

IRATXE MARTÍN Y JUAN FELIPE MOSQUERA, TALENTO RENOVADO PARA CONSTRUIR EL FUTURO DE ASLE

ASLE KORRIKAREKIN ETA EUSKERAREN BULTZADEREKIN BAT

KL KATEALEGAIA RECONOCIDA CON LA CATEGORÍA AURRERATU DEL PREMIO EUSKADI AGENDA 2030

184

Maiatza
2026
Mayo

Gatzza

Lan Sozietateen eta Enpresa Partehartuen aldizkaria

Revista de las Sociedades Laborales y Participadas de Euskadi

asle

asle.es



Competitividad con propósito

14 Sociedades Laborales comprometidas con el futuro




EUSKADI
LOCAL2030HUB
Aurrenekoa 2030



 **Bizkaia**
*enplegu, gizarte kohesioa eta
berdintasuna sustatzeko saila
departamento de empleo,
cohesión social e igualdad*

Competitividad y Propósito Compartido, la alianza más rentable



0

Index

2

**Azken
berriak
Últimas
novedades**

8

- Herencia de un legado: así es la nueva etapa de nuestra responsable financiera Iratxe Martín

1

**Editorial
Editorial**

6

- Innovación con rostro humano: mi viaje de las aulas al corazón tecnológico de ASLE

4

Ekitaldiak eta aurke- zpenak Eventos y presentacio- nes

16

- ASLE impulsa el debate sobre la democracia en la propiedad en el taller global "Democracy at Work"

- El valor del rigor en tiempos convulsos: ASLE en el 36º Encuentro de Elkargi

- 10 Palancas para asegurar el relevo generacional en tu empresa

- Organizaciones con alma: Cuando el capital de impacto y la Sociedad Laboral se encuentran

5

Informazioa Información

28

- ASLE 24. Korrikan: Euskararekin bat, urratsez urrats

- Enpresa berriak

- Más allá de los balances: La asesoría como motor de confianza y arraigo en Euskadi

- Destacados de nuestras empresas

6

Instituzionala Institucional

32

- 14 empresas de ASLE reafirman su compromiso con la sostenibilidad en los Premios Euskadi Agenda 2030

- KL Katealegia Premio Aurreratua Euskadi Agenda 2030

- Alianza por el Futuro: La Diputación Foral de Gipuzkoa y ASLE continúan la ronda de Visitas Estratégicas

7

Konpromisoa Compromiso

40

- Pequeñas comerciantes que construyen paz

8

Konsultategi juridikoa Consultorio jurídico

46

- La abogada responde

3

Proiektuak Proyectos

14

- El Valle de Arratia siembra futuro: AktibaRural-20 activa su primera fase

Enpresa kultura: lan sozietateen etorkizunaren erronka isila

Haize zakarra dabil gure enpresa ingurunean. Batzuetan dena inguratzen duten eta turbulentsiak sortzen dituzten boladekin egiten dugu topo; beste batzuetan, berriz, norabide argia markatzen dute iparralderantz, hegoalderantz, ekialderantz edo mendebalderantz. Izan ere, une horretan non zauden, haizeak zure alde egin dezake edo zure kontra bultza dezake zakarki. Horrek kontraste handiko errealitatea uzten digu: bizirauteko benetako zailtasunak dituzten enprekin bizi gara, eta, aldi berean, beste enpresa batzuek ia ezohiko une gozoa bizi dute. Zalantzarik gabe, arrisku egoera batean bizi gara, baina baita aukera egoera paregabean ere. Ekosistema horren erdian igarotzen da Asle bezalako enpresa elkarte baten egunerokoa. Gure bokazioa beti gure enpresei begira egotea da, albiste onenak eta txarrenak besarkatuz, baina foku negoziarekin batekin: laguntzea, proiektu bakoitzaren osotasuna zaintzea eta langileen konpromisoa eta inplikazioa blindatzea. Hala ere, batzuetan, ezohiko egoerek eten egiten dute errutina zorrotz hori, hala nola gaur egun Gipuzkoa bizitzen ari dena Errege Koparen ospakizunarekin, edo duela bi urte eskas Bizkaia dardararazi zuena. Ezohiko egoerak dira, magikoak, pentsaezina dena lortzen dutenak: gizarte oso bat – instituzioak, erakundeak, enpresak eta pertsonak – kolore batzuekiko sentimendu sendo eta haustezinean kontzentratzea. Talde edo klub bat baino harago doan zerbaitekiko debozioa da. Zorionez, bizitzak oparitzen dizkigun une iheskor horietan, gure inguruan gertatzen den guztia ahaztu egiten dugu, besterik gabe, sentitzeko. Hunkitu egiten gara, barre egiten

dugu, negar egiten dugu eta grina handi batekin konektatu egiten dugu. Gaur izugarri poztan naiz Gipuzkoako gure lankideengatik, eta ezin dut saihestu nostalgia izugarria sentitzea duela pare bat urteko nire emozioak gogoratzean. Une ahaztezinak dira, horrelaxe.

Baina erlojua ez da gelditzen, eta bost ordu eskas falta dira goiza iristeko. Lotatik esnatu eta gure ohiko errutinari heldu beharko diogu berriro. Geopolitikak, estatu mailako gatazka politikoak, justiziaren garapenak eta Europaren etorkizunak markatutako eguna dugu zain. Euskadik dituen erronka handiei aurre egingo diegu berriro ere: ekitate, kalitatezko hezkuntza, industrializazioa, errotzea eta kalitatezko enplegua. Eta, jakina, geure enpresen erronkei aurre egin beharko diegu, aurreko guztiak ezinbestean baldintzatuta baitaude. Eta, une zehatz horretan, gelditu, hausnartu eta gure buruari honako galderak egin beharko genizkioke: Nola eraman dezakegu kolore batzuekiko errespetu sakon eta pasio baldintzagabe hori gure jarduera profesional eta enpresarialera? Nola lor dezakegu gure enpresa-proiektua batasuna, elkartasuna, emozioa eta konpromisoa pizten dituen iman indartsua bihurtzea? Nola lortzen dugu gizarte laboralak bere langile guztien emozioak konektatzea, hari gidari garaitezin bihurtuz? Horiek dira datozen urteetan lan eta partaidetzako sozietateek jorratu beharreko benetako erronka isilak. Aurrerapauso bat emateko garaia da, erakundearen kultura indartzeko, pertsonak enpresaren helburuarekin lerrotzeko eta guztiok batera lan egiteko, elkarren ondoan, proiektu errentagarriak, finkatuak eta denboran iraunkorrak egiteko. Gure taldeak zelaian egiten duen bezala, emozioak, pasioa eta erabateko konpromisoa pizten dizkiguten enpresak behar ditugu. Inspiratu gaitezen geure koloreetan eta goazen horren bila!

Editorial

Cultura empresarial: reto silencioso del futuro de las sociedades laborales

Soplan vientos racheados en nuestro entorno empresarial. A veces nos topamos con ráfagas que lo enmarañan todo y generan turbulencias, mientras que otras marcan un rumbo claro hacia el norte, sur, este u oeste. Y es que, según dónde te encuentres en este preciso instante, el viento puede soplar a tu favor o empujar bruscamente en tu contra. Esto nos deja una realidad de enormes contrastes: convivimos con empresas que están atravesando verdaderas dificultades para sobrevivir, al mismo tiempo que otras disfrutan de un momento dulce casi insólito. Sin duda, habitamos un escenario de riesgos, pero también de oportunidades sin igual.

En medio de este ecosistema transcurre el día a día de una asociación empresarial como Asle. Nuestra vocación es estar siempre pendiente de nuestras empresas, abrazando las mejores y las peores noticias, pero con un foco innegociable: ayudar, acompañar, velar por la integridad de cada proyecto y blindar el compromiso y la implicación de sus personas trabajadoras.

Sin embargo, a veces esta exigente rutina se interrumpe por situaciones extraordinarias, como la que hoy está viviendo Gipuzkoa con la celebración de la Copa del Rey, o como la que hizo vibrar a Bizkaia hace escasamente un par de años. Son situaciones excepcionales, mágicas, que logran lo impensable: concentrar a toda una sociedad –instituciones, organizaciones, empresas y personas– en un sentimiento sólido e inquebrantable hacia unos colores. Es una devoción hacia algo que trasciende lo que es un equipo o un club.

Afortunadamente, durante esos instantes fugaces que nos regala la vida, nos olvidamos de todo lo que ocurre a nuestro alrededor para, simplemente, sentir. Nos emocionamos, reímos, lloramos y

conectamos con una gran pasión. Hoy me alegro enormemente por nuestros compañeros guipuzcoanos, y no puedo evitar sentir una inmensa nostalgia al recrearme en mis propias emociones de hace un par de años. Son momentos, sencillamente, inolvidables. Pero el reloj no se detiene, y faltan apenas cinco horas para que llegue el mañana. Tendremos que despertar del sueño y retomar nuestra rutina habitual. Nos espera un comienzo de día marcado por la geopolítica, el conflicto político estatal, el desarrollo de la justicia y el futuro de Europa. Volvemos a enfrentarnos a los inmensos retos de Euskadi: la equidad, la educación de calidad, la industrialización, el arraigo y el empleo de calidad. Y, por supuesto, nos daremos de bruces con los retos de nuestras propias empresas, inevitablemente condicionados por todo lo anterior.

Y, en ese preciso momento, deberíamos detenernos, reflexionar y hacernos las siguientes preguntas: ¿Cómo podemos trasladar ese profundo respeto y esa pasión incondicional por unos colores a nuestro desempeño profesional y empresarial? ¿Cómo podemos lograr que nuestro proyecto empresarial se erija como un poderoso imán que despierte unión, solidaridad, emoción y compromiso? ¿Cómo logramos que la sociedad laboral conecte las emociones de todas sus personas trabajadoras convirtiéndolas en un hilo conductor invencible?

Estos son los retos silenciosos que debemos abordar las sociedades laborales y participadas durante los próximos años. Es la hora de dar un paso al frente para reforzar la cultura organizacional, alinear a las personas con el propósito real de la empresa y trabajar todos y todas juntas, codo con codo, para forjar proyectos rentables, consolidados y sostenibles en el tiempo. Necesitamos empresas que, al igual que lo hace nuestro equipo en el campo, nos despierten emociones, pasión y un compromiso absoluto.

