

Ilustración de portada: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador_desegin)



División Conocimiento

MONDRAGON HEALTH
La reactivación de un proyecto que pretende sumar fuerzas para reforzar la actividad en el ámbito de la salud, el cuidado sociosanitario y la biotecnología.

Una apuesta de futuro, que integra centros educativos, universidad y centros tecnológicos para fortalecer el ecosistema del conocimiento de MONDRAGON.

Aukera gehiago!

¡Más opciones!



TU Lankide euskaraz eta gaztelaniazko testuekin osatzen dugu. Baina orain beste irakurketa aukera batzuk eskaintzen dizkizuegu.

Imprimimos TU Lankide con textos en euskera y castellano. Pero ahora te presentamos diferentes versiones.

626 zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 626 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



Intercooperación en Conocimiento

El pasado mes de julio se constituyó formalmente la división de Conocimiento de MONDRAGON, integrada por centros educativos (Arizmendi, Lea Artibai, Politeknika Txorierri), una universidad (Mondragon Unibertsitatea) y centros tecnológicos (Ikerlan, Lortek y Leartiker).

Un proyecto que nace con la idea de fortalecer el ecosistema del conocimiento de MONDRAGON, conscientes de que los retos del futuro, de las empresas y de la sociedad, pasarán ineludiblemente por el filtro del conocimiento. Emplea a cerca de 2.000 personas, tiene un presupuesto agregado de 150 millones de euros y un total de 22 sedes repartidas por Euskadi, cifras que le otorgan una dimensión muy relevante.

Un nuevo proyecto de intercooperación que pretende aportar valor a las cooperativas implicadas, a la propia Corporación y a la sociedad. En primer lugar, a sus cooperativas, creando y mejorando entornos de colaboración, desarrollando proyectos de cooperación que refuercen el posicionamiento e impacto social de cada una de ellas y acometiendo proyectos más ambiciosos a través de las sinergias creadas en la división. En segundo lugar, a MONDRAGON, mediante la captación, generación y transferencia de talento y conocimiento (tecnológico, de gestión, cooperativo...). Y finalmente a la sociedad, aumentando el impacto social generado por las cooperativas y con el desarrollo de personas que harán frente a los retos de la sociedad del futuro.

El conocimiento y la educación han sido elementos característicos de MONDRAGON desde sus inicios y precisamente una de las primeras obras que realizó Arizmendiarieta fue la puesta en marcha, en 1943, de una escuela profesional. De aquella semilla ha nacido una importante sensibilidad en la Corporación hacia

Un proyecto que nace con la idea de fortalecer el ecosistema del conocimiento de MONDRAGON, conscientes de que los retos del futuro, de las empresas y de la sociedad, pasarán ineludiblemente por el filtro del conocimiento

las actividades de la educación y el conocimiento –con apoyos económicos destacables por parte de todas las cooperativas–, así como nuevos negocios y proyectos estratégicos que se han erigido en elementos de transformación de nuestra sociedad. La puesta en marcha de esta nueva división ratifica formalmente esa apuesta, articulando una red de intercooperación en el ámbito del conocimiento que continuará dando sus frutos en el futuro. —



TULankide Trabajo y Unión (T. U. Lankide),
revista creada por Arizmendiarieta en setiembre de 1960.

EDITOR **OTALORA. Azatza.** tulankide@mondragoncorporation.com.

DIRECTOR **Javier Marcos** jmarcos@mondragoncorporation.com.

CONSEJO DE REDACCIÓN **Olalla Alonso, Joxean Alustiza, Goio Arana, Susana Azpilikueta,**

Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña.

REDACCIÓN **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Gorka Etxabe, Leire Moñux, Gorka Zubizarreta.**

DISEÑO Y MAQUETACIÓN **Josan Martínez.** IMPRENTA **mccgraphics S. Coop.**

ENTIDADES COLABORADORAS **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritza/Gobierno vasco.**



TULankide

626

PERSONAS

14

OFICIO

Nerea Agirrezabalaga,
Erreka Smart Fastening

Una ingeniera que mima a los eólicos.



34

ENTREVISTA

Santi Mendirichaga,
emprendimiento
e innovación abierta

"En emprendimiento, de una ocurrencia a una idea genial puede haber un trecho minúsculo".

38

ENTREVISTA

So Saito, japoniar bat
Danobatgruppen

"Aquí estoy mejor que en Japón".

57

MI ELECCIÓN

Ainhoa Morillo, enfermera

"He hecho realidad el sueño de la estabilidad en Osarten".

60

CULTURA VASCA

Telmo Irureta, actor

"Si es difícil hablar de sexo sin mencionar la discapacidad, imagínate al unir ambos temas".



4



18

EN PORTADA

Fortalecer el ecosistema del conocimiento como objetivo

Una apuesta de futuro, que integra centros educativos, universidad y centros tecnológicos para fortalecer el ecosistema del conocimiento de MONDRAGON.



24

Vicente Atxa

RECTOR DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

"Tenemos muchas cosas en común pero la principal es la formación de las personas, y el desarrollo del conocimiento y la tecnología"

OPINIÓN

17 Rafa Pol

GRAVEDAD DE LA DEUDA

33 Rosa Lavín

ABRIR LA MIRADA PARA MEJORAR EL EMPLEO

41 Nora Inoriza

ALESCAPARATE

45 Zigor Ezpeleta

CUESTIONES PARA AVANZAR

50 Agustín Markaide

EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA Y SOSTENIBILIDAD



10

■ **EMPRESA**

10

REPORTAJE

Talento IA

Shaking Hub, la comunidad de talento de IA, se reúne en Garaia para tejer red.

40

CLIC!

MONDRAGON Hospitality

Puesta de largo del proyecto en Palma de Mallorca, epicentro de las cadenas hoteleras.

52

EUSKARALAN

Tecnología y euskera

Las tecnologías lingüísticas acompañan al euskera en MONDRAGON.

■ **PLANETA**

30

ARIZMENDI IKASTOLA

Educando en la naturaleza

“Hemos convertido el bosque en *ikastola*”.

48

ODS

Alianza Vasca por los ODS

Conseguir un impacto positivo y sostenible en los 50 temas que abarcan los ODS.

49

ODS

MONDRAGON Sostenible

Representa la aportación de la Corporación y sus cooperativas para construir un mundo más sostenible, económica, social, y medioambientalmente.



49



62



30

■ **KOOP**

43

INTERKOOP

Cita con la Economía Social

Donostia acoge en noviembre, los días 13 y 14, la Conferencia Europea sobre Economía Social.



51

MUNDUKIDE

22 octubre: Día de la Solidaridad

Nueva edición de la carrera solidaria de Mundukide. Los fondos recaudados se destinarán a sus programas de cooperación en África y Sudamérica.

58

INSTITUTO DE ESTUDIOS LANKI

Invertir en información y comunicación

Cuando la información impulsa la cultura de la responsabilidad.

62

REPORTAJE

El txoko coreano

Se pone en marcha en la capital de Corea una sociedad gastronómica de inspiración vasca.

64

OCIO

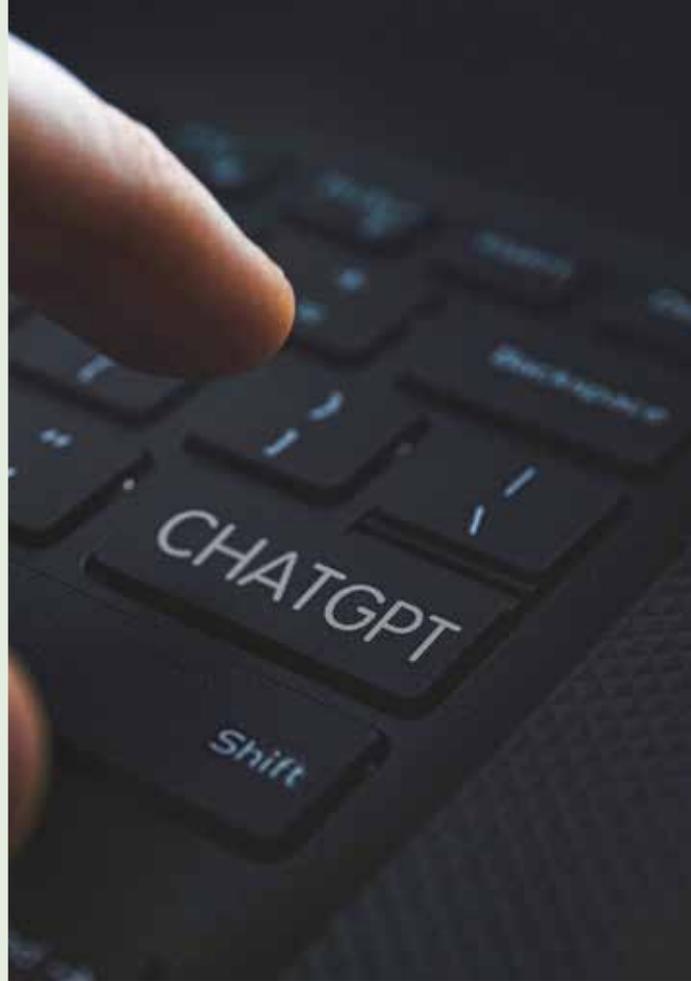
El motor de tus pasos

La cooperativa Kide ofrece su apoyo a esta asociación, iniciativa promovida por unos de sus socios.