Inspirémonos en nuestros propios colores y ¡vamos a por ello!

asLe

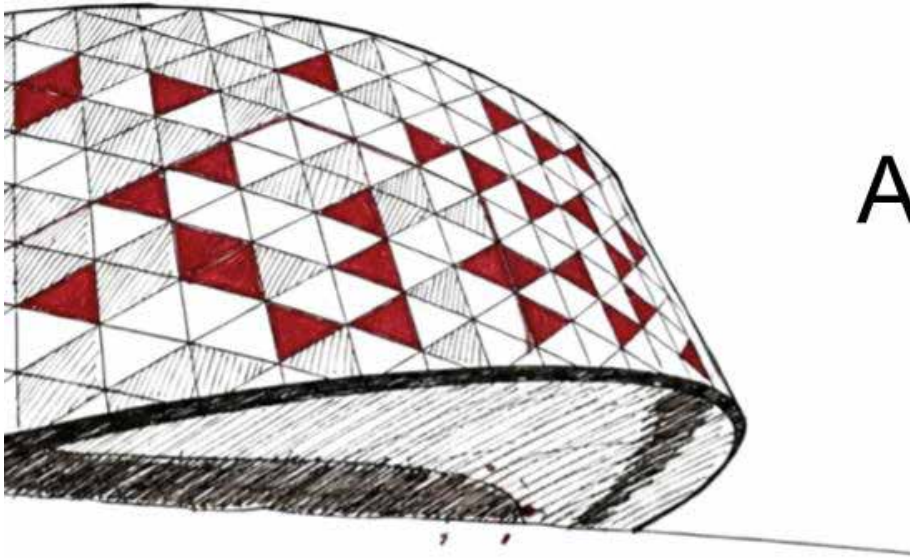
Batzar
Nagusia
2026

Asamblea
General

Maiatzak **15** Mayo

10:45 - 13:30

Orona Ideo • Hernani



**Máster en Economía
Social y Solidaria**
Matrícula abierta



**Ekonomia Sozial eta
Solidarioko masterra**
Matrikula epea zabalik

Especialmente dirigido a personas en activo

Bereziki, lanean ari direnei zuzendua

Informazioa



Información

Izen-emateak



Inscripciones



Herencia de un legado: así es la nueva etapa de nuestra responsable financiera Iratxe Martín



El modelo de las Sociedades Laborales sigue creciendo gracias a personas que creen en el arraigo y en el impacto real de las empresas en su entorno. En este número, charlamos con Iratxe Martín, que se suma al equipo de ASLE tras su paso por PwC y el sector industrial en Vicinay. Iratxe llega con la ilusión de aportar su experiencia en gestión financiera, pero sobre todo con las ganas de trabajar codo con codo con nuestras empresas para que sigan siendo sólidas y competitivas. En esta entrevista, descubrimos a una profesional que valora el propósito a largo plazo y que entiende la economía social como un camino lleno de posibilidades para las personas.

Iratxe, llegas a ASLE tras una trayectoria muy sólida en firmas como PwC y en el sector industrial con Vicinay. ¿Qué es lo que más te motiva de aplicar todo ese bagaje en un modelo empresarial tan singular como el nuestro?

Creo que es un modelo con muchas posibilidades. Recientemente, tras la visita de James Bonham, presidente de la ESOP Association, pude comprobar el éxito de empresas

2

internacionales 100% employee-owned. De hecho, hoy mismo me llamaba la atención una noticia sobre Taylor Guitars, para los que les gusten las guitarras, que es 100% employee-owned. Actualmente, mi trabajo combina la dirección financiera y la gestión económica de proyectos con el asesoramiento a empresas. El dinamismo del puesto, que permite combinar diferentes roles y objetivos, es uno de sus mayores atractivos.

Después de haber conocido diferentes realidades profesionales, ¿qué fue lo que te convenció para dar el paso y unirte al modelo de las Sociedades Laborales?

Es un modelo disruptivo en la economía actual. Frente al auge de los inversores institucionales no vinculados a la gestión diaria, este régimen de propiedad alternativa genera un patrón estratégico diferente que afecta a las decisiones orientadas al propósito a largo plazo. Es un modelo con mucho recorrido y presencia internacional, tanto en Europa como en Estados Unidos. Busca empresas sólidas y arraigadas que generen un impacto real.

Además de tu perfil técnico, eres parte activa de redes de liderazgo como PWN. ¿Cómo crees que influye esa visión de colaboración y trabajo en red en tu manera de entender la gestión diaria?

Soy una persona a la que le motiva mucho la colaboración. Considero que es fundamental para el

Me parece muy importante seguir apoyando a nuestras empresas en todos los ámbitos, y especialmente, en su robustez financiera, asesorarles y motivarles para crecer y ser más fuertes

crecimiento continuo. Por eso recomiendo, tanto a nivel individual como de empresa, abrirse a todas las oportunidades que tenemos para compartir y mejorar

Mirando hacia adelante, ¿cuáles son los principales retos o proyectos que te hace especial ilusión impulsar desde tu área para que ASLE y sus empresas sigan siendo competitivas en el nuevo escenario económico?

Me parece muy importante seguir apoyando a nuestras empresas en todos los ámbitos, y especialmente, en su robustez financiera, asesorarles y motivarles para crecer y ser más fuertes. Para ello, uno de los retos que tenemos es buscar alianzas tanto en apoyo a financiación, formación económico financiera, impulso al crecimiento y otras varias iniciativas que tenemos en mente para fortalecer el futuro de nuestra red.

Estos días has estado trabajando con codo con codo con Ana para conocer cada detalle de la asociación. ¿Cómo está siendo este proceso de relevo y qué destacarías de lo que estás aprendiendo sobre la cultura interna de ASLE?

Lo que destacaría de Ana es trabajar con ganas hasta el último instante. Eso dice mucho de la cultura interna de una organización que trabaja con una visión muy clara y que pone muchas ganas en lo que hace. Eso es común en todas las personas que la componemos y es un diferencial muy importante.

Para terminar, y para que las empresas y las personas de la asociación te vayan conociendo un poco más: ¿qué te gusta hacer en tu tiempo libre para desconectar y disfrutar fuera del despacho?

Este año dispongo de poco tiempo libre porque estoy estudiando un programa de Finanzas en el IE gran parte de mi fin de semana. Sin embargo, estoy muy contenta, aprendiendo mucho y conociendo a personas que me aportan tanto a nivel personal como profesional. Para desconectar, me gusta el arte y voy a clases de pintura, una afición que comparto con una de mis hijas. Además, las vivencias en los viajes con mi familia es otra de las cosas con las que más disfruto.

Innovación con rostro humano: mi viaje de las aulas al corazón tecnológico de ASLE

Lo que la FORMACIÓN DUAL es capaz de dar y ofrecer; una relación WIN-WIN



Juan Felipe Mosquera López: Estudiante del Máster en Formación Dual en Innovación y Tecnología de la Universidad de Deusto. Actualmente, desarrolla su proyecto de transformación tecnológica y digitalización en ASLE, con un enfoque centrado en las personas.

Quando crucé el océano desde Colombia para instalarme en Euskadi, sabía que me enfrentaba a un reto inmenso. Había obtenido una beca para cursar el máster en Formación Dual en Innovación y Tecnología de la Universidad de Deusto, una oportunidad que me entusiasmaba por su alto nivel académico, pero que pronto me demostraría que el aprendizaje alcanza su verdadero potencial cuando se lleva la teoría a la práctica. La mayor riqueza de este viaje ha sido precisamente esa: descubrir cómo el conocimiento universitario cobra vida al impactar directamente en el tejido empresarial.

La Formación Dual representa, en esencia, lo mejor de dos mundos: la rigurosidad teórica de la academia combinada con la exigencia práctica del mundo laboral. Durante el primer semestre del máster, mis compañeros y yo nos dedicamos a abordar retos reales en empresas del territorio, abarcando

áreas que van desde las energías renovables hasta la inteligencia artificial. Nuestra metodología era clara y humana: primero entendíamos a las personas y su contexto, luego elaborábamos una propuesta y, finalmente, diseñábamos y prototipábamos una solución. Tras esa etapa de profunda inmersión académica e ideación, llegó el momento de dar el salto. Ahora me tocaba poner en práctica todo ese andamiaje teórico. Cruzar las puertas de ASLE en enero para liderar un proyecto integral de digitalización fue el escenario perfecto para aterrizar lo aprendido.

El descubrimiento de un modelo con propósito

Las sociedades laborales son un modelo empresarial basado en un principio tan potente como justo: las personas trabajadoras son dueñas de la empresa y de su propio destino. Confieso que antes de esta experiencia, este concepto no estaba en mi radar. Sin embargo, en menos de dos meses inmerso en su ecosistema, he comprobado de primera mano que es un esquema excelente, dotado de una vocación participativa y colaborativa que lo hace verdaderamente único. Mi reto en ASLE es claro y ambicioso: transformar tecnológicamente la asociación.

Esto va mucho más allá de instalar programas; implica transformar la forma en que ASLE interactúa con las oportunidades y gestiona sus relaciones, creando un sistema que actúe como un verdadero "copiloto" inteligente para la toma de decisiones. Además, el proyecto busca agilizar los procesos contables, reestructurar la forma en que se almacenan los datos para hacerlos accesibles y fortalecer la ciberseguridad. Es una actualización integral para que la organización pueda enfocarse al cien por cien en lo que mejor sabe hacer: apoyar a sus empresas.

La tecnología no es innovación sin las personas

Al hablar de un proceso de digitalización, es fácil caer en la imagen de un técnico aislado frente a una pantalla, implementando software de manera automática y desconectado del entorno. Sin embargo, la realidad es muy distinta. Cuando te enfrentas al reto de cambiar las herramientas con las que trabaja todo un equipo, te das cuenta de que el código informático no sirve de nada si no comprendes la cultura de la empresa. Aquí es donde mi labor técnica se conecta directamente con la filosofía que promueve el *Innovation Lab* de

ASLE: el éxito de la innovación exige invertir la secuencia tradicional. Primero van las personas, luego los procesos y, por último, la tecnología. Siguiendo esta premisa, no puedes digitalizar absolutamente nada si no te detienes a escuchar a quienes usarán esas herramientas a diario. Por eso, gran parte de mi trabajo real, y sin duda el más apasionante, consiste en sentarme a conversar con mis compañeros, quienes me han brindado una acogida excepcional desde el primer día. Necesito entender cuáles son sus frustraciones cotidianas, dónde pierden tiempo valioso y cómo es la dinámica de sus tareas. Al mapear esos "dolores", la digitalización deja de ser una imposición técnica para convertirse en un alivio real. La tecnología es solo el medio; el fin siempre será resolver los problemas de las personas y hacer su día a día más llevadero.

El Win-Win de la Formación Dual

A lo largo de estos meses, la Formación Dual me ha brindado una oportunidad invaluable. No es lo mismo estudiar gerencia de proyectos o innovación en un entorno controlado que asumir la responsabilidad de implementarlos en tiempo real dentro de una organización viva.

Aquí es donde mi labor técnica se conecta directamente con la filosofía que promueve el Innovation Lab de ASLE: el éxito de la innovación exige invertir la secuencia tradicional.

Experimentar este crecimiento profesional acelerado, aplicando la teoría universitaria al instante mientras me integro en una cultura empresarial tan sólida e identitaria como la vasca, ha sido un salto de madurez exponencial para mi carrera.

Pero la belleza de este modelo es que el beneficio es mutuo. Las empresas ganan al abrir sus puertas a talento fresco, incorporando perspectivas externas que cuestionan el "siempre se ha hecho así" y ayudan a desatascar problemas complejos mediante soluciones tecnológicas eficientes. En este intercambio, el modelo de sociedad laboral no solo sobrevive, sino que mira al futuro liderando a través de la innovación. Una innovación que demuestra que, cuando unes el conocimiento riguroso de las aulas, el poder de la tecnología y el corazón de un equipo comprometido, el resultado es sencillamente imparable.

El Valle de Arratia siembra futuro: AktibaRural-20 activa su primera fase

El emprendimiento en el medio rural no es solo una alternativa económica; es la herramienta más poderosa para mantener vivos nuestros pueblos y fortalecer la cohesión territorial. Bajo esta premisa, el Valle de Arratia ha acogido recientemente la primera etapa del programa AktibaRural-20, una iniciativa orientada a conectar el talento local con las oportunidades que ofrece el entorno con la financiación del Departamento de Empleo, Cohesión Social e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia.