La IA inunda la red

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en un trending topic recurrente. Las redes sociales hablan cada vez más de IA: nuevas aplicaciones, pros y contras de la IA, casos de éxito... Todo apunta a que la IA ha venido para quedarse.



A screenshot of a social media post on a dark background. At the top left, there is a small square icon with a white outline. Below it is a blue profile picture with the letters 'JO' in white. To the right of the profile picture is the text 'La inteligencia artificial (IA) ¿es buena compañía?' followed by a small icon of a pencil. Below this is a purple profile picture with a white brain icon. To the right of this profile picture is a paragraph of text in white. At the bottom of the post, there are three small icons: a square, a thumbs up, and a speech bubble.

La inteligencia artificial (IA) ¿es buena compañía?



La inteligencia artificial (IA) puede proporcionar compañía en ciertos contextos y situaciones, pero es importante recordar que no puede reemplazar las conexiones humanas genuinas y significativas. La IA puede ofrecer interacciones y conversaciones básicas, brindar información, entretener e incluso brindar apoyo emocional en cierta medida.

Los chatbots y asistentes virtuales, por ejemplo, están diseñados para interactuar con las personas de manera amigable y útil. Sin embargo, la IA carece de emociones y comprensión real de las experiencias humanas. No puede experimentar empatía, compasión o comprensión profunda de nuestros sentimientos y situaciones.

Es fundamental equilibrar el uso de la IA como compañía con las relaciones humanas y la interacción social. Las relaciones interpersonales auténticas y significativas con amigos, familiares y seres queridos son fundamentales para nuestro bienestar emocional y mental. La IA puede ser una herramienta útil para complementar estas relaciones, pero no debe sustituirlas por completo.



¿Puede la inteligencia artificial llevar a la humanidad a la extinción?

Primero escuchamos que un sistema de inteligencia artificial "cobró consciencia y siente", según dijo un ingeniero de Google. Más tarde se viralizaron imágenes de Dalle-e y nos entretuvimos con ChatGPT. Después llegaron las advertencias, los miedos, las peticiones de regulación. Y las dudas.



La IA y el futuro de los idiomas

La tecnología nos está dando la posibilidad no de prescindir de los idiomas, cuya existencia no es «una molestia» sino un vehículo cultural y de transmisión riquísimo, sino de poder tener nuestro propio traductor personal: algoritmos entrenados por nosotros mismos, en función de cómo hablamos y escribimos habitualmente, que expresen en cualquier otro idioma lo que estamos diciendo. No «un traductor», sino «nuestro traductor personal». ¿No parece una perspectiva interesante, y mucho mejor a efectos identitarios (tanto referidos a la identidad colectiva de los pueblos, como a la identidad individual)?



Shaking HUB: Casos de Inteligencia Artificial en la Industria

El 27 de septiembre se llevó a cabo un encuentro con personas expertas para explorar las formas en que la inteligencia artificial está transformando y fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de las cooperativas de MONDRAGON. En este número de la revista, puedes leer un reportaje sobre este evento, adentrándote en su influencia en la industria y descubriendo el aporte que estas tecnologías de vanguardia pueden brindar a las organizaciones. **Reportaje páginas 10 y 11**



Algunas aplicaciones de IA generativa

DeepDream de Google: Utiliza redes neuronales para generar imágenes psicodélicas y artísticas a partir de imágenes de entrada.

Runway ML: Permite a artistas y creadores explorar y utilizar modelos de IA generativa para crear contenido visualmente impactante, animaciones y más.

Artbreeder: Posibilita combinar y mezclar imágenes para crear nuevas obras de arte utilizando algoritmos de IA.

GANs (Redes Generativas Adversariales): Son un tipo de modelo de IA que se utiliza ampliamente para generar contenido creativo, como imágenes realistas, arte, música, entre otros.

DALL-E de OpenAI: Es un modelo de IA generativa que crea imágenes únicas y realistas a partir de descripciones textuales.

Enseñar la inteligencia artificial en las escuelas

La UNESCO está desarrollando un repertorio en línea que tiene como objetivo proporcionar una plataforma centralizada a los Estados miembro que reflexionan acerca de la mejor manera de enseñar la IA a los jóvenes – su funcionamiento, su utilización y sus posibles consecuencias para la humanidad.



IA GENERATIVA UN MUNDO DE OPORTUNIDADES



La capacidad de generar contenido nuevo, como imágenes, texto, música y otros datos, es ya una realidad –artificial, pero realidad al fin y al cabo–. Para ello la IA utiliza algoritmos y modelos para aprender patrones y características a partir de conjuntos de datos –el dato es el futuro– y luego presenta sus propuestas. En el caso de las imágenes, como estas que hemos generado, con una resolución espectacular y taylor made, a medida del cliente.

Y como muestra, un botón. Estos ejemplos han sido generados a través de las aplicaciones de inteligencia artificial Leonardo (<https://app.leonardo.ai/>) y Dall.E en Microsoft Bing (<https://openai.com/dall-e-3>).

Para generar estas imágenes hemos cursado una petición (Prompt) a la aplicación tratando de ser lo más específicos posible, con el fin de facilitar la respuesta. En este ejemplo le pedimos que cree una imagen de “un coche sostenible del futuro con una M en la parte delantera aparcado en una calle de una ciudad del País Vasco”. Y esta otra petición: “un coche futurista cooperativo ecológico sostenible con el logo M en la parte delantera pasando por una calle de una ciudad del País Vasco”. Y he aquí algunas de las propuestas generadas.

Así de fácil. Y así de rápido. En cuestión de unos minutos. Lo cual demuestra el increíble potencial creativo y versátil de la inteligencia artificial en la creación de contenido visual sorprendente y único. Aunque, todo hay que decirlo, la guinda al pastel se ha hecho con “intervención humana” a base de Photoshop (para dibujar el logo de la Corporación en la carrocería).

IA Responsable

Sin embargo, son muchas las organizaciones y los países que alertan de los “riesgos existenciales” de esta tecnología, del mal uso de la IA. Hasta el propio Sam Altman, fundador de OpenAI, ha hecho públicas sus dudas al respecto. Y según afirmaba un reportaje reciente en el grupo Vocento, “la Unión Europea ya está tratando de regular esta tecnología para garantizar mejores condiciones de desarrollo y uso de esta tecnología innovadora”.

Es difícil resistirse al embrujo de la IA. Pero es evidente que habrá que promover la IA responsable, a través de la implementación de regulaciones, ética en su desarrollo, educación pública y una supervisión adecuada para garantizar que esta tecnología se utilice para el bienestar humano y la sociedad en su conjunto.

por **JAVIER MARCOS**





CONECTANDO EL TALENTO Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Personas expertas e interesadas en la inteligencia artificial se reunieron en Garaia en el primer encuentro organizado por la comunidad de talento de inteligencia artificial, Shaking Hub.

USOA AGIRRE

El objetivo del encuentro fue doble: por un lado lograr conexiones entre las personas expertas e interesadas en la inteligencia artificial (IA) y por otro lado, conocer de primera mano los avances que se han hecho con esta tecnología en nuestro entorno industrial cercano. Investigadores de Ikerlan, Lortek y Mondragon Unibertsitatea dieron a conocer casos prácticos de la IA aplicada a la industria.



Iñaki Suárez
RESPONSABLE DE TECNOLOGÍA
EN BAIC - BASQUE ARTIFICIAL
INTELLIGENCE CENTER

“La inteligencia artificial es una tecnología multisectorial; sea cual sea el sector de tu empresa, seguro que va a tener una utilidad”

¿Cuál ha sido el tema que has tratado en tu charla?

La actividad principal de BAIC, Basque Artificial Intelligence Center, es implementar rápidamente y de forma segura y efectiva la IA en la industria vasca. Para ello creemos que es fundamental partir de un problema real de negocio a un caso de uso de IA. En la charla he querido dar ciertos consejos para aquellas empresas que todavía no han dado el salto o no se atreven a hacer proyectos de IA. He hablado sobre cómo pueden empezar de la forma que minimicen sus riesgos y que aumenten el retorno a la inversión.



¿Cuáles son los retos de la industria hoy en día con la IA?

Vemos que hay una falta bastante grande de profesionales y sobre todo de interés entre la juventud de involucrarse en proyectos de IA en la industria y tenemos que trabajar para formar ese talento y, sobre todo, retenerlo. Que vean que en la industria vasca se utiliza tecnología puntera, que la IA está en la vanguardia y que sea atractivo para ellos. Y otro de los grandes retos es cómo hacer que esas empresas, esas Pymes, que todavía no han dado el salto a implementar IA dentro de sus proyectos, lo hagan. Y para ello intentamos evangelizar un poco, darles esas pautas para que poco a poco se inicien en este mundo, minimizando riesgos.