En esta fase de lanzamiento, un grupo de 11 personas ha participado en un proceso de análisis y escucha activa. No se trata solo de crear empresas, sino de entrenar la mirada para detectar nichos de actividad que den respuesta a las necesidades reales del valle, combinando tradición con una visión empresarial moderna y colaborativa.

Explorando nuevas posibilidades
Durante las sesiones de trabajo,

se han identificado diversas ideas y ámbitos de oportunidad que podrían convertirse en el motor de futuros proyectos para Arratia. El foco se ha puesto en sectores que mejoran la calidad de vida de quienes habitan el valle:

- **Identidad y territorio:** Propuestas para poner en valor la riqueza natural y cultural mediante servicios de turismo sostenible.
- **Servicios de proximidad:** El análisis de viabilidad para iniciativas de pastelería artesanal o servicios esenciales de lavandería y tintorería, claves para la economía del día a día.
- **Conectividad estratégica:** La exploración de nuevas soluciones para los servicios de movilidad en la comarca.

Un modelo en expansión: Próximas paradas

Más allá de la forma jurídica que cada proyecto decida tomar en el futuro –ya sea de manera individual o colectiva–, el corazón de AktibaRural-20 es facilitar el acceso a los recursos y agentes clave que pueden hacer realidad estas ideas. El objetivo es que



nadie emprenda en soledad. Queremos que las personas emprendedoras conozcan de primera mano el ecosistema de apoyo que existe a su disposición. Desde ASLE, fomentamos la creación de redes donde el conocimiento se comparte y donde fórmulas como la Sociedad Laboral se presentan como una opción excelente para quienes buscan un modelo basado en la participación y el compromiso mutuo, siempre respetando el camino que cada iniciativa decida seguir.

Tras esta enriquecedora experiencia inicial, el programa se prepara para trasladarse a otras comarcas de Bizkaia, con la idea de seguir activando comunidades y fortaleciendo el tejido emprendedor en todo nuestro territorio.

¿Te sumas al próximo mapa de oportunidades?

El futuro rural se construye de forma colectiva. Por eso, animamos tanto a las entidades que quieran dinamizar sus municipios como a las personas

con inquietud emprendedora que deseen empezar a dar forma a una idea a que se sumen a esta red.

Si buscas orientación para explorar el potencial de tu entorno y quieres conocer todas las herramientas disponibles para emprender, te invitamos a escribir a aac@asle.es.

AktibaRural-20

Emprendimiento *con raíces*

INNOVACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO RURAL

4

ASLE impulsa el debate sobre la democracia en la propiedad en el taller global "Democracy at Work"

ASLE defiende un modelo de participación en la propiedad alineado con las mejores prácticas europeas para transformar el futuro de nuestras empresas.

El pasado mes de febrero, Madrid se convirtió en el epicentro del diálogo sobre el futuro del trabajo con la presentación del informe "Democracy at work" por parte de la ministra de Trabajo y Economía Social, Yolanda Díaz. Este documento, fruto del análisis de un grupo de expertos internacionales en el que ASLE fue invitada a participar el año pasado, analiza cómo los compromisos constitucionales con la democracia laboral pueden transformarse en políticas públicas reales.

ASLE en la vanguardia del diálogo internacional

Al hilo de este hito, ASETT (Arizmendiarrrieta Social Economy Think Tank) y la iniciativa Democracy at Work organizaron el primer taller de una serie de encuentros globales para los años 2025–26. Un evento diseñado para conectar a responsables políticos, académicos y organizaciones sindicales en la búsqueda de una gobernanza empresarial más justa.

Nuestra gerenta, Jone Nolte –quien también ostenta la presidencia de las sociedades laborales y participadas de España en representación de Asle y a través de Laborpar–, participó como ponente en esta jornada. Acompañada por expertos como Isabelle Ferreras o Fred Freundlich, Jone centró su intervención en la participación en

WEBINAR

Democracy at Work:

Introducing the Report commissioned by the Spanish Government on Democracy at Work to our Global Community



ASETT
Arizmendiarieta
Social Economy
Think Tank

BILINGUAL
(ENGL / ESP)

Thursday
12 February 2026

3pm Madrid | 6am San Francisco - Vancouver
8am Mexico City | 9am Bogotá | 11am Santiago

#DEMOCRATIZINGWORK



Joaquín Pérez Rey
Secretario de
Estado de Trabajo



Fernando Lujan De Frías
UGT, Vicesecretario
General de Política Sindical



Jone Nolte Usparicha
Gerenta en ASLE



Fred Freundlich
Profesor investigador de
Mondragon Unibertsitatea



Isabelle Ferreras
FNRS - University of Louvain /
CLJE, Harvard University /
IEAI, Oxford University

la propiedad como la herramienta más transformadora para las personas trabajadoras, al permitirles influir directamente en la toma de decisiones y en los resultados de la empresa.

De la teoría a la acción: el valor de los pequeños "sprints"

Durante su ponencia, Jone Nolte fue clara: no podemos responder a los retos del siglo XXI (como la captación de talento, el relevo generacional o el arraigo) con herramientas de décadas pasadas. Por ello, defendió la necesidad de innovar y apostar por soluciones concretas que todavía hoy no cuentan con el apoyo del Gobierno, aun estando a su alcance, como la adaptación de la capitalización por desempleo para facilitar que los y las trabajadoras asuman la propiedad de las empresas

en procesos de relevo. En este sentido, Jone Nolte insistió en que la aprobación de esta medida impulsa un impacto inmediato y directo en nuestra economía, tal y como recoge el propio informe. A pesar de la ambición del informe presentado, nuestra gerente se mostró crítica con los proyectos excesivamente teóricos. Para ASLE, el camino hacia la transformación no pasa por grandes relatos difíciles de ejecutar, sino por pequeños "sprints" sucesivos que generen un impacto inmediato y real en nuestra economía y que permita después, pensar en escalar.

Un horizonte europeo

La jornada también sirvió para dar a conocer el documental Democracy at Work, dirigido por la periodista Séverine Dieudonné, que acerca estos debates

académicos a la sociedad civil. Desde ASLE, salimos de este encuentro reafirmando nuestro propósito: liderar el camino hacia una mayor participación de las personas en la empresa. Pero debemos hacerlo con inteligencia, alineándonos con las experiencias de éxito internacionales y europeas para que, dentro de nuestro contexto jurídico, la democracia en el trabajo sea una realidad tangible, una propuesta que transforma la economía tradicional en un modelo más democrático, pero igual de competitivo y no solo un deseo sobre el papel.



El valor del rigor en tiempos convulsos: ASLE en el 36º Encuentro de Elkargi

asle

El valor del rigor en tiempos convulsos: ASLE en el 36º Encuentro de Elkargi
El pasado 4 de marzo, el Palacio Kursaal de Donostia no solo fue el epicentro financiero de Euskadi, sino también un aula magistral sobre la complejidad del mundo contemporáneo. Un equipo de ASLE, junto a representantes de diversas sociedades laborales, acudimos al 36 Encuentro Empresarial de Elkargi, una cita que este año batió récords tanto en asistencia como en la profundidad de su análisis. Pocas veces encontramos un auditorio tan abarrotado, con más de 1.500 personas empresarias y directivas congregados en un ambiente que resultaba, a partes

iguales, intimidante y sumamente estimulante.

Un espejo de la realidad financiera y el reto de la competitividad europea

La jornada comenzó poniendo el foco en el motor que mueve nuestra actividad: el sistema financiero. Bajo la moderación de Salvador Arancibia, figuras de la talla de Carlos Torres Vila (Presidente del BBVA) y José Manuel Campa (exdirector de la Autoridad Bancaria Europea) diseccionaron los cambios sísmicos que atraviesa Europa. Frente a un mapa global dominado por potencias como EE. UU. y China, Torres fue tajante sobre dónde reside la solución para no perder competitividad: "La inversión es el factor número uno, el más importante, el más determinante, en la evolución del PIB per cápita en cualquier economía". Sin embargo, advirtió que para que ese capital fluya, las empresas necesitan operar en un entorno menos fragmentado y con menos burocracia. Además, subrayó que la Inteligencia Artificial ya no es una tendencia, sino un "cambio estructural" en la economía global.

Desde la perspectiva de las sociedades laborales, estas ponencias nos recordaron que la salud financiera no es un fin en sí mismo, sino el escudo necesario para garantizar nuestro modelo de gestión participativa. En un entorno de concentración bancaria y mayor exigencia normativa, nuestras pymes tienen el doble reto de asegurar

su financiación sin desvirtuar su esencia, al mismo tiempo que integran tecnologías disruptivas para no quedarse atrás.

Geopolítica: Del análisis superficial al conocimiento profundo

El bloque central del encuentro, titulado "Geopolítica y Pymes", fue

el que más impactó en nuestra delegación. Contamos con una mesa de excepción compuesta por cuatro exministros de Asuntos Exteriores: Josep Borrell, José Manuel García-Margallo, Arancha González Laya y Ana Palacio. En un mundo acostumbrado al consumo rápido de información, los ponentes nos obligaron a



4

frenar y a mirar el tablero global con visión histórica y profundidad. Sus intervenciones fueron un recordatorio de que las valoraciones superfluas sobran cuando lo que está en juego es el futuro de nuestro tejido industrial. Las claves de este "Cambio de Época" fueron contundentes:

- Un escenario convulso: Como señaló García-Margallo, citando al Papa León XII, "no estamos en una época de cambio, sino en un cambio de época". Las tensiones actuales, especialmente tras las intervenciones en Irán y las políticas arancelarias de figuras como Donald Trump, han dejado de ser noticias lejanas para convertirse en variables directas de costes y mercados para nuestras empresas.

- La vulnerabilidad de Europa: Josep Borrell fue tajante al advertir que Europa "nunca ha tenido tantos enemigos como ahora", exigiendo una "estatura colectiva" como actor estratégico.
- La mirada hacia el exterior: Arancha González Laya y Ana Palacio insistieron en que el mundo de ayer ha desaparecido; es imperativo pensar en clave europea y ganar profundidad en otros mercados para diversificar riesgos.

Conclusiones para la gestión en nuestras Sociedades Laborales
Salimos del Kursaal con una profunda sensación de humildad. El mensaje es claro: la intuición ya no basta; necesitamos rigor.

En estos espacios de alto nivel se toma conciencia real de la importancia del conocimiento profundo y de la experiencia acumulada.

Lander Arteche, presidente de Elkargi, envió un mensaje de optimismo para Euskadi: nuestra economía industrial y exportadora sabe competir y adaptarse. Sin embargo, advirtió que las pymes deben reforzar su capacidad de adaptación ante un contexto que afecta directamente a los costes, mercados, financiación y decisiones estratégicas.

El encuentro nos dejó lecciones que desde ASLE debemos trasladar a nuestro día a día:

1. La anticipación financiera es vital, pero debe ir de la mano de una comprensión del contexto global.
2. El tamaño empresarial y la innovación son los únicos escudos reales frente a la competencia internacional, especialmente la asiática.
3. El aprendizaje permanente no es opcional; es el motor que permite transformar la incertidumbre en una ventaja competitiva.

El 36º aniversario de Elkargi nos recordó que el camino hacia el futuro exige abandonar la superficie y sumergirse en el análisis riguroso. Ese es el compromiso que renovamos desde las sociedades laborales: seguir aprendiendo, con humildad y determinación, para liderar en este nuevo cambio de época.



10 Palancas para asegurar el relevo generacional en tu empresa

**INFORME Y DECÁLOGO
DE BUENAS PRÁCTICAS:**
Estrategias para el fortalecimiento
de la cultura societaria



El futuro de las sociedades laborales no se escribe en los despachos, se construye en el día a día de nuestros talleres y oficinas. Bajo esta premisa, se ha impulsado el proyecto “Sociedades Laborales y Juventud: Promoviendo la Participación y el Capital Humano”, una iniciativa financiada por el Ministerio de Trabajo y Economía Social, que ha culminado recientemente con un webinar estatal donde se han puesto sobre la mesa las claves para asegurar la sostenibilidad de nuestro modelo empresarial. El objetivo principal ha sido claro desde el inicio: promover la adopción de buenas prácticas que conviertan a las sociedades laborales en entornos atractivos para la juventud y nuevas incorporaciones. No se trata solo de ofrecer un empleo, sino de incentivar la participación activa y la incorporación de las personas jóvenes como socias. Con este proyecto, se han perseguido tres metas estratégicas:

4

1. Identificar qué están haciendo las empresas que ya tienen éxito en el relevo generacional a través de entrevistas con personas trabajadoras que han dado el paso a incorporarse como socias.
2. Codificar ese conocimiento en herramientas prácticas, a través del desarrollo de un Decálogo de Buenas Prácticas.
3. Difundir estos aprendizajes a nivel estatal para que cualquier sociedad laboral pueda replicarlos.

El Decálogo: 10 palancas para el cambio

Uno de los resultados más tangibles de este proyecto es el Decálogo de Buenas Prácticas, una hoja de ruta

extraída directamente del trabajo de campo con empresas. En el Decálogo, nos podemos encontrar palancas tales como:

- ADN desde el inicio: Integrar la cultura societaria en los procesos de selección y en el plan de acogida.
- Pedagogía constante: Explicar el modelo de sociedad laboral no como algo jurídico, sino como una ventaja competitiva y personal.
- El Comité de Incorporación: Crear un grupo de trabajo que acompañe y evalúe de forma profesional el tránsito de la persona trabajadora hacia la propiedad.
- Transparencia Responsable: Compartir la información financiera y estratégica para que

la plantilla entienda el negocio como propio.

- Autonomía Delegada: Fomentar que la persona se sienta "dueña" de su tarea diaria; es la antesala necesaria para querer ser dueño de la empresa.
 - Acompañamiento Intergeneracional: Fomentar el traspaso de conocimiento y valores entre personas socias veteranas y nuevos perfiles.
- Y otras más que invitamos a que conozcáis a través del decálogo que se encuentra en la web de ASLE.

El Webinar: Un puente entre la empresa y las personas socias trabajadoras

El punto álgido del proyecto fue nuestro webinar estatal,



¿Cómo trabajar el relevo societario?

CLAVES PARA ACTIVAR EL ESPIRITU SOCIETARIO

CON LA PARTICIPACIÓN DE:



Desde ASLE, cerramos este proyecto con la satisfacción de haber creado herramientas reales para un reto real.

un espacio de intercambio que huyó de la teoría para centrarse en la realidad. La dinámica fue reveladora: sentamos a conversar a una figura de dirección, en este caso a Marian Tapia de la empresa Zorrotz Legazpi S.L.L. y a Eneko Fernandez, trabajador y socio de Engranajes Grindel S.A.L. que dio el paso a la propiedad hace unos pocos años. A través de la experiencia de Eneko, pudimos profundizar en el "viaje" hacia la propiedad. El diálogo reveló que lo que realmente ayuda a entender que no solo vienes a trabajar es la transparencia desde el ingreso. Entre los aprendizajes que nos llevamos, destacaríamos:

- La motivación y "el salto": Lo que motiva a una persona joven a quedarse es el ambiente y el factor humano, pero lo que le impulsa a dar el salto a socia es sentir que el proyecto es sólido y que su participación es valorada.
- La autonomía y feedback: Se confirmó que la autonomía real en el puesto no es un concepto abstracto; es una herramienta de motivación. Además,

las reuniones individuales de feedback constructivo son esenciales para que la persona trabajadora se sienta acompañada y no un mero número.

- Estabilidad vs. Volatilidad: Frente al fenómeno de que las personas jóvenes cambian de empresa cada x años, el modelo de sociedad laboral ofrece una estabilidad que la juventud valora cuando se siente parte de algo con futuro y valores humanos.

Desde la dirección de Zorrotz, Marian aportó la estructura necesaria para que ese sentimiento de pertenencia se convierta en una realidad jurídica y organizada. Destacaríamos de su intervención ideas tales como:

- La Cultura de Autonomía: Explicó cómo trabajan la delegación progresiva para que la responsabilidad sea compartida desde el primer día.
- El Contrato de Sociedad: Se destacó como una herramienta vital (e inspiradora para otras empresas) para fijar las "reglas del juego" claras, protegiendo tanto a la persona socia como a

la viabilidad del negocio.

- El Órgano de Admisión: Zorrotz ha consolidado el proceso de incorporación mediante un órgano específico que profesionaliza la entrada de nuevas personas socias, dándole estructura y rigor.
- La Transparencia en dos niveles: Detallaron sus canales de información diferenciando la parte laboral (para toda la plantilla) y la societaria, construyendo así una base de personas trabajadoras comprometidas y futuras socias convencidas.

Mirando al futuro

Desde ASLE, cerramos este proyecto con la satisfacción de haber creado herramientas reales para un reto real. El resultado no queda simplemente en un documento; sino que es la prueba de que, cuando se prepara el terreno, la sociedad laboral sigue siendo un modelo moderno, inclusivo y resiliente para el talento del siglo XXI.

Organizaciones con alma: Cuando el capital de impacto y la Sociedad Laboral se encuentran

Entrevistamos a Rita Branco y Bárbara Leão de Carvalho, líderes de 3xP Global Impact Innovation Fund, el fondo global que busca potenciar el crecimiento de empresas con ADN social en nuestro territorio.

Hace unos días tuvimos la oportunidad de asistir al II Encuentro de Impacto Social en la Universidad de Deusto. Las reflexiones que se expusieron encajan perfectamente con la esencia de ASLE. Se habló de "organizaciones con alma", de que el impacto es, en el fondo, una cuestión de intención como bien apuntaba M^a Ángeles León (presidenta de Open Value Foundation) y de pura coherencia, en palabras de Juan Barbed (fundador de Rooral). Vivimos en un mundo donde a menudo el éxito se mide en trimestres, pero como se comentó en el encuentro, las decisiones verdaderamente transformadoras se toman pensando en las

siguientes generaciones. A veces, la palabra "impacto" suena muy sexy desde fuera, pero la realidad del día a día es otra. Requiere valorar lo que ya tenemos y usar ese propósito como brújula para tomar decisiones.

Con estas ideas en la cabeza, nos hemos sentado a hablar con Rita Branco y Bárbara Leão de Carvalho. Ellas lideran el Impact Innovation Fund de 3xP Global, un fondo de 25 millones de euros que busca impulsar soluciones de impacto sistémico. Clasificado bajo el exigente "Artículo 9" europeo, 3xP Global prioriza sus inversiones en España y, de forma muy especial, en Bizkaia y el País Vasco. Queremos saber cómo ven ellas este ecosistema y por qué



Rita Branco y Bárbara Leão.

el modelo de la Sociedad Laboral encaja de forma tan natural en su visión y cómo pueden ayudarlas a ser más competitivas y auténticas.

En el reciente encuentro de Deusto se habló de que a veces el "impacto" parece un concepto muy sexy, pero la realidad del día a día es otra; se trata de construir "organizaciones con alma". Para vosotras, desde 3xP Global, ¿qué diferencia a un fondo de impacto como el Impact Innovation Fund de un fondo tradicional?

Para nosotras, la principal diferencia es que el impacto no es una capa adicional; es el punto de partida. En un fondo tradicional, el rendimiento

financiero es el objetivo principal, y el impacto puede aparecer como un subproducto. En nuestro caso, ambas dimensiones se diseñan juntas desde el principio. En 3xP Global, invertimos en empresas cuyo modelo de negocio ya resuelve un reto social o medioambiental relevante. Eso significa que el impacto está integrado en el propio producto, servicio o modelo operativo, no en iniciativas paralelas de RSC. El rendimiento financiero es esencial porque un impacto sostenible requiere empresas sostenibles, pero el crecimiento y el impacto deben reforzarse mutuamente. En ese sentido, cuando hablamos de "organizaciones con alma", en realidad estamos hablando

Las Sociedades Laborales encarnan muchos de los principios que valoran los inversores de impacto

Lo que el capital puede añadir a veces es la capacidad de acelerar el crecimiento, fortalecer las estructuras de gestión y escalar soluciones preservando esos valores fundacionales

de empresas donde el propósito, la gobernanza y la estrategia empresarial están alineados. Nuestro papel como inversores es ayudarles a escalar esa alineación sin perder autenticidad

Habéis clasificado vuestro fondo bajo el "Artículo 9", lo que exige medir resultados. En Deusto se debatió mucho sobre los sistemas de medición (como el SROI) y cómo las métricas deben ser realmente relevantes para la empresa para no perder la perspectiva ("volver al inicio"). ¿Cómo medís vosotras ese impacto para asegurarnos de que es real y no solo una etiqueta?

Ser un fondo del "Artículo 9" significa que la medición del impacto no es opcional; es parte de la disciplina de inversión. Sin embargo, creemos firmemente que la medición debe ser significativa para la propia empresa. En lugar de imponer indicadores genéricos, trabajamos con cada empresa de la cartera para definir un pequeño conjunto de métricas que reflejen el cambio real que genera su actividad. Estas pueden estar relacionadas con el acceso, la inclusión, la calidad del empleo, las mejoras medioambientales o las ganancias de eficiencia sistémica. Normalmente alineamos nuestro marco con estándares internacionales como los ODS y la lógica del Impact Management Project, pero traducimos esos

marcos en KPIs operativos que los equipos directivos puedan utilizar realmente para la toma de decisiones. En otras palabras, la medición no debe ser un ejercicio de presentación de informes, debe ser una herramienta de gestión. Si una métrica no ayuda a la empresa a entender si está creando el cambio que se propuso crear, entonces probablemente no sea la métrica adecuada

Olatz Alberdi (estudiante de DBS) mencionaba en el encuentro que en ciertas empresas el impacto va "implícito en su propósito". En ASLE representamos a las Sociedades Laborales, donde la propiedad está en manos de las personas trabajadoras. ¿Creéis que este modelo, por su propia identidad, lleva ese ADN social y de equidad integrado de serie? Absolutamente. Las sociedades laborales encarnan muchos de los principios que valoran los inversores de impacto: alineación de incentivos, pensamiento a largo plazo y creación de valor compartido. Cuando los empleados son también propietarios, la empresa tiende naturalmente a priorizar la estabilidad, la distribución justa del valor y el desarrollo económico local. Estos elementos son pilares fundamentales del crecimiento inclusivo y la cohesión social. Desde nuestra perspectiva,

este modelo de gobernanza ya contiene un fuerte ADN social. Lo que el capital de impacto puede añadir a veces es la capacidad de acelerar el crecimiento, fortalecer las estructuras de gestión y escalar soluciones preservando esos valores fundacionales. En ese sentido, el modelo de sociedad laboral y la inversión de impacto pueden llegar a ser muy complementarios: uno proporciona la base cultural y el otro proporciona herramientas y capital para expandir ese impacto

Se apuntaba que "los jóvenes buscan hoy autenticidad y coherencia", y que en el mercado actual "enseguida se te ve el plumero". ¿Creéis que aliarse con fondos de impacto reales como el vuestro ayuda a las empresas tradicionales a retener ese talento joven que exige un propósito claro?