¿Nos podrías dar algún ejemplo o buena práctica para integrar la IA en nuestra empresa?

La IA es una tecnología multisectorial; sea cual sea el sector de tu empresa, seguro que va a tener una utilidad. Nuestro consejo es empezar poquito a poco con pequeñas pruebas de concepto que minimicen los riesgos y, sobre todo, ser parte de un ecosistema. Empezar solo en la IA puede ser complicado, por lo que siempre recomendamos estar en comunidades de IA, como puede ser Shaking Hub, para iniciarte en este mundo.

¿Cuáles son las áreas de actividad que tenéis en BAIC?

En BAIC actualmente contamos con 39 socios que cubren toda la cadena de valor de la IA desde la formación, pasando por los centros tecnológicos, los proveedores de IA y, sobre todo, los llamados consumidores de IA, que son aquellas empresas que van a utilizar la IA, la van a implementar dentro de sus productos, dentro de sus servicios y dentro de sus

procesos para beneficiarse de todo el potencial que tiene esta tecnología y así aumentar su competitividad y su eficiencia.

Nos articulamos en cinco ejes. Primeramente, en el observatorio tratamos de ver quién es quien dentro del ecosistema no solo vasco, sino estatal y europeo de IA. En segundo lugar, tenemos precisamente el eje de capacidades y talento. Esa preocupación existe y tratamos de trabajar cómo retener ese talento. En tercer lugar, tenemos la estrategia del dato. No hay IA sin datos. Se suele decir que un modelo es tan bueno como los datos con los que ha sido entrenado y aquí tratamos de fomentar buenas prácticas y sobre todo también la compartición de datos dentro de espacios de datos europeos. En cuarto lugar, tenemos el eje de proyectos, que es el fundamental, en el que identificamos casos de uso y tratamos de acelerar pequeñas pruebas de concepto con empresas que todavía no se han atrevido a utilizar la IA, pero quieren empezar a hacerlo, les ayudamos con eventos como *hackatones* o *datatones*. Y por último, posicionamiento. Posicionarnos como ecosistema vasco de la IA, a nivel estatal, europeo y, por qué no, mundial. ■

Video



“Vemos que hay una falta bastante grande de profesionales y sobre todo de interés entre la juventud de involucrarse en proyectos de inteligencia artificial en la industria y tenemos que trabajar para formar ese talento y, sobre todo, retenerlo”

MONDRAGON TAMBIÉN ES SALUD

La foto es del pasado 15 de setiembre, en el Aquarium de Donostia, donde se presentó una versión actualizada de MONDRAGON Health.

JAVIER MARCOS

Una foto de familia, con representantes de las siete cooperativas que integran la alianza (Bexen Cardio, Bexen Medical, Bihar, Erreka, Fagor Healthcare, GSR y Osarten), responsables corporativos –con Iñigo Ucin a la cabeza–, Arantza Tapia, consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente –que mostró su entusiasmo por el relanzamiento del proyecto– y Javier García, presidente del fondo Columbus Venture Partners y consejero delegado de Viralgen, empresa especializada en terapias génicas y bioprocesos.

En definitiva, se trata de un proyecto que pretende unir fuerzas para ser un actor relevante en el ámbito de la salud, el sociosanitario y el biotecnológico. En

conjunto, emplea a más de 1.700 personas y presenta una cifra de ventas agregada próxima a los 120 millones. Es un sector de futuro y complicado al mismo tiempo, pero como dijo Ucin en la presentación, “tenemos capacidad, ilusión y experiencia para enfrentar los retos más difíciles”.

La propia foto se merece tres comentarios adicionales: el ambiente de complicidad de las personas asistentes, el arropo institucional al proyecto y las buenas compañías para este viaje. Un buen punto de partida. Ya solo cabe esperar que entre todos sean capaces de demostrar, una vez más, que la intercooperación es una suma que multiplica oportunidades. —



1. **Juan Andrés Joaristi**, director de Innovación y Promoción Empresarial de MONDRAGON.
2. **Javier Oleaga**, vicepresidente División Componentes de MONDRAGON.
3. **Natxo Ranz**, técnico superior de PRL y Ergónomo de OSARTEN.
4. **María Gardoki**, fisioterapeuta y musicoterapeuta de GSR.
5. **Manu Sánchez-Lagarejo**, director general de Oiarso – Bexen Medical.
6. **Pablo Rozas**, director general de Fagor Healthcare.
7. **Oihana Barandiaran**, directora de Comunicación en Bihar Homecare.
8. **Mikel Álvarez**, consejero de OIARSO y MONDRAGON Health.
9. **Hector Olabegogeskotxea**, director de MONDRAGON Health.
10. **Arantza Tapia**, consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente.



MONDRAGON HEALTH



Imagen de la charla entre Mikel Álvarez y Javier García, sobre biotecnología, en el marco de la jornada de MONDRAGON Health, en la que también se habló de envejecimiento y de industria inteligente y *contract manufacturing*.



- 10. **Arantxa Tapia**, consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente.
- 11. **Iñigo Ucin**, presidente del Consejo General de MONDRAGON.
- 12. **Klaudia Luquita**, presidenta de GSR.
- 13. **Antton Tomasena**, director general de Erreka.
- 14. **Zigor Artamendi**, director general de Osarten.
- 15. **Marijo Pagalday**, vicepresidenta División Ingeniería y Servicios de MONDRAGON.
- 16. **Oxel Etxebarria**, director general de Osatu – Bexen Cardio.
- 17. **Javier García**, consejero delegado de Viralgen y socio fundador de Columbus Venture Partners.

Nerea Agirrezabal, Erreka Smart Fastening

UNA INGENIERA EN LAS ALTURAS

¿Cómo mejorar el mantenimiento de los aerogeneradores sin usar grúas? ¿Y cómo reducir costes? Ese fue el doble desafío que atrajo a Nerea Agirrezabal a Erreka Smart Fastening hace cinco años. Desde entonces, es una de las ingenieras que elabora el plan de mantenimiento de los eólicos de sus clientes. Los tornillos inteligentes de Erreka han marcado un antes y un después en la conservación de estos artilugios.

USOA AGIRRE



Nerea no se centra sólo en el trabajo de oficina, sino que, de vez en cuando, hace una expedición a los parques para realizar labores de mantenimiento. Sin grúas y trabajando in situ. “No es muy habitual encontrar una mujer en parques eólicos” nos dice.

El pasado mes de julio TU Lankide acompañó a Agirrezabal en su trabajo al parque eólico de Pueyo (Navarra). Salimos a las 6:00 de la mañana de Bergara (Gipuzkoa) para llegar a las instalaciones a las 8:00 e iniciar la tarea. Lo primero que hay que tener en cuenta son las condiciones climatológicas. Y es que, para trabajar en lo más alto de un aerogenerador, la velocidad del viento es clave: “A partir de 14 m/s puedes estar arriba pero no puedes hacer algunas operaciones. A partir de 18 m/s no puedes ni subir. Si hay mucho viento o hay tormenta, por ejemplo, tienes que abortar y bajar de la máquina. Hay que priorizar siempre la seguridad”, asegura Agirrezabal.

Asimismo, antes de comenzar, Agirrezabal y los operarios de mantenimiento reciben una charla de seguridad, se equipan (arnés, casco, guantes, rana, ganchos, retráctil...) y se ponen manos a la obra. Primero suben todo el material necesario con la ayuda del polipasto mientras acceden a la parte superior por las escaleras interiores de la máquina. Una vez dentro empieza la labor de desmontaje y montaje de las distintas piezas. “No es un lugar cómodo para trabajar. Hay que tener en cuenta que estamos dentro de una máquina y no hay mucho sitio para hacer maniobras”, indica Agirrezabal.

Tornillos inteligentes

Las palas deben estar en posición de Y para poder sustituir sus tornillos: “Los cambiamos por otros fabricados por Erreka, que tienen un baño diferente para minimizar la fricción y la carga del tornillo. Así se asienta mejor al ajustarlo y queda mejor fijado”, explica Agirrezabal.

Entre todos los tornillos que se pusieron en cada pala, 8 eran sensorizados, los llamados *Erreka Digital Bolt*®.

Una vez instalados todos los tornillos nuevos de cada pala, lee la información de la precarga de los tornillos sensorizados mediante una PDA y la información queda registrada para poder realizar el seguimiento de mantenimiento. En esta expedición se realizó la misma operación en 10 aerogeneradores.

De esta manera se resuelven la mayor parte de las problemáticas que se dan en los aerogeneradores, cuyo funcionamiento es sencillo: las palas capturan la energía cinética del viento y la convierten en energía mecánica que, a su vez, es transformada en energía eléctrica por el generador. Pues bien, antes de dar con esta solución, había que bajar el generador (o bujía) mediante una grúa y se reparaba en el suelo; con la aportación de Erreka se puede reparar sin tener que desmontarlo y bajarlo. Así logran aumentar los años de vida de las máquinas y evitar los altos costes de mantenimiento.