Sí, cada vez más. Las generaciones más jóvenes tienden a evaluar a las empresas no solo por lo que dicen, sino por cómo operan y lo que aportan a la sociedad y al planeta. Cuando una empresa se compromete con una estrategia de impacto creíble, y especialmente cuando se asocia con inversores que exigen transparencia y rendición de cuentas, ese compromiso se hace visible y medible. Es una señal de que el propósito está integrado en la gobernanza y la estrategia, y no solo en la comunicación. Para

muchos jóvenes profesionales con talento, esta coherencia importa mucho. Quieren sentir que su trabajo contribuye a algo significativo. A las empresas que pueden demostrar esa alineación a menudo les resulta más fácil atraer y retener a personas motivadas no solo por la progresión profesional, sino también por su contribución.

Finalmente, el impacto se definió como "una maratón" impulsada por la intención y la coherencia. ¿Qué le diríais a una empresa asociada a ASLE que está dudando si dar el paso de abrir su capital a un fondo de impacto para poder crecer? ¿Qué papel activo asume 3xP Global dentro de la empresa para acompañarla en ese proceso y ayudar al equipo a afrontar los nuevos retos?

En primer lugar, diríamos que abrir el capital no significa perder la identidad. En el caso de los fondos de impacto, a menudo ocurre lo contrario: invertimos precisamente porque valoramos el propósito de la empresa y queremos ayudar a protegerlo y escalarlo. En 3xP Global nos vemos como socios a largo plazo, más allá de la necesidad de salida por la madurez del fondo. Por ello, más allá del capital, aportamos apoyo estratégico, acceso a redes, fortalecimiento de la gobernanza y experiencia en el escalado de empresas impulsadas

por el impacto. Nuestro papel es trabajar junto al equipo directivo, ayudándoles a estructurar el crecimiento, definir métricas de impacto, acceder a nuevos mercados y navegar por los retos que conlleva la expansión. El objetivo no es transformar la empresa en algo diferente, sino ayudarla a convertirse en una versión más fuerte de lo que ya es. Porque, como se dijo en el encuentro, el impacto es efectivamente una maratón. Y las maratones son más fáciles cuando las corres con los socios adecuados.

El modelo de sociedad laboral y la inversión de impacto pueden llegar a ser muy complementarios



ASLE 24. Korrikan: Euskararekin bat, urratsez urrats

Joan den martxoaren 25ean, ASLEk harrotasunez egin zuen bat Euskal Herria zeharkatzen duen euskararen aldeko ekimen handienarekin: 24. Korrikarekin. Gure hizkuntzari bultzada emateko asmoz, oinetakoak lotu eta lekukoa hartu genuen, euskarak arlo sozioekonomikoan eta enpresen egunerokoan ere bere tokia duela aldarrikatzeko.

Elkarlana, kilometroak egiteko indarra

Gizarte Ekonomiaren oinarrietako bat elkarlana da, eta martxoaren 25eko kilometro horretan garbi erakutsi genuen hori. Egun horretan ez ginen bakarrik atera; ASLEko hainbat langilerekin batera, gure elkarteko bi enpresatako kideak ere alboan izan genituen:

GESSOL CORREDORES S.L.L. eta TISA TRADUCCIONES E INTÉRPRETES, S.A.L.

Talde giro ezin hobean, irribarreak, aldarrikapena eta lagunarteko giroa izan ziren nagusi. Gure enpresen arteko saretzea bulegoetatik kanpo ere ematen dela frogatu genuen, kasu honetan, euskararen aldeko jai giroan elkarrekin izerdia botaz.

Euskararekiko konpromiso irmoa

ASLErentzat, Korrikan parte hartzea errepideko kilometroetatik harago doan keinua da. Lan Sozietateok gure ingurunearekin eta kulturarekin lotura estua dugu, eta euskara ere gure ibilbidean bidelagun izatea nahi dugu. Gure nahia da, apurka-apurka eta modu naturalean, euskarak gero eta leku gehiago izatea lan-munduan ere. Pausoz pauso, gure enpresen egunerokoan hizkuntza presentean egon dadin ahalegintzen jarraituko dugu, bakoitzaren errealitatera egokituz.



Mila esker martxoaren 25ean gurekin batera giro bikainean aritu zineten guztioi. Korrika igaro da, baina euskararekin dugun lotura hori gure bulego eta lantegietan bizirik mantentzen saiatuko gara. **ASLEn ere, Euskara gara!**

Enpresa berriak



La actividad de 4KORTES S.L.L., se centra en un ámbito altamente especializado: la poda en altura, la tala controlada y los trabajos técnicos de jardinería. Con base en Enkarterri, la empresa desarrolla intervenciones que requieren cualificación, precisión y estrictas medidas de seguridad, ofreciendo soluciones tanto a particulares como a comunidades y entidades públicas.

4KORTES S.L.L. ESPECIALIZACIÓN, PROFESIONALIDAD Y RECONOCIMIENTO AL EMPRENDIMIENTO JOVEN

Esta iniciativa ha sido reconocida recientemente con el **primer premio en la categoría juvenil del Concurso de Proyectos Empresariales**, canalizado a través del programa Gaztedi Enkarterri impulsado por la Mancomunidad en colaboración con los once ayuntamientos, la Diputación foral de Bizkaia y el Behargintza-Enkartur. El galardón, dotado con 2.500 euros, destaca la viabilidad técnica y económica del proyecto, así como su contribución al tejido productivo de la comarca. La empresa se constituyó como

Sociedad Laboral Limitada, apostando por un modelo participativo y estable. En este proceso, el acompañamiento de ASLE facilitó la elección de la fórmula jurídica y la tramitación necesaria para su puesta en marcha, aportando seguridad en una fase clave. 4KORTES representa así una iniciativa empresarial joven que combina especialización técnica, modelo de Economía Social y compromiso con el territorio, consolidando una actividad necesaria y con proyección en Bizkaia.



San Sebastian Food Tours S.L.L. es el nombre oficial a nuestra marca: Topa! Food tours que nace de una idea sencilla y poderosa: viajar y comer pueden ser actos profundamente humanos cuando se hacen con conciencia. Más que mostrar un destino, buscamos acoger, crear vínculos reales alrededor de la mesa, del

SAN SEBASTIAN FOOD TOURS S.L.L.

acto de ir de pintxos, de pasear por los barrios de la ciudad a y generar un impacto positivo en la ciudad. En cada experiencia, la gastronomía se convierte en una puerta de entrada honesta a la cultura local, a sus ritmos y a su gente. Con una visión regenerativa del turismo, buscamos trabajar con productores y proyectos que cuidan su entorno, mantiene grupos reducidos y prioriza el respeto por la comunidad local. Porque no se trata solo de no dañar, sino de dejar cada lugar un poco mejor de como se encontró,

empezando por Donostia. Por cada persona que se una a un tour se dona el equivalente de una comida a través del comedor social en Aterpe de Cáritas o través de Zaporeak. Detrás del proyecto están Cristina y Maider, dos trayectorias distintas unidas por valores compartidos. Juntas están dando forma a Topa! Food Tours como un espacio donde descubrir el país vasco a través de la comida y la cultura en un mismo gesto de hospitalidad.

Más allá de los balances: la asesoría como motor de confianza y arraigo en Euskadi



Ohiane Arrizabalaga

En el complejo ecosistema económico de Euskadi, las sociedades laborales no son sólo cifras en un registro; representan un modelo donde las personas y el proyecto común ocupan el centro de cada decisión. Gestionar una empresa de este tipo implica navegar entre la ilusión de los nuevos retos y la incertidumbre que a veces genera el mercado. Por eso, entender la asesoría únicamente como la gestión de trámites técnicos es quedarse sólo en la superficie.

Acompañar realidades, no sólo expedientes

Acompañar un proyecto significa estar cerca de lo que de verdad importa. No se trata sólo de cuadrar balances o redactar contratos con excelencia técnica – que también –, sino de **acompañar las realidades, miedos y ambiciones** de quienes construyen el tejido empresarial día a día.

La naturaleza de las sociedades laborales nos hace diferentes; pone a las personas en el centro, y esa misma filosofía es la brújula de nuestro departamento de Asesoría. En este modelo, no existen las "empresas cliente", sino los **proyectos compartidos**. Ese vínculo de confianza, construido a lo largo de los años, es lo que permite ir un paso más allá de la gestión administrativa para convertirnos en compañeras de viaje.

El valor de la cercanía en los tres territorios

Contar con el apoyo de más de

120 empresas en Araba, Bizkaia y Gipuzkoa es una responsabilidad que nos exige conocer vuestra realidad de cerca. Estar presentes en los tres territorios forales permite entender las particularidades de cada entorno, ese contexto tan nuestro que nos une y nos define.

El verdadero valor de la asesoría surge en el **día a día**:

- En esa llamada ante un imprevisto de última hora.
- En la consulta rápida ante un cambio normativo inesperado.
- En el momento de contrastar una idea estratégica antes de tomar una decisión vital.

Empatía: vuestras preocupaciones son el motor

La esencia de un servicio excelente nace de la empatía. Cuando surge una preocupación en vuestra empresa, esa inquietud se convierte en nuestra prioridad, cuidándola con la misma atención con la que cuidaríamos nuestra propia casa. Al ser todas parte de ASLE, vuestro bienestar y vuestra tranquilidad son el objetivo final. El éxito de las sociedades laborales depende de que podáis centraros en lo que mejor sabéis hacer: vuestro negocio. El papel de la asesoría es ofrecer ese hombro en el que apoyarse para resolver lo urgente pero, sobre todo, para **cuidar lo importante**. Seguimos caminando juntas, reforzando un modelo de colaboración que va mucho más allá de una relación mercantil; formamos un solo equipo.

Destacados de nuestras empresas



INNOVACIÓN TÉCNICA EN INDEFUNSA S.A.L.: LANZAMIENTO DEL ROMPEMAZAROTAS

INDEFUNSA S.A.L. ha incorporado a su catálogo el ROMPEMAZAROTAS, una herramienta diseñada para la separación precisa de canales en fundición. El sistema permite realizar el trabajo con rapidez sin dañar las piezas, reduciendo además el esfuerzo físico del personal operativo. Dispone de varios modelos y cuñas de alta resistencia.

URALDI (DDB Disbainu S.A.L.) ESTRENA NEWSLETTER TRAS RENOVAR SU CATÁLOGO

La empresa URALDI ha puesto en marcha su primera newsletter en LinkedIn para presentar su catálogo renovado. Este nuevo canal de comunicación permite conocer sus espejos integrados, diseñados a medida y adaptados a las necesidades específicas de cada proyecto arquitectónico y de interiorismo.



RECONOCIMIENTO A LA TRAYECTORIA INTERNACIONAL DE IZAR CUTTING TOOLS S.A.L.

La organización de Eisenwarenmesse ha distinguido a IZAR por su participación en más de 40 ediciones de la feria. Este galardón, otorgado únicamente a nueve empresas a nivel global, destaca la continuidad y el compromiso de la sociedad laboral con el sector ferretero e industrial internacional.

TENKA S.L.L.P., EN LA LISTA DEL INTERIORISMO DE REFERENCIA DE MANERA MAGAZINE

La publicación Manera Magazine ha incluido al estudio de arquitectura TENKA SLLP en su "Lista MANERA 2026", que selecciona a las figuras más destacadas del ámbito del interiorismo. Este reconocimiento posiciona a la sociedad laboral dentro del directorio de referencia del sector para el próximo año.



14 empresas de ASLE reafirman su compromiso con la sostenibilidad en los Premios Euskadi Agenda 2030

El pasado 28 de abril, el Palacio Euskalduna de Bilbao acogió la entrega de los reconocimientos Euskadi Agenda 2030, un evento en el que la Economía Social y el modelo de las Sociedades Laborales brillaron con luz propia.

Trece de nuestras empresas asociadas dieron un paso al frente obteniendo el reconocimiento Konpromisoa, respaldadas por el acompañamiento y la herramienta de Autoevaluación de ASLE.

El camino hacia la sostenibilidad ya no es una opción de futuro, sino una exigencia del presente. Conscientes de ello, desde la Secretaría General de Transición Social y Agenda 2030, en colaboración con EUSKALIT, se ha diseñado un esquema de reconocimientos en tres niveles (Konpromisoa, Bidean y Aurreratua) para guiar a las organizaciones en la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En esta edición, desde ASLE celebramos que 13 de nuestras

empresas asociadas han obtenido el nivel Konpromisoa. Este galardón supone el primer y fundamental paso en la Agenda 2030. Con él, estas entidades manifiestan su firme intención de integrar la sostenibilidad en su estrategia y operaciones, alineando su propósito organizativo con los principios de la responsabilidad social.

El camino hacia la sostenibilidad ya no es una opción de futuro, sino una exigencia del presente

Nuestras 13 protagonistas

Queremos dar nuestra más sincera enhorabuena a las organizaciones que han alcanzado este hito, demostrando que las Sociedades Laborales están a la vanguardia del desarrollo sostenible:

- AIKE OSASUN ETA ERRENDIMENDU INTEGRALA SLL
- CASA ARAMENDIA, S.L.L.
- CUCHILLAS Y DISCOS INDUSTRIALES, S.A.L.
- ESTUDIO AVOCADO, S.L.L.
- HEROSLAM S.A.L.
- INGUMAK INDIE GAMES, S.L.L.
- MCY COSMETICS TECNOLOGIA Y DISTRIBUCION, S.L.L.
- NU COMUNICACION, S.L.L.
- PREST ERAIKUNTZA ETA ZERBITZUAK, S.L.L.
- SEGURILIGHT, S.L.L.
- SITTA SILLERIA DE OFICINA, S.L.L.
- SUTARGI S.A.L.
- TORNIPLASA, S.L.L.



Una herramienta propia para facilitar el camino

Este éxito colectivo no es casualidad. Desde ASLE hemos apoyado estrechamente a estas 13 organizaciones gracias a una herramienta de autodiagnóstico propia, desarrollada con el apoyo del Departamento de Economía Social del Gobierno Vasco. Esta herramienta, que cuenta con la homologación de Euskalit y Gobierno Vasco para acceder a estos reconocimientos, está diseñada para hacer fácil lo complejo: ayuda a las empresas a comprender las exigencias de la Agenda 2030, a priorizar los ODS que mejor se alinean con su actividad, a identificar buenas prácticas y desarrollar un plan de acción real y efectivo.

ASLE y KL Katealegaia, en lo más alto de la Agenda 2030

El acto en el Euskalduna nos dejó otro gran motivo de celebración. Durante la jornada, se hizo entrega del nivel Aurreratua –el máximo galardón que certifica resultados tangibles y sostenibles– tanto a la empresa asociada KL KATEALEGAIA como a la agrupación empresarial, ASLE. Alcanzar este nivel nos consolida como referentes y demuestra que el modelo participativo de la Sociedad Laboral lleva en su ADN los principios de la Agenda 2030.

Súmate a los retos de la sostenibilidad. Agenda 2030 y BasquESG.

Desde ASLE queremos hacer extensibles estos logros a toda nuestra base asociativa. Animamos a todas las empresas de la agrupación a subirse al reto de la sostenibilidad, la Agenda 2030 y al nuevo proyecto BasquESG de Euskadi. Esta reciente iniciativa, puesta en marcha por el Gobierno Vasco, es un proyecto transformador cuyo objetivo es desplegar un sistema de evaluación y reporte en sostenibilidad entre las pymes, buscando aprovechar al máximo las oportunidades estratégicas para nuestro tejido empresarial.

KL Katealegaia Premio Aurreratua Euskadi Agenda 2030



La reciente concesión del Premio Aurreratua Euskadi Agenda 2030 a KL Katealegaia es la confirmación de que el modelo de Sociedad Laboral es una herramienta poderosa para transformar la sociedad. Con 12

centros en Gipuzkoa y más de mil personas en plantilla, esta organización demuestra que ser un proveedor industrial de primer nivel es totalmente compatible con la inclusión sociolaboral.

Los ODS nos marcan hacia dónde queremos ir, y los criterios ESG nos ayudan a ordenar, medir y explicar mejor lo que estamos haciendo

KL Katealegaia es una organización de iniciativa social sin ánimo de lucro que tiene como propósito facilitar el empleo digno y de calidad para personas con distintas capacidades y en riesgo de exclusión de Gipuzkoa.

Como empresa asociada a ASLE, KL representa la solidez del modelo de Sociedad Laboral. Ha alcanzado recientemente el Premio Aurreratua Euskadi Agenda 2030 del Gobierno Vasco.

Este galardón, otorgado a través de Euskalit, es la máxima distinción para aquellas entidades que integran de forma ejemplar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su estrategia, gestión y actividad diaria. Desde ASLE hemos tenido el privilegio de acompañar a KL Katealegaia en este proceso. Utilizando nuestra herramienta propia de diagnóstico de Agenda 2030, colaboramos en la identificación y priorización de los ODS sobre los que la organización proyecta su impacto, ayudando a estructurar una candidatura que finalmente ha resultado ganadora. Para profundizar en el significado de este hito y en el futuro de la organización, conversamos con

Maia Unzueta, Responsable de Sostenibilidad de KL Katealegaia.

KL Katealegaia tiene un doble propósito: sois un proveedor industrial integral altamente competitivo y, al mismo tiempo, vuestro objetivo fundamental es la creación de empleo para personas con distintas capacidades o en riesgo de exclusión en Gipuzkoa. ¿Cómo se logra mantener el equilibrio entre la exigencia de la industria actual y el cuidado de las personas?

Desde KL Katealegaia creemos que ser competitivos y generar impacto social van de la mano. Nuestro modelo se basa en crear empleo de calidad para personas con discapacidad y en riesgo de exclusión sociolaboral en Gipuzkoa, dentro de entornos industriales exigentes, cuidando también el desarrollo de cada persona.

Para ello combinamos calidad, eficiencia y capacidad de adaptación con apoyos personalizados. Adaptamos los puestos y los acompañamientos según las necesidades de cada persona, para que el empleo sea estable y sostenible en el tiempo. La clave es que el impacto social no sea algo añadido, sino parte

del propio modelo de trabajo, con la persona en el centro.

Recientemente habéis sido reconocidos con el Premio Aurreratua Agenda 2030 del Gobierno Vasco, organizado por Euskalit. ¿Qué supone este galardón a nivel interno para el equipo y las personas que forman parte de KL Katealegaia? El Premio Aurreratua ha sido una forma de reconocer desde fuera el trabajo que venimos haciendo en sostenibilidad desde nuestros inicios.

Además del reconocimiento, nos ha ayudado internamente a reforzar el compromiso de las personas y a trabajar con una referencia común como la Agenda 2030. También nos anima a seguir avanzando y a integrar cada vez más los ODS en la gestión diaria y en la toma de decisiones.

La herramienta de diagnóstico de ASLE ha sido clave para estructurar nuestro impacto en la Agenda 2030

A veces, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) pueden parecer conceptos abstractos. ¿Cuáles son los ODS en los que KL Katealegaia tiene un mayor impacto y cómo se traducen en vuestra actividad diaria?

Nuestra actividad tiene una contribución directa principalmente en el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), el ODS 10 (reducción de desigualdades) y el ODS 9 (industria, innovación e infraestructuras).

Esto se traduce en la generación de empleo inclusivo y sostenible, el desarrollo de itinerarios personalizados de inserción y la mejora continua de procesos industriales innovadores con criterios de eficiencia.

Desde ASLE hemos tenido el privilegio de acompañaros en este camino, utilizando nuestra herramienta para realizar un diagnóstico de la Agenda 2030 y estructurar vuestras acciones. ¿Cómo valorarías este proceso de acompañamiento y qué os aportó para avanzar en este ámbito?

El acompañamiento de ASLE ha sido clave para avanzar en la sistematización de nuestro enfoque en sostenibilidad. La herramienta de diagnóstico nos ha permitido identificar prioridades, ordenar el impacto y alinearlo con el plan estratégico 2025–2030. Destacamos especialmente la capacidad de trasladar el marco de la Agenda 2030 a una lógica de gestión concreta y sencilla, facilitando

la integración de los ODS en la operativa diaria.

Si tuvieras que compartir una historia o un dato que refleje el verdadero impacto sociolaboral que KL Katealegaia tiene en el territorio de Gipuzkoa, ¿Cuál elegirías para comprender la magnitud de vuestro trabajo? Según una metodología desarrollada por la UPV y la Universidad de Deusto, por cada euro invertido en KL Katealegaia, la organización genera un retorno directo a la sociedad de más de 3 euros, a través de impuestos, ahorro en servicios asistenciales y prestaciones, y su contribución al tejido industrial de Gipuzkoa. Actualmente, KL Katealegaia cuenta con 12 centros de trabajo, con empleo para mil personas y 84 personas en programas de apoyo al empleo.

El Premio Aurreratua es un hito importante, pero la Agenda 2030 es una carrera de fondo. Una vez logrado el máximo reconocimiento en este ámbito, ¿Cuáles son los próximos retos de KL KATEALEGAIA en materia de sostenibilidad y empleo inclusivo?

El principal reto es seguir avanzando en la integración transversal de la sostenibilidad en toda la cadena de valor, integrando los ODS en la gestión, aprendiendo, compartiendo y traccionando a otras organizaciones.

Asimismo, queremos seguir desarrollando los itinerarios de empleabilidad para cualquier



persona que tenga, para su vida, necesidad de un empleo digno.

En el ámbito empresarial y de proveedores industriales se exige cada vez más el cumplimiento de los criterios ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza). ¿Cómo estáis abordando los criterios ESG en vuestra gestión y cómo convergen con los ODS de la Agenda 2030?

En el ámbito ambiental, avanzamos en eficiencia y optimización de procesos; en lo social, el foco es el empleo inclusivo y de calidad; y en gobernanza, contamos con un modelo participativo singular en el que estamos comprometidos todas las personas, agentes

sociales, e instituciones. Los ODS nos marcan hacia dónde queremos ir, y los criterios ESG nos ayudan a ordenar, medir y explicar mejor lo que estamos haciendo para avanzar en esa dirección.