Siempre aprendiendo

Cuando empezó con el proyecto de mantenimiento *craneless* (sin grúa) Agirrezabal tuvo que viajar a distintas partes del mundo, Portugal, EEUU, Polonia... para dar solución a la problemática de los clientes. “Primero se hace la simulación en el ordenador y una vez comprobado que los valores en papel han dado bien, tenemos en Erreka el banco de ensayos –bujé, eje de la máquina y una parte de la pala– para hacer pruebas antes de ir al aerogenerador”.

La visita a los aerogeneradores es sólo una parte del trabajo que realiza Agirrezabal: “Lo bueno que tiene mi trabajo es que no estoy haciendo siempre lo mismo. Tengo distintos proyectos a mi cargo y, además de trabajos de ingeniería, también realizo tareas comerciales. He podido trabajar en distintos proyectos desde que empecé, siempre estoy aprendiendo y eso me llena mucho. En Erreka nos gustan los retos”. ■



Eólicos offshore

El sector de los eólicos sigue creciendo y en Erreka tienen cada vez más proyectos. Además de trabajar in situ en los parques eólicos, también lo hacen en remoto gracias a la tecnología *Erreka Digital Bolt*®. “Hoy en día muchos parques se construyen *offshore*, en el mar. Realizar los mantenimientos en alta mar es muy costoso y por eso tenemos cada vez más clientes que instalan tornillos sensorizados, junto a un *datalogger* que nos permite tener la información de esos tornillos desde la distancia”, explica Agirrezabal. Mediante esta tecnología conocen con más precisión cómo sufre el tornillo y así, pueden planificar con más rigor el mantenimiento de las máquinas instaladas en EEUU, Reino Unido, Francia u Holanda, entre otros países.



Xabier Sacristan

DIRECTOR DE ERREKA PLASTICS

Desde principios de septiembre Xabier Sacristán (Beasain, 1987) es el nuevo director de ERREKA Plastics. Ha desarrollado su carrera profesional en la empresa Cie Automotive, donde comenzó a trabajar en el área financiera y desde 2017 ha ejercido como director de una filial estadounidense de esta empresa. Asume con entusiasmo el reto de dirigir el área Plastics de Erreka.

USOA AGIRRE



Qué es lo que más te ha motivado para venir a Erreka?

La automoción es un sector en transformación, donde instituciones y organismos están apostando por la nueva movilidad. Para Europa y España es un sector estratégico y ERREKA tiene muchas ganas de participar en esa transformación y entrar en nuevos sectores. Además, me he formado profesionalmente en la industria del plástico. Me han motivado, sobre todo, estos dos factores.

¿Qué le vas a ofrecer a Erreka?

Por un lado, el trabajo en equipo y la confianza. Estamos trabajando con talleres de diferentes países y creo que es necesario trabajar en equipo y con confianza para crear un buen ambiente de trabajo y hacer un buen equipo. Por otro lado, me gustaría reforzar el sentimiento de disciplina y responsabilidad con el resultado y el proceso.

¿Cuáles son los principales retos que tienes ahora?

Deberíamos clasificar los retos por países. Tanto en Chequia como en México hemos sufrido un crecimiento importante y hay que consolidar los equipos de trabajo para el nuevo tamaño. Por otro lado, queremos diversificar con nuevos negocios, tanto dentro como fuera de la automoción.

En la sede de Antzuola estamos trabajando para ser

“Queremos diversificar con nuevos negocios, tanto dentro como fuera de la auto”

un referente en Contract Manufacturing; hemos atraído nuevos proyectos y hemos avanzado mucho en los últimos tiempos.

Por último, en cuanto a nuestra planta en China, estamos desarrollando una intensa actividad comercial y el objetivo a corto plazo será atraer clientes y poner la planta a buen ritmo. El mercado chino tiene hoy en día mucha fuerza y lo seguirá teniendo en los próximos años; nos parece que estar presentes allí es imprescindible para sentirnos cómodos tanto en el mercado como ante la competencia.

¿Qué opciones ves en el área de Contract manufacturing?

Dentro de Erreka Plastics estamos entrando en el sector Medical y hoy en día puedo decir que somos proveedores de Contract Manufacturing. Entramos en la fase de diseño con el cliente y estamos con él hasta el final; englobamos toda la cadena de valor. A nivel de automoción también hay oportunidades con diferentes productos y nuevos desarrollos de movilidad eléctrica. Estamos haciendo grandes progresos con nuestro departamento de ingeniería y tenemos grandes posibilidades de crecer en Contract Manufacturing. —

“Estamos haciendo grandes progresos con nuestro departamento de ingeniería y tenemos grandes posibilidades de crecer en Contract Manufacturing”

Rafa Pol

Unidad de Planificación estratégica de MONDRAGON



“GRAVEDAD” DE LA DEUDA

Sigue creciendo la deuda mundial, hasta el 238% del PIB en 2022. La situación, preocupante, aparentemente lo es menos porque “es un mal de muchos...”.

Recientemente el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha alertado de la tendencia alcista que está tomando la deuda mundial. ¡Y eso que su importe absoluto retrocedió en 2022 hasta los 219 billones de euros!

Aun así, se mantiene por encima de su nivel previo a la pandemia, que ya era muy elevado. En términos relativos, en 2022 la deuda global se situó en el 238% del producto interior bruto (PIB) mundial, 9 puntos porcentuales más que en 2019, según transcribe CEPREDE.

¡Bienvenidos al *Planeta Deuda!* El mundo se debe a sí mismo 2,4 veces más de lo que es capaz de producir anualmente.

Recientemente he podido ver la película *Interestelar* (*Interstellar*), sin poder evitar el encontrar una analogía entre estas ingentes masas de deuda y las de los grandes planetas, sometidos a una fuerza de gravedad enorme, mucho mayor que la de la Tierra. En ellos,

nuestro peso se multiplicaría varias veces, si antes no termináramos apachurrados.

La relatividad de la deuda

Pero, lo que realmente me resulta interesante es otra particularidad que desencadena la existencia de una fuerza de gravedad diferente en dos planetas, y es que el tiempo transcurre de forma diferente en ellos, siendo más lento cuanto mayor es el planeta y su fuerza gravitatoria. Es lo que se denomina *dilatación gravitacional del tiempo*, que es una derivación de la Teoría de la Relatividad General de Einstein, que parece estar demostrada.

Siguiendo con la analogía, si la mayor gravedad implica vivir en un *tiempo lento*, y viceversa, nuestra mayor deuda, con toda su gravedad, en cierto modo implica que se nos está robando tiempo, al menos en términos relativos respecto a los que no la tienen, que proba-

blemente avanzan hacia el futuro de forma fluida y ligeros de equipaje.

Hace algunas décadas esto lo tenían claro los gobernantes, y sin necesidad de recurrir a Einstein. Por ejemplo, en el Tratado de Maastricht un requisito para poder adoptar el Euro era el límite de deuda sobre PIB del 60% (la cuarta parte de lo que a nivel global ha registrado el FMI), pero todo eso parece haber saltado por los aires. Como ejemplo, España actualmente mantiene un 113%, habiendo llegado hasta niveles del 120% en años anteriores. Otros países de la UE nos superan: Portugal, Italia, Grecia... (por favor, no unan sus iniciales) y la media UE del 2022 fue del 85,1%.

Pero, ¿por qué nadie ha entrado en pánico? Para explicarlo, quizás haya que echar mano de la relatividad de nuevo: dado que el grado de endeudamiento de cada país es parecido, el avance en el tiempo aparenta ser acompasado, aunque lento. Mal de muchos...

En *Interestelar*, el mayor campo gravitatorio lo producía un gran agujero negro en cuyo centro el tiempo ya no transcurría, allí ya no había futuro. Pero no desesperemos, si la ven descubrirán que todo termina en un final casi feliz, esperemos que también sea nuestro caso. —

**“¡Bienvenidos al *Planeta Deuda!*
El mundo se debe a sí mismo
2,4 veces más de lo que es capaz
de producir anualmente”**

En marcha la División de Conocimiento

Crear para aprender, aprender para crear con esta ocurrente y creativa frase se puede definir el objetivo existencial del ser humano, y por supuesto, también de aquellos que trabajan desde el prisma y carácter cooperativo. Desde sus comienzos MONDRAGON ha puesto el foco en el ámbito del conocimiento, desde la formación hasta el desarrollo. Tejiendo un ecosistema muy especial. Reforzando un entorno donde participan la ikastola, centros de formación profesional, universidad y centros tecnológicos. Cuando hace años MONDRAGON creó su Sinfonía Cooperativa, con ocho piezas musicales, Jon Sarasua puso las letras a la pieza destinada al conocimiento.

GORKA ETXABE

Incluso cuando se creó la sinfonía cooperativa *Humanity at Music*, una de las ocho piezas trataba sobre el Conocimiento, y Jon Sarasua eligió la siguiente letra para reflejar el Conocimiento.