Por cada euro invertido en KL, devolvemos a la sociedad más de tres euros en valor social y económico

Desde vuestra experiencia de éxito, ¿Qué consejo o mensaje darías a aquellas empresas que aún dudan en integrar los ODS en su estrategia empresarial?

La integración de los ODS debe abordarse como una oportunidad estratégica, no como un ejercicio de cumplimiento.

Integrar los ODS no tiene por qué ser complicado ni hacerse todo de golpe. Lo importante es empezar por conocer bien la situación de la empresa, elegir los temas donde puede aportar más y avanzar poco a poco. Los ODS ayudan a tomar mejores decisiones, a mejorar como organización y a colaborar con otras empresas para afrontar retos comunes.

Alianza por el Futuro: la Diputación Foral de Gipuzkoa y ASLE continúan la ronda de Visitas Estratégicas

La continuidad en el diálogo institucional refuerza el modelo de sociedad laboral como pieza clave para el arraigo territorial y la competitividad de Gipuzkoa. Las recientes visitas a Engranajes Grindel y Zorrotz Legazpi ponen de relieve la importancia de la gobernanza participativa y el relevo societario planificado.



La continuidad en el diálogo institucional refuerza el modelo de sociedad laboral como pieza clave para el arraigo territorial y la competitividad de Gipuzkoa.

Las recientes visitas a Engranajes Grindel y Zorrotz Legazpi ponen de relieve la importancia de la gobernanza participativa y el relevo societario planificado. Como se ha venido realizando durante todo el año 2025, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha intensificado su diálogo con el tejido empresarial del territorio a través de una nueva serie de visitas institucionales a sociedades laborales y participadas. Estos encuentros, organizados en estrecha colaboración con ASLE, sirven para consolidar la alianza entre las instituciones y las empresas que apuestan por la participación de las personas trabajadoras en el capital y la gestión.

Una constante en estas jornadas ha sido la presencia conjunta de Irune Yarza, Directora de la Hacienda Foral, y Amaia Arregi, Directora de Promoción Económica. Esta unión institucional envía un mensaje

nítido: el modelo de sociedad laboral es una herramienta integral que aúna solvencia, gestión democrática y competitividad de primer nivel.

Engranajes Grindel S.A.L.: Estabilidad e Ilusión para el 2030

El pasado 15 de diciembre, la delegación foral, acompañada por Jone Nolte y Anabel Yoldi, por parte de ASLE, visitó las instalaciones de Engranajes Grindel S.A.L. Esta sociedad laboral destaca por su trayectoria y excelencia en el sector industrial, consolidándose como un referente de competitividad en Gipuzkoa. Durante el encuentro, el equipo de Grindel presentó su Plan Estratégico 2026-2030, así como las claves de su éxito basadas en un sólido modelo de gobernanza y un relevo societario ejemplar. Bajo la inspiradora premisa "Estabilidad, crecimiento, consolidación e ilusión: señas de un proyecto compartido", la empresa demostró cómo la implicación colectiva es el motor que impulsa su realidad actual y su evolución futura. Pudieron conocer de cerca cómo es posible la incorporación de personas jóvenes a un proyecto cuando se comparte el propósito y la estrategia entre todas las personas de la organización. Asimismo durante la visita pudimos ver la política exigente de inversiones realizada que hace de esta empresa un referente mundial.

Zorrotz Legazpi S.L.L.: Evolución y el Valor del Legado

El ciclo de visitas continuó el 28 de enero con un encuentro en



Zorrotz Legazpi SLL, empresa referente en la fabricación de utillaje de corte. En la visita, Amaia Arregi e Irune Yarza pudieron conocer de primera mano la constante capacidad de evolución de esta sociedad laboral y los nuevos proyectos de innovación y desarrollo en los que se encuentra inmersa.

La jornada tuvo un matiz especialmente humano al coincidir con el inicio del periodo de jubilación parcial de Marian Tapia. Este momento sirvió para reconocer sus años de gran dedicación al proyecto y simbolizar el respeto al legado construido, uno de los pilares del modelo participativo que garantiza la continuidad y el arraigo de las empresas en nuestro territorio. Un Modelo que Pone en el Centro a las Personas.

Estas experiencias confirman que las sociedades laborales son

estructuras resilientes que, sin renunciar a la eficiencia, logran poner a las personas y al territorio en el centro de la ecuación. El apoyo de la Diputación es una pieza esencial para fortalecer este ecosistema empresarial más democrático y conectado con la cohesión social.

Desde ASLE, mantenemos nuestra apuesta firme por esta colaboración público-privada. Estamos convencidos de que dar a conocer estas historias de éxito es la mejor manera de fomentar la transformación de nuevas empresas hacia un modelo que es, indiscutiblemente, protagonista del desarrollo territorial de Gipuzkoa, así que seguiremos presentado las siguientes visitas que vayamos realizando.



Pequeñas comerciantes que construyen paz



Mujeres reparten folletos informativos sobre requisitos, derechos y obligaciones para pequeños comerciantes en el puesto fronterizo de Rubavu.

El comercio internacional no son solo los aranceles de Trump, el gas de Rusia, el petróleo de Venezuela, el crecimiento de China o el estrecho de Ormuz. También lo son las mujeres que cruzan diariamente la frontera entre Ruanda y la República Democrática del Congo (RDC) para subsistir y prosperar. En medicusmundi apoyamos a estas mujeres desde 2023. De hecho, desde medicusmundi Araba, medicusmundi Bizkaia y medicusmundi Gipuzkoa llevamos décadas cooperando con emprendimientos y cooperativas de mujeres y comunidades de Ruanda, Perú, Etiopía, Guatemala, India, Ecuador, El Salvador o Nicaragua. Además, en 2009 creamos Dendamundi, una tienda de productos de comercio justo en la calle Pío XII de Vitoria-Gasteiz. Y es que, mientras algunos modelos económicos ponen en riesgo la salud, la sostenibilidad medioambiental o la convivencia de ciertas comunidades, otras iniciativas que van más allá del mero ánimo de lucro impulsan y fortalecen su autonomía económica, su fuerza colectiva y el apoyo mutuo, su soberanía alimentaria, su capacidad de gestión, la defensa de su territorio, la igualdad de género, la promoción de derechos y su salud.



Una vez al mes, las mujeres comerciantes de pequeña escala comparten sus retos, historias y aprendizajes en la radio.

La maldición de los recursos

La República Democrática del Congo es un país rico en recursos naturales: tiene oro, diamantes, estaño, cobalto, cobre y el 80% de las reservas mundiales de coltán. Sin embargo, esto no se ha traducido en algo positivo para la población: la RDC es una de las cinco naciones con más pobreza del mundo y donde millones de personas son desplazadas a causa de la violencia y el expolio. Es la “paradoja de la abundancia” o la “maldición de los recursos”. Sucede especialmente en el este del país, en la región de los Grandes Lagos de África. Uno de ellos es el lago Kivu, donde se ubica la frontera entre la RDC y Ruanda. Esta frontera se estableció en 1885, en la Conferencia de Berlín, cuando las

potencias europeas acordaron reglas para repartirse África. RDC y Ruanda se independizaron a inicios de los 1960 y mantuvieron la frontera colonial. En esos años ya existían tensiones políticas y étnicas en Ruanda, había ataques y violencia física, pero todo escaló en los 1990, con la guerra civil y el genocidio de 1994. El conflicto de Ruanda se exportó especialmente al Congo; un millón de ruandeses llegaron a Goma (capital de Kivu Norte, provincia de RDC): sobre todo personas refugiadas, pero también responsables del genocidio. Después vinieron el derrocamiento de Mobutu, la Primera Guerra del Congo (1996-1997) y la Segunda Guerra del Congo (1998-2003), también conocida como la Guerra Mundial Africana.

Se firmó un acuerdo de paz, pero poco después comenzó la Guerra de Kivu. Las concesiones mineras y recursos naturales de RDC son clave para entender el conflicto: hay más de 100 grupos armados activos en el este de RDC luchando por el control del territorio. Destaca el M23, que desde febrero de 2025 controla Goma y Bukavu (capital de Kivu Sur) y ha continuado expandiéndose. RDC y Ruanda firmaron un acuerdo de paz en junio de 2025, aunque se acusan mutuamente de incumplir el pacto y la guerra continúa.

Se cuentan por miles las muertes por violencia directa, las muertes provocadas por el hambre y las enfermedades o las mujeres violadas. En las minas de coltán de Rubaya (Kivu Norte), solo en 2026, han muerto más de 600 personas. Las personas desplazadas son millones. Y todo ello ha roto la cohesión social.

La pequeña gran barrera

La frontera entre Ruanda y RDC cuenta con numerosas barreras naturales al flujo de personas y mercancías. Hacia el norte del lago Kivu está Virunga, el primer Parque Nacional de África. Hacia el sur del lago, el río Ruzizi. Esto ha contribuido a crear cuellos de botella, generando numerosos pasos fronterizos informales, incluidas rutas de contrabando.



Entre los pasos comerciales oficiales entre Ruanda y la RDC, el más importante es el que une a Goma y Gisenyi (la segunda ciudad más poblada de Ruanda, en el distrito de Rubavu). De hecho, es de uno de los pasos fronterizos más transitados de África y un corredor económico vital que se basa en gran medida en el comercio transfronterizo informal y semiformal. Algunos estudios dicen que el 90% de los comerciantes transfronterizos en esta frontera son mujeres. La mayoría de ellas cruzan la frontera a pie, por el paso conocido como “Petite Barrière” (pequeña barrera). Por la “Grand Barrière” pasan los

coches y camiones conducidos por hombres; la infraestructura es mejor aquí. También los chukudus, emblemáticos patinetes de madera, y otros tipos de carros con los que se transportan mercancías están reservados a los hombres. Las mujeres cargan los pesados fardos sobre sus cabezas y espaldas, con el impacto que ello tiene sobre sus cuerpos. Los hombres tienen el privilegio de producir y comercializar bienes y servicios que generan mayores ingresos y reconocimiento y, como si eso fuera poco, el capital de partida de los hombres triplica el capital utilizado por las mujeres en este tipo de comercio: de media,

Los roles y desigualdades de género perpetúan la feminización de la pobreza. Además, el hecho de que las mujeres se dediquen al comercio no las libera de sus responsabilidades familiares

una mujer pequeña comerciante congoleña arranca su negocio con 16,50 USD.

Estas mujeres transportan y venden principalmente productos agrícolas, que son perecederos y menos rentables. Los roles

y desigualdades de género perpetúan la feminización de la pobreza. Además, el hecho de que las mujeres se dediquen al comercio no las libera de sus responsabilidades familiares. Por la mañana trabajan en el campo,

más tarde atraviesan la frontera y regresan a casa a altas horas de la noche para realizar tareas domésticas.

A través de un proyecto apoyado por eLankidetza, Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad, medicumundi ha trabajado durante dos años con 650 mujeres pequeñas comerciantes de esta frontera (325 de Ruanda y 325 de RDC) impulsando comercio responsable, educación financiera, ahorro, gestión cooperativa, derechos de las mujeres y convivencia pacífica.