CONOCIMIENTO

Letras de Jon Sarasua

Para aprender nacimos desde la cuna hasta el lecho final.
 Para aprender comenzamos a caminar tambaleantes.
 Sin edades ni fines dueños de nuestros medios.
 Para aprender nacimos.
 Triturar los títulos
 Crecer hacia dentro
 Crear para aprender
 Aprender para crear.
 Para hacer nos hicimos un vasto mundo en el nuestro
 Nos hicimos para hacer un pueblo en la tierra.
 Sedientos de justicia abriéndonos, cultivándonos para hacer nos hicimos.
 SEAMOS, PARA HACER
 HAGAMOS, PARA SER.

Una apuesta e inversión histórica de MONDRAGON. Años de recorrido

Arizmendiarieta llegó a Arrasate en 1941, y en 1943 creó la Escuela Profesional, una apuesta por de educación pública ante la que hasta entonces era la ‘Escuela de Apredices’, un centro privado. Arizmendiarieta apostó así por la educación universal. Algunos de aquellos alumnos que cursaron sus estudios en la Escuela Profesional y realizaron sus exámenes en Zaragoza para conseguir el título de Perito Industrial, crearon ULGOR más adelante. Tras la primera cooperativa llegaron el resto. La formación y la preparación de las personas han sido siempre una sólida base de la experiencia cooperativa.

En 1997 la Corporación creó Mondragon Unibertsitatea y en la actualidad más de 5.000 alumnos y alumnas cursan sus estudios en los campus de Arrasate, Oñati, Eskoriatza, Markina, Goierri, Irun, Bilbo, Aretxabaleta y Donostia. En su programa educativo, Mondragon Unibertsitatea ofrece grados universitarios, masters y tesis doctorales en ámbitos como la ingeniería, educación, comunicación, gestión empresarial, emprendimiento y gastronomía.

Asimismo, MONDRAGON ha generado un sistema integrado (M4FUTURE) de Innovación, Promoción y Conocimiento, y en dicho entramado participan las cooperativas, los centros tecnológicos, la universidad y el Centro de Promoción Corporativa. —



LOS RETOS DE LA DIVISIÓN DE CONOCIMIENTO

i Qué beneficios reportará la División de Conocimiento a las ikastolas, universidad y centros tecnológicos que componen el ecosistema? ¿Les ofrecerá nuevas oportunidades? ¿Posibilitará un MONDRAGON más poderoso en dicho ámbito? Ese es el objetivo principal; impulsar sinergias y futuras colaboraciones y proyectos entre los principales actores que conforman la División. Proyectos que serían inalcanzables para cada uno de ellos si tuviesen que remar en solitario. Formar personas cooperativas, poniendo en valor los aspectos diferenciales del cooperativismo, desarrollando todo el conocimiento en la universidad y transfiriendo ese conocimiento a la industria, a las finanzas, a la distribución y al resto de iniciativas y proyectos corporativos. Y por supuesto, repitiendo dicho ciclo una y otra vez. —

EL EJEMPLO PREVIO DE HEZIBIDE

HEZIBIDE, 1987. Raíces.

Hezibide fue el primer intento dentro del ámbito cooperativo de impulsar el ecosistema del conocimiento. Hezibide trató de agrupar todo los proyectos educativos de la época y surgió con el objetivo de coordinar y planificar las acciones educativas. En este mismo sentido se debe apuntar el importante papel que ha cumplido GIZABIDEA durante todos sus años de existencia.

El objetivo de la división es fomentar sinergias entre los diferentes actores en el futuro y lanzar proyectos comunes, de mayor dimensión que la actual.

Transformar la sociedad

Transformar la sociedad es una de las principales misiones de las cooperativas, también impulsar un reparto más equitativo de la riqueza y, MONDRAGON entiende que la formación hace que las personas tengan las mismas oportunidades. MONDRAGON siempre ha apostado por el conocimiento, por la formación... “Ninguna otra realidad empresarial tiene dentro de su estructura nada similar”.

División de Conocimiento

m
Mondragon
Unibertsitatea



149 M€ PRESUPUESTO



1.828 PERSONAS



22 SEDES

ai
arizmendi
ikastola

**0-18 años +
Formación Profesional**
[1968, DEBAGOIENA]

Número de trabajadores: 293
Número de alumnos: 3.200
Presupuesto: 17.695.000

lea artibai
ikastetxea

**Bachiller +
Formación Profesional**
[1950, MARKINA-XEMEIN]

Número de trabajadores: 58
Número de alumnos: 2.209
Presupuesto: 3.502.208

POLITEKNIKA
TXORIERRI

**Bachiller +
Formación Profesional**
[1979, DERIO]

Número de trabajadores: 52
Número de alumnos: 500
Presupuesto: 3.979.099

m
Mondragon
Unibertsitatea
Humanitate eta Hezkuntza
Zientzien Fakultatea

**HUHEZI
Bachiller +
Formación Profesional**
[1976, ESKORIATZA
ARETXABALETIA - BILBAO]

Número de trabajadores: 145
Número de alumnos: 1.662
Presupuesto: 12.000.000

3 FACULTADES COOPERATIVAS + 1 FUNDACIÓN

- INGENIERÍA
- ESTUDIOS DE EMPRESA
- EDUCACIÓN
- GASTRONOMÍA

6.700 alumnos, ciclos superiores, master y doctorados.

PRIMEROS EN EL ESTADO EN FORMACIÓN DUAL

Modelo referencial en investigación y transferencia, en colaboración con más de 500 empresas.

50% de los graduados tienen experiencia internacional.



[1974, ARRASATE - BILBAO HERNANI]

Número de trabajadores: 425
Presupuesto: 30.000.000 €

Tecnologías de información, electrónica y comunicación.

Energía y electrónica de potencia.

Fabricación avanzada.

[2001, ORDIZIA - DONOSTIA]

Número de trabajadores: 80
Presupuesto: 7.511. €

Enlaces tecnológicos.

Fabricación complementaria de metales.

Digitalización de procesos de fabricación.

[2015, MARKINA-XEMEIN]

Número de trabajadores: 54
Presupuesto: 4.500.000 €

Polímeros.

Alimentación.

Enpresagintza
[1960, OÑATI - BILBAO]

Número de trabajadores: 180
Número de alumnos: 2.553
Presupuesto: 24.326.484 €

MGEP
[1943, ARRASATE - ORDIZIA HERNANI - BILBAO]

Número de trabajadores: 477
Número de alumnos: 2.721
Presupuesto: 43.600.000 €

Vicente Atxa

RECTOR DE MONDRAGON
UNIBERTSITATEA

Vicente Atxa ha sido la persona elegida para coordinar la puesta en marcha de la División de Conocimiento. Y fue el encargado de presentar la iniciativa en el último Congreso Corporativo, celebrado en el Kursaal donostiarra el pasado julio. Atxa ha sido el compañero de viaje en este arranque de proyecto para muchos centros y actores, pero sobre todo es, un auténtico convencido de las posibilidades que hoy y a futuro ofrecerá la nueva División; un ecosistema que multiplicará las posibilidades para el conjunto de cooperativas de MONDRAGON, y especialmente para las que integran la propia División: Arizmendi Ikastola, Txorierrri Ikastegia, Lea-Artibai Ikastetxea, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Enpresagintza, Huhezi y la propia Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Lortek y Leartiker.

GORKA ETXABE



La relación entre las cooperativas que conforman la División es histórica y con la creación de la nueva División parece que los lazos se refuerzan.

Sin duda, la relación es tan estrecha que podemos decir que de unas cooperativas surgieron otras, como es el caso de Ikerlan, que surgió de la Escuela Politécnica. Aunque hayamos estrenado División recientemente, la relación es antigua y está muy consolidada. Además, el conocimiento siempre ha estado presente en la base de MONDRAGON, desde sus orígenes, y siempre hemos contado (ikastola, formación profesional, universidad y centros tecnológicos) con el apoyo de la Corporación y de las cooperativas.

Podemos decir que el conocimiento es un valor diferencial del propio sello MONDRAGON.

Sin duda, el ADN empresarial ha estado presente en el ámbito del conocimiento y MONDRAGON, a su vez, ha sido uno de los principales impulsores del mismo. Las cooperativas que integramos la División somos heterogéneas;

“Tenemos muchas cosas en común pero la principal es la formación de las personas, y el desarrollo del conocimiento y la tecnología”

centros educativos, universidad y centros tecnológicos con sistemas de trabajo similares, y muy profesionalizados. Uno de nuestros objetivos es transferir a las empresas cooperativas nuestra tecnología, nuestro conocimiento, nuestro saber hacer y nuestras nuevas fórmulas para la gestión, además de nutrir de talento el ámbito cooperativo.

¿Qué es lo que comparten la ikastola, la universidad y los centros tecnológicos?

En primer lugar que todas somos cooperativas, y dentro de ello lo más en común es la formación de las personas y el desarrollo del conocimiento y la tecnología. A todos nos ocupa en primer lugar la formación integral de las personas, pero también la transferencia del conocimiento a las empresas, especialmente desde la FP, la universidad y los centros tecnológicos. En todos los casos personas bien formadas que sean capaces de seguir mejorando nuestras organizaciones. Asimismo, saber que la formación y el conocimiento son procesos que no tienen un final, que debemos alimentar durante toda la vida, nos da una perspectiva común, compartida por todos.

Hablas de la transferencia del conocimiento, ¿a qué te refieres?

Si miramos a MONDRAGON, este *hummus* es muy importante. Nos referimos al conjunto, y sobre todo a la formación de personas capaces de liderar negocios competitivos y también socialmente sostenibles. La formación integral de las personas altamente cualificadas es fundamental para el futuro de las cooperativas, que así lo entienden, y lo han hecho desde el principio.

¿Qué les ofrecerá la División de Conocimiento a las cooperativas que conforman dicha cooperativa?

Nos dará la oportunidad de afrontar proyectos ambiciosos y de mayor dimensión, tanto en intercooperación como con agentes externos. En educación Arizmendi, LEA y Txorierra son ya una referencia de calidad e innovación, trabajando juntos nuevos proyectos podrán consolidar todavía más ese posicionamiento que será necesario en un futuro con bajada demográfica. Es decir, podremos aumentar en calidad y en eficacia, y podremos optar a proyectos que solos nunca hubiésemos podido.

Una alianza entre Mondragon Unibertsitatea y los Centros Tecnológicos, una alianza real desde el convencimiento que juntos haremos más y mejor creo que es única. En MONDRAGON contamos con Ikerlan, un centro tecnológico de referencia, pero también con otra dimensión y menos recorrido están LORTEK y LEARTIKER muy bien posicionados en sus sectores, si a esto le añadimos Mondragon Unibertsitatea como univer-

Foto actual de la división

La División de Conocimiento, presentada en julio, ha establecido las reglas de juego, la base para la futura relación. Superada la primera fase, en estos momentos, y con la ilusión de todos los actores, arrancará la segunda. Algunas iniciativas están en marcha, pero aún quedan muchas otras por arrancar. Abrir nuevas vías, fortalecer relaciones a futuro, conjuntamente, definir hasta donde se quiere llegar y el camino por recorrer queda pendiente.

En estos momentos es Vicente Atxa el principal responsable de la coordinación del proyecto. El encargado de dar forma a la División y sus órganos. El proyecto ya cuenta con el beneplácito de la Comisión Permanente y del Congreso de MONDRAGON, pero ahora toca darle forma internamente.

En esta segunda fase se creará el Consejo Rector. Se darán los primeros pasos junto a la estrecha colaboración del presidente de MONDRAGON y se deberá nombrar al vicepresidente de la División, y también el Consejo de Dirección. A partir de ese momento deberán poner en marcha el Plan de Gestión y otros planes de futuro.

La nueva División deberá establecer sus planes de futuro y su estrategia durante el primer trimestre de 2024. Así, se deberán crear los subgrupos: los centros educativos entre ellos; los centros y la universidad; y también el grupo de los centros tecnológicos y la universidad. Asimismo se tendrán que establecer los mecanismos de solidaridad.



sidad práctica y muy cercana a la empresa, creo que si somos capaces de tener ambición y trabajar en un ganar-ganar seremos los únicos en el mundo con un ecosistema similar dentro de una Corporación.

Trabajando codo con codo, las organizaciones que componemos la División, tendremos todas las herramientas a nuestro alcance. Me gustaría recordar una frase de don José María Arizmendiarieta, que decía lo siguiente: “No es importante que seamos lentos al nacer, si somos dinámicos y rápidos en el desarrollo”. Esto no acaba más que empezar.

Referentes en Euskadi

Para Vicente Atxa, la suma multiplicará las oportunidades, por ejemplo, en el ámbito de la formación profesional, o en la educación en edades tempranas, donde la suma de estrategias y la de buenas prácticas ofrecerá a la División un diferencial referente en Euskadi. “Sumar fuerzas en el desarrollo del conocimiento, en la adquisición de tecnología, con la colaboración de universidad y centros tecnológicos, nos ofrecerá una dimensión muy robusta para competir en el mundo”. Un ecosistema que a futuro pretende atraer a jóvenes de toda Euskadi a los centros que integran la División.

Demografía a la baja

Según Vicente Atxa, la División debe ayudar a ofrecer un mejor proyecto educativo ante el resto de centros en Euskadi. “Debemos diferenciarnos si queremos seguir contando con el mismo número de estudiantes y formadores. La transformación de la sociedad pasa por esa formación. Debemos desarrollar conjuntamente un modelo de ikastola –valores cooperativos–, solidaridad, cooperación, personas en el centro... El diferencial debe darnos ventaja”.

De cara al mercado universitario, de atracción de talento para los centros tecnológicos, desarrollando proyectos conjuntos... para Atxa “nos debe posicionar tanto a la universidad como a los centros tecnológicos como mucho más atractivos. Desde ese punto de vista debemos trabajar”.

La atracción de talento internacional

La Universidad es foco. Los y las jóvenes se mueven a entornos universitarios. Tener proyectos conjuntos con centros tecnológicos, complementada con la formación profesional, también dual en colaboración con empresas, le dará a la División una proyección internacional. —



Carlos García

DECANO



MONDRAGON
GOIESKOLA
POLITEKNIKOA

“Es muy importante fomentar las alianzas”

Para la Escuela Politécnica Superior es muy importante fomentar las alianzas y, en este caso, vemos positiva una buena alianza en el mundo del conocimiento. Nos ayuda a realizar proyectos más ambiciosos y agilizar el cumplimiento de nuestra misión.

Abordamos muchos ámbitos en el entorno educativo y mantenemos una estrecha relación con Arizmendi Ikastola, centros de Formación Profesional, centros tecnológicos y otras facultades. En este contexto, creo que nuestro trabajo en la división será el de nexo de unión.

Esperamos encontrar intercooperación y colaboración en tecnología, educación, investigación, transferencia y emprendizaje para poder efectuar nuestra misión de transformación social.



Noelia Barruetabeña

DIRECTORA GENERAL



LEA ARTIBAI
IKASTEXEA

“Vemos una oportunidad para reforzar nuestro posicionamiento”

Vemos una oportunidad para reforzar el posicionamiento de nuestra cooperativa formando parte de la división de Conocimiento. Ofreceremos colaboración, trabajo en equipo y el conocimiento de nuestra comarca y de diferentes áreas.

Esperamos que construyamos nuevas redes y relaciones, y nos acerquemos más a MONDRAGON.

Mireia Muruamendiaraz

DIRECTORA



ARIZMENDI
IKASTOLA

“Es una muy buena noticia y queremos poner nuestro grano de arena”

Creemos que la educación es uno de los pilares de la experiencia cooperativa y así lo creyeron quienes en su día eligieron a la ikastola Arizmendi para formar parte del grupo MONDRAGON. Ahora la formación de la división de Conocimiento es una muy

buen noticia para nuestra ikastola.

Desde nuestro ámbito, la educación, tenemos algo que hacer en la construcción de la identidad cooperativa y vamos a poner nuestro grano de arena en la educación cooperativa de los futuros miembros de MONDRAGON y de la sociedad.

Nos gustaría cooperar, compartir, aprender y construir entre todos y todas una educación cooperativa desde infantil hasta la universidad o la investigación.

Jon Anakabe

DIRECTOR GENERAL



LEARTIKER

“ Juntos somos más fuertes”

Nos dedicamos a la investigación y al desarrollo y pondremos de nuestra parte el conocimiento que tenemos y la forma de hacerlo. En nuestro caso, pondremos sobre la mesa nuestro conocimiento en las tecnologías del ámbito alimentario y la familia de los polímeros.

Esperamos que la división aporte sobre todo dos cosas: mejorar la comunicación tanto entre las cooperativas que vamos a formar parte de la división como con otras cooperativas de MONDRAGON; y, por otro lado, buscar sinergias entre nosotros en materia de conocimiento. Afrontaremos juntos los retos que no podemos afrontar solos, porque juntos somos más fuertes.

Jaione Ganzarain

DIRECTORA GENERAL



LORTEK

“La división dará un impulso a la investigación y al desarrollo de la corporación”

Somos pequeños dimensionalmente y a través de las sinergias que tendremos dentro de la división, en colaboración con otras cooperativas, tendremos una oportunidad única para hacer frente a nuestros grandes proyectos. Nuestra aportación estará en nuestros ámbitos de conocimiento, las tecnologías de conexión, la fabricación aditiva y las tecnologías de digitalización. Vamos a dar un impulso a la investigación y al desarrollo de la corporación.

En este momento tenemos mucha ilusión y creo que la división nos va a dar grandes oportunidades: vamos a tener la capacidad de hacer proyectos complejos; de aprender de otros miembros más precursosos y con más experiencia; y me gustaría poder realizar acuerdos de colaboración a medio y largo plazo. Esto nos garantizaría que Euskadi estuviera al más alto nivel en el panel de innovación europeo.

Ion Etxeberria
DIRECTOR GENERAL



“Este ecosistema nos aportará valor añadido”

Ikerlan es un símbolo de MONDRAGON. Surgimos de la intercooperación hace 50 años, fuimos el primer centro tecnológico, hoy somos el principal centro tecnoló-

gico y consideramos natural participar en la división de Conocimiento.