De mujer a mujer

Aunque suceda en RDC, la guerra impacta en ambos lados de la frontera y aumenta la inestabilidad de la zona, afectando al comercio y a la convivencia. Esto conllevaba abusos, corrupción y complicaciones en el paso fronterizo, que cada mujer trabajara por su lado o prejuicios en los mercados contra las mujeres del país vecino. Tras el proyecto, entre otras cuestiones, las mujeres se conocen, han creado grupos de



WhatsApp, han abierto cuentas de ahorro colectivo y tienen el número de teléfono de las autoridades fronterizas y tributarias. El papel de las ONG locales ARDE/KUBAHO y SPR, con arraigo comunitario y legitimidad social, ha facilitado todo el proceso, logrando mejoras significativas para las mujeres. Se ha organizado un grupo de 25 mujeres comerciantes en cada país y cada una de estas mujeres lidera el comité de otro grupo de 25 mujeres comerciantes de su comunidad. Estos grupos se reúnen mensualmente para beneficiarse de la formación que han recibido las compañeras del comité, ayudarse mutuamente, debatir, pedir consejo, colaborar de forma solidaria y desarrollar su capital. Cada grupo funciona según normas internas claras, acompañadas de sanciones en caso de incumplimiento. Cada grupo ha abierto una cuenta colectiva en la que se depositan regularmente cantidades acordadas voluntariamente. Esto permite que las mujeres que coticen puedan acceder fácilmente a créditos. Debido a la utilidad de esta cuenta, a los movimientos y a los intereses que genera, las mujeres han aumentado su contribución mensual. Y también sus ingresos. Pero más allá de su objetivo económico, los grupos se han convertido espacios de solidaridad. Las mujeres muestran una gran unidad, tanto en los momentos difíciles como en los momentos de alegría. Se han establecido mecanismos de ayuda mutua para acompañar a los miembros en bodas, nacimientos,

enfermedades, fallecimientos, etc. Esta dinámica ha reforzado los lazos sociales y el sentimiento de pertenencia entre las participantes.

El enfoque entre pares, en el que las comerciantes se encargan de formar a otras mujeres de su comunidad, ha hecho que haya confianza, se use un lenguaje sencillo, accesible y contextualizado y se intercambien experiencias vividas sin temor a ser juzgadas.

Así, con el enfoque «de mujer a mujer», se ha reforzado la capacidad de incidencia de las mujeres comerciantes transfronterizas, posicionándolas como agentes de cambio capaces de influir positivamente en su entorno social.

Del estigma al reconocimiento

Las mujeres africanas son mucho más que meras víctimas sin voz, aunque muchas veces solo se las muestre de esa manera. Por eso, es necesario visibilizar su dignidad, creatividad, fuerza, liderazgo, y su aporte comunitario. Estas mujeres comerciantes son muestra de ello: se han movilizadas para estar informadas y formadas sobre sus derechos y obligaciones, su salud reproductiva y sexual, gestión financiera, construcción de la paz, y han creado una red amplia y transnacional de mujeres. Cuando las pequeñas comerciantes transfronterizas están organizadas, informadas y respaldadas, pueden convertirse en auténticas protagonistas de la prevención de conflictos, la mediación y la cohesión social.

Las pequeñas comerciantes

Las pequeñas comerciantes desempeñan un papel fundamental en el abastecimiento de los mercados y la subsistencia familiar, al tiempo que siguen estando muy expuestas a la inseguridad, la violencia de género, los abusos en las fronteras, la corrupción y un desconocimiento generalizado de sus derechos

desempeñan un papel fundamental en el abastecimiento de los mercados y la subsistencia familiar, al tiempo que siguen estando muy expuestas a la inseguridad, la violencia de género, los abusos en las fronteras, la corrupción y un desconocimiento generalizado de sus derechos. Antes del proyecto contaban con escaso reconocimiento, incluso eran estigmatizadas y acusadas de contrabando. Antes del proyecto no existían vínculos de intercambio entre las mujeres transfronterizas ruandesas y congoleñas, y estas relaciones creadas con otras mujeres les han dado seguridad. Ahora, el 66% de las mujeres dicen sentirse más seguras en sus actividades. Además, tras el proyecto, el 62 % de las mujeres afirma percibirse a sí mismas como referentes o modelos para otras mujeres. Y son aún más (el 72%) las que dicen haber aprendido derechos que desconocían y, lo que es más importante, haberlos ejercido en los pasos fronterizos o en los mercados. Su participación social y su compromiso en acciones comunitarias ha aumentado, lo que

ha hecho cambiar la percepción social. Ahora varios actores institucionales, de sociedad civil y comunitarios reconocen a las mujeres transfronterizas como promotoras de derechos y convivencia pacífica en el espacio transfronterizo y las valoran más positivamente. Y además, las mujeres han compartido sus experiencias, aprendizajes y logros en las radios y televisiones locales y regionales. El contexto sigue siendo frágil y complejo. Desde febrero de 2025 los bancos y el aeropuerto de Goma cerraron por la guerra. Pero reforzando la capacidad de resiliencia de las mujeres, su liderazgo y la sororidad, con la colaboración de las autoridades fronterizas, articulando el empoderamiento económico, el conocimiento y el ejercicio de los derechos de las mujeres desde un enfoque integral y feminista, con flexibilidad y acción colectiva, ha sido posible hacer frente y superar trabas administrativas, barreras lingüísticas, la inseguridad puntual, situaciones de conflicto armado, recursos financieros limitados y resistencias culturales iniciales.

El proyecto ha contribuido a instaurar dinámicas de colaboración pacífica duraderas en el espacio transfronterizo Goma-Rubavu. Se han transformado interacciones a menudo conflictivas, en dinámicas de cooperación. Incluso, las autoridades han expresado su deseo de que el proyecto pueda extenderse a más mujeres y a otros puestos fronterizos entre RDC y Ruanda. Y en el corazón de toda esta transformación, las mujeres pequeñas comerciantes transfronterizas.

La abogada responde



Olatz Jaureguizar

Pregunta

¿La empresa puede obligar a la persona trabajadora a realizar cursos de formación? En caso afirmativo ¿puede exigir que la formación se imparta fuera de la jornada laboral?

Respuesta

Con carácter general, se ha de indicar que no toda formación puede imponerse dentro de la empresa, pero existen supuestos en los que si son obligatorios. Depende de la naturaleza del curso y su relación directa con el puesto de trabajo.

Un curso de formación resulta obligatorio en el ámbito empresarial, cuando está directamente relacionado con las funciones laborales de la persona trabajadora y resulta necesario para desempeñar el trabajo correctamente, como por ejemplo, en los casos de manipulación de una nueva maquinaria o herramienta de trabajo, en supuestos de cambios normativos que inciden directamente en la actividad diaria del trabajador/a o en situación de actualización técnica imprescindible para desarrollar las tareas del puesto de trabajo.

En tales supuestos:

- la asistencia a la formación es obligatoria para la persona trabajadora,
- el tiempo dedicado a la misma cuenta como jornada laboral, así como el tiempo invertido en desplazarse hasta el centro de formación
- y debe impartirse dentro del horario de trabajo, siempre que resulte factible, debiendo compensar el tiempo libre invertido en caso contrario.

Debe citarse el artículo 23.1 d) del Estatuto de los Trabajadores, que reconoce:

- como derecho de la persona trabajadora la formación necesaria para su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo,
- corriendo la misma a cargo de la empresa
- y considerándose el tiempo destinado a la formación como tiempo de trabajo efectivo.

Así como el artículo 19 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales que exige a la empresa:

- garantizar la formación teórica y práctica, suficiente y práctica, en materia preventiva de la persona trabajadora
- impartir dicha formación, siempre que sea posible, dentro de la jornada laboral o, en su

- defecto, en otras horas, pero compensando el tiempo invertido
- no imputar coste económico alguno en el trabajador/a.

En otras ocasiones, la formación es voluntaria, como ocurre cuando las empresas ofrecen cursos que, aunque útiles desde el punto de vista profesional, no resultan esenciales para las funciones específicas de la persona trabajadora (idiomas, habilidades comunicativas, etc.)

En tales casos:

- La persona trabajadora elige libremente asistir o no.
- La empresa no puede exigir la asistencia, ni puede obligar a la persona trabajadora a utilizar su tiempo personal.
- No se puede penalizar ni perjudicar al trabajador/a si decide no participar.
- El tiempo destinado a dicha formación voluntaria, no se considera tiempo de trabajo, por ser la asistencia voluntaria.

En ningún caso, la empresa puede obligar al trabajador/a a asistir a un curso durante:

- Las vacaciones anuales
- Fines de semana o días festivos no laborales
- Días de descanso compensatorio
- Permisos retribuidos

- Situaciones de incapacidad temporal

Finalmente, si el curso formativo es obligatorio y está justificado y la empresa ha actuado correctamente, esto es:

- Lo ha notificado con antelación suficiente
- Ha programado el horario correctamente
- Y ha propuesto la compensación de horas como corresponde

El trabajador o la trabajadora no puede negarse a asistir injustificadamente, puesto que su negativa podría calificarse de desobediencia, con las consiguientes medidas disciplinarias.

Pregunta

Requisitos del permiso no retribuido

Respuesta

El permiso no retribuido o sin sueldo, no se encuentra regulado en el Estatuto de los Trabajadores, lo que exige acudir al Convenio Colectivo Sectorial aplicable en cada empresa, a efectos de conocer los requisitos exigidos para su disfrute. Y, en defecto de regulación convencional, el disfrute de

este tipo de permisos, vendrá determinado por la voluntad de las partes. En este último supuesto, se recomienda dejar constancia por escrito, tanto de la solicitud como del acuerdo alcanzado con la empresa, para evitar conflictos en un futuro e, incluso, con la Inspección de trabajo. En dicho acuerdo se pueden pactar los efectos, así como la duración del permiso.

Con carácter general, la licencia o permiso sin sueldo, presenta los siguientes aspectos:

- suspende la obligación de trabajar,
- suspende también la obligación de la empresa de abonar el salario,
- se mantienen las obligaciones de alta de la persona trabajadora en la Seguridad Social y de cotizar.

Durante el disfrute del permiso sin sueldo, la relación laboral de la persona trabajadora continúa vigente, manteniéndose el trabajador o la trabajadora de alta en la Seguridad Social, comunicándose la nueva situación especial, denominada “Alta sin percepción de retribución”, por cuanto que subsiste la obligación de mantener a la persona trabajadora en situación de alta y de efectuar las correspondientes cotizaciones.

Y la base de cotización a aplicar para proceder a liquidar las cotizaciones oportunas durante dicha situación, será la base de cotización mínima del grupo de cotización de su categoría profesional, para contingencias comunes. En lo que a la cotización por enfermedad profesional o accidente de trabajo se refiere, la misma será igualmente la mínima establecida. Todo ello, de conformidad con lo regulado el artículo 69 del Real Decreto 2064/1995, del Reglamento General de Cotización y Liquidación de la Seguridad Social.

Además, el permiso no retribuido afecta también a:

- Vacaciones: durante el disfrute del permiso sin sueldo, la persona trabajadora no genera derecho a vacaciones, descontándose la parte proporcional de los días de permiso sin sueldo.
- Gratificaciones extraordinarias: la parte proporcional de las gratificaciones extraordinarias que corresponda abonar a la persona trabajadora, será objeto de una reducción proporcional a los días de permiso disfrutados.