Nos gustaría que lo aprendido en investigación, transferencia y especialización de personas a lo largo de toda nuestra trayectoria se pusiera al servicio de otras cooperativas. Nos gustaría aportar por esa vía.

Como sociedad y como cooperativa tenemos en estos momentos un gran reto con la tecnología y el talento. Este nuevo ecosistema de centros educativos y de investigación puede aportar un valor añadido a las cooperativas y a la sociedad en general.

Nagore Ipiña
DECANA



“Nos gustaría construir sinergias y colaboraciones para dar pasos significativos en la transformación social”

Teniendo en cuenta los retos y transiciones que habrá en

la sociedad en el futuro, las instituciones educativas o en las que trabajamos el conocimiento necesitamos colaboraciones sólidas y proyectos estratégicos que nos ayuden a dimensionar y aportar un valor añadido a nuestra naturaleza.

Vamos a aportar a este proyecto global desde la innovación educativa, la industria creativa y cultural, los aspectos relacionados con la comunicación audiovisual, las humanidades y el cooperativismo. En este sentido, nos gustaría diseñar, desarrollar y poner en marcha proyectos significativos con las diferentes organizaciones de la división. Nos gustaría construir sinergias y colaboraciones para dar pasos significativos en la transformación social.

J. Eugenio Díez
DIRECTOR GENERAL



“Ganaremos en eficacia trabajando en red”

En Politeknika Txorierrri hemos vivido con mucha ilusión este proceso de estructuración de la división de Conocimiento. Nos sumamos a este proyecto con el objetivo de construir nuevos modelos de conocimiento y colaboración para llevar adelante los retos y fomentar la red de MONDRAGON y la colaboración con el resto de cooperativas.

Sin duda esta iniciativa nos permitirá crear proyectos comunes y aumentar la eficacia compartiendo conocimiento técnico y práctico.

En cuanto a la aportación que nosotros vamos a hacer, mencionararía tres: innovación, internacionalización y nuestra relación con las empresas. Lo que esperamos es que se constituya una red de colaboración en estas tres áreas, que aproveche las sinergias que podemos conseguir entre todos y haga a MONDRAGON más solidaria, fuerte y competitiva.



Lander Beloki

DECANO


**MONDRAGON
UNIBERTSITATEA -
FACULTAD DE
EMPRESARIALES**

“Queremos dar una respuesta potente a las necesidades de conocimiento y talento que tienen las empresas del entorno”

La estructura de las divisiones suele ser el espacio idóneo para fomentar la intercooperación y para ello nos unimos, con la intención de crear proyectos conjuntos para ser más fuertes y llevar a cabo mejores propuestas.

Nuestros principales ámbitos de trabajo en la Facultad de Empresariales son el desarrollo de programas formativos de gestión, emprendizaje y análisis de datos, tanto para jóvenes como para profesionales. También llevar a cabo proyectos de investigación de conocimiento y transferencia. Un porcentaje importante se da a nivel internacional y ahí también tenemos una red cada vez mayor. Nuestra oferta y aportación sería esa, así como identificar espacios de colaboración con el resto de cooperativas y poder cooperar más.

Nos gustaría avanzar hacia una división robusta y una fuerte actividad cooperativa.

Seremos una división plural y esa diversidad nos da oportunidades para poder identificar proyectos importantes. Nos gustaría contar con un espacio de intercooperación y dar una respuesta energética a las necesidades de conocimiento y talento de la sociedad, de las empresas de MONDRAGON y de las empresas de nuestro entorno en general.

**Arizmendi Ikastola, cantera**

En Arizmendi Ikastola tenemos un sueño, un norte, un compromiso. Contribuir al desarrollo de personas con fortaleza interna, vascas, emprendedoras, transformadoras y cooperativas.

AMAIA ANTERO INTXAUSTI

MIEMBRO DEL GRUPO DE INNOVACIÓN DE ARIZMENDI IKASTOLA

Un sueño, porque es la principal aportación que queremos hacer a este país. Un norte, porque nos ayuda a volver al camino cuando nos apartamos de esa tarea principal. Porque creemos que el éxito de un pueblo está en la calidad de las personas que lo habitan y porque a quienes trabajamos en la escolarización obligatoria nos corresponde colaborar con las familias y otros agentes en el desarrollo de las personas.

En Arizmendi Ikastola tenemos un proyecto para entender y conocer nuestro carácter cooperativo y nuestro entorno cooperativo, BAZARA, en el que las personas profesionales de la ikastola reciben formación cooperativa, mientras que en los proyectos que realiza nuestro alumnado empiezan a conocer la creación de MONDRAGON, la figura de Arizmendiarieta y las características de nuestro modelo cooperativo. Y tratamos de que las familias se empoderen en la lógica de autoconstitución, autonomía, responsabilidad, solidaridad y cooperación que encierra el modelo de la ikastola cooperativa.

El desarrollo de todo esto en el marco de la división de Conocimiento nos fortalece y fortalece, además, en dos direcciones. Las cooperativas que estamos en etapas preuniversitarias de la división estamos llevando a cabo procesos complejos para un nuevo paradigma educativo y necesitamos universidades y centros de investigación del grupo para cubrir nuestras necesidades de investigación y conocimiento. Asimismo, con nuestros niños, niñas y jóvenes podemos trabajar de forma más sistemática y exhaustiva la cantera para alimentar el ecosistema de las cooperativas. Y

todo ello, en definitiva, permite alimentar ideológica y filosóficamente el ecosistema desde la juventud.

Ya estamos haciendo muchas cosas y con el marco que da la división de Conocimiento y las sinergias que permite se pueden hacer más cosas: representar proyectos de innovación compartidos entre quienes trabajamos en la educación en diferentes etapas, compartir profesorado, formación y líneas de investigación... Nuestra colaboración tiene un gran potencial y es necesaria. —

“ Las cooperativas que estamos en etapas preuniversitarias de la división estamos llevando a cabo procesos complejos para un nuevo paradigma educativo y necesitamos universidades y centros de investigación del grupo para cubrir nuestras necesidades de investigación y conocimiento”

EDUCANDO EN LA NATURALEZA

“QUEREMOS CONVERTIR EL BOSQUE EN AULA”

De izquierda a derecha:
Mireia Baz,
Maider Herce
eta Xabier Antxia.



El 25% de los estudiantes escandinavos están matriculados en este tipo de escuelas, en Alemania también hay muchas escuelas en la naturaleza, más de 2.000, y en Gran Bretaña han optado por el modelo híbrido, convirtiendo cada vez con más frecuencia los espacios naturales en aula. Este es el más cercano al modelo de Arizmendi Ikastola y lo que han puesto en práctica en la zona de Almen. En palabras de la bióloga y escritora madrileña Katia Hueso, hay que fomentar el "contacto directo, habitual y permanente con la naturaleza" entre los alumnos, convirtiendo el espacio natural en aula. Eso es lo que ha hecho, justamente, Arizmendi Ikastola en el bosque Torrebaso de Almen guinea, "convertir el bosque en un aula". Nos hemos citado con los profesores Maider Herce, Mireia Baz y Xabier Antxia, en el mismo bosque de Torrebaso, para ver y sentir de primera mano el aula que acaban de estrenar. Están contentos, ilusionados.

"Hace dos años, el primer día del curso nos vino un progenitor y nos dijo que este espacio era un tesoro inmenso. Jon Pagaldai es aquel padre y un auténtico ar-

¿Qué es educar en la naturaleza? ¿Poner al alcance de los niños y niñas nuevas posibilidades de mirar y vivir la naturaleza? Ofrecer vías de conexión con la naturaleza, para poder oler la tierra, escuchar a los animales, ver sus huellas in situ. Y también consiste en que la naturaleza se convierta en protagonista en la educación, que los niños y niñas tengan la oportunidad de estar en contacto con la naturaleza, que el espacio natural se convierta en un aula. El bosque, los árboles, los animales, tocar, escuchar, sentir emociones...

GORKA ETXABE

tista. Él nos dijo que estaba dispuesto a acondicionar la zona. Llevábamos años observando este espacio. Sabemos que la naturaleza tiene una importancia enorme, pero siempre estaba lleno de barro, y lejos... ". Así surgió la chispa. Crearon un grupo de trabajo, llevaron la idea a la dirección de Almen y se pusieron manos a la obra. "Cubrir el barro, construir escaleras, hacerlo accesible, crear espacios diferentes. Todo el trabajo lo llevamos a cabo en auzolan, con material reciclado y con una voluntad increíble", dicen sus promotores. Hoy Torrebaso se ha convertido en un aula que no tiene nada que envidiar. Construido con material reciclado y con mucha voluntad. Ha quedado muy bien.

Cuatro espacios al aire libre

Torrebaso cuenta con cuatro zonas (tierra, agua, fuego y aire) y es más que un espacio de juego. "A través de estas vivencias queremos ofrecer al alumnado la oportunidad de aprender; de esta manera, todo el profesorado estamos recibiendo formación con la ayuda de Ekogune, y también nos hemos incorporado a una red que se acaba de crear con las escuelas forestales de Gipuzkoa. Por todo ello, nuestros alumnos son los principales beneficiarios de todo este proceso".

Proceso realizado en *auzolan*

El *auzolan* o trabajo comunitario ha tenido una gran importancia en la creación del espacio. Un grupo grande de madres, padres y alumnos comenzaron a trabajar en el curso 2022-2023. Y también se sumó al proyecto muy implicado el guarda forestal, Fermín Lezeta. "Para nosotros la implicación de todas estas personas ha sido increíble, un regalo tremendo". Y ya de pronto el aula ha cogido el ritmo. Los martes los del primer curso pasan allí toda la mañana. Los de segundo los miércoles, los jueves los de tercero y los viernes los de cuarto. "Es enorme la importancia que tiene la naturaleza en nuestra vida, y este espacio está perfectamente alineado con nuestra metodología de confianza de la pedagogía".

Ámbito pedagógico

El programa de Educación en la Naturaleza se está llevando a cabo en Educación Infantil (Basabeazpi, José Arana y Arrasate), y en estos momentos lo está acometiendo en Almen alumnado de primero a cuarto curso. Están analizando cómo repercute el proyecto al modelo de persona, y en el curso 2023-2024 prevén realizar otra formación más detallada. "Tiene una gran relación con nuestro modelo de persona y además es tendencia a nivel social. Existe una necesidad compartida. En el curso 2023-2024 los profesores tendremos una formación muy detallada, que realizaremos con una profesora catalana, con María Castellana. El proyecto está plenamente alineado con el marco pedagógico, con el modelo de persona. Es un cambio de mirada. Es mucho más que un espacio", han querido subrayar los tres profesores.

Experiencia del alumnado

Por la mañana, sobre las 9:20 horas, salen de clase y se dirigen al vestuario, visten las prendas adecuadas en función de la climatología y se aventuran en el espacio

VENTAJAS DEL PROYECTO PONER UN TITULAR AL PROYECTO

Xabier Antxia

Profesor de Arizmendi Ikastola

"La sociedad está acostumbrada a recoger y este espacio nos ha demostrado que sin dar no se puede recoger. Nos hemos dado cuenta de que estamos recibiendo mucho, y el reto es dárselo. A la sociedad le falta interiorizarlo".

Maidier Herce

Profesora de Arizmendi Ikastola

"Amas eso que conoces. Ahora vengo al bosque de otra manera y hemos aprendido mucho como profesores. Vivir, amar, sentirnos parte de ello".

Mireia Baz

Profesora de Arizmendi Ikastola

"El cambio de mirada es tremendo. Yo doy importancia al enfoque olístico y las familias también están muy satisfechas con el proyecto. Estamos provocando un cambio".



natural. Antes de adentrarse, piden permiso al bosque pronunciando con respeto las palabras mágicas. De esta manera, cada grupo se divide a lo largo de los cuatro puntos de encuentro y se les explica la dinámica del día. Tras la dinámica realizan un hamaiketako y acto seguido se dirigen a una zona de juegos donde practican juegos libres. "El niño decide con quién y cuánto tiempo va a jugar. Para nosotros es una observación activa. A través de los juegos los niños manifiestan muchas cosas".

En Torrebaso se puede encontrar fauna y flora muy variada: jabalíes, corzos, gallinas, conejos, bichos variados, diversas plantas... El conocimiento es compartido y todos aprenden juntos. También el uso del euskalki, la toponimia, "son muchas las áreas en las que se puede trabajar". El espacio se alinea perfectamente con el modelo de persona que quiere educar la Ikastola Arizmendi: euskaldun (posibilidad de profundizar en el euskalki), transformador (transformando continuamente) decisorio-emprendedor y cooperativo, ya que Torrebaso lo facilita. —



SOLOS, PODEMOS IR MÁS RÁPIDO... ¡JUNTOS PODEMOS LLEGAR MÁS LEJOS!

La seguridad y la salud en el trabajo son unos de los aspectos más importantes en cualquier organización, y especialmente en las cooperativas. A través de la cooperación y el trabajo conjunto, se pueden obtener mejores resultados y evitar daños a la salud. Estos afectan al bienestar de las personas, y además impactan negativamente en la competitividad de las empresas.

ZIGOR ARTAMENDI DIRECTOR GENERAL DE OSARTEN

Ikerlan - Elkarte eguna 2022.

Es fundamental organizar nuestros recursos de acuerdo con el modelo que consiga los mejores resultados en términos de integración de la seguridad, salud y bienestar. Haciéndolo en todos los niveles jerárquicos, siempre en línea de cada proyecto empresarial y de acuerdo con nuestra cultura organizacional.

Desde los comienzos de la experiencia cooperativa, el trabajo conjunto y la intercooperación de las empresas, han permitido compartir experiencias y conocimientos. Ello ha facilitado la superación de los retos a los que en cada momento ha habido que enfrentarse.

No sumamos... multiplicamos

Colaborar en la identificación y evaluación de los riesgos, conocer las mejores prácticas para prevenirlos e integrarlo en la gestión empresarial, así como promover una verdadera cultura preventiva, son los *paraqués* de los servicios de prevención de riesgos laborales.

La organización de este servicio en nuestro grupo empresarial se vertebra a través de Osarten, de forma mancomunada, asociándose voluntariamente empresas del sistema LagunAro EPSV, como

aquellas pertenecientes a MONDRAGON. Esto nos permite contar con mayores capacidades para mejorar los *paraqués* mencionados anteriormente.

En este sentido, es importante destacar que somos reconocidos por el organismo autónomo del Gobierno Vasco, Osalan, como referentes en Euskadi, tanto por nuestras iniciativas, acciones, como por nuestros resultados.

Las organizaciones asociadas a este SPM *estamos en buenas manos* trabajando y cooperando para mantener las mejores prácticas en seguridad, salud y bienestar.

Intercooperar en esta materia nos permite avanzar en el objetivo de ser organizaciones competitivas, que trabajan en culturas empresarialmente sanas y que valoran el bienestar de las personas dentro de un proyecto compartido. En definitiva, asociarse al Servicio de Prevención Mancomunado con Osarten será una de las mejores decisiones que una empresa pueda tomar. —

“Es importante destacar que somos reconocidos por el organismo autónomo del Gobierno Vasco, OSALAN, como referentes en Euskadi, tanto por nuestras iniciativas, acciones, como por nuestros resultados”

Rosa Lavin

Presidenta de Konfekoop



ABRIR LA MIRADA PARA MEJORAR EL EMPLEO

Las empresas cooperativas iniciamos un curso marcado por la inquietud que provocan los acontecimientos del contexto estatal e internacional.

A la incertidumbre política derivada del resultado de las elecciones de julio se suma la vacilación económica que suponen hechos que se suceden al mismo tiempo: la subida de los tipos de interés, el encarecimiento de las materias primas, el enfriamiento de las economías en el centro de Europa y en Asia, la falta de mano de obra y el reto que suponen el relevo generacional o el descenso de la natalidad.

Este contexto nos lleva a afianzar la colaboración con otros agentes e instituciones en la búsqueda de soluciones y alternativas que nos permitan seguir generando riqueza en nuestro territorio y seguir siendo competitivas. Así lo hemos hecho siempre y así lo seguiremos haciendo. A esta situación se suma el hecho de que nos encontremos ante el último año de legislatura del Gobierno Vasco que supondrá la finalización de la tramitación de varias leyes que influirán en el día a día del cooperativismo. Leyes que, como las de educación, transición energética y la primera ley vasca de empleo verán la luz en los próximos meses.

Las empresas cooperativas nos enfrentamos al reto de cómo hacer frente al momento de enorme cambio que está viviendo el mundo del empleo, afectado por tres procesos que coinciden en el tiem-

po: la automatización y transformación digital, que supone la desaparición de muchos empleos, la necesidad de recualificación y la generación de empleos todavía por definir; la transformación energético-climática, que supone la adaptación a otros modos de producción caracterizados por la sostenibilidad; y el cambio demográfico, que lleva consigo un relevo generacional profundo en muchos puestos de trabajo; y el envejecimiento de la población con el aumento de la esperanza de vida, nuevas necesidades que atender y nuevos servicios que prestar.

Ley Vasca de Empleo

Estas transformaciones convierten al empleo en uno de los grandes retos del siglo XXI. Cómo lo abordemos desde los diferentes modelos de empresa, desde el ámbito normativo, desde las políticas públicas, y cómo definamos los espacios de gobernanza y de toma de decisión hará que podamos enfrentar con más o menos garantías los retos de un mundo en transformación.

En los próximos meses, el Parlamento Vasco aprobará la primera Ley vasca de Empleo. Desde Konfekoop, valoramos positivamente una ley que reconoce el empleo como un derecho subjetivo

que ha de ser garantizado, y que nace con vocación de ordenar las políticas activas de empleo, como expresión del autogobierno y de nuestra capacidad de decidir y gestionar los aspectos centrales de la sociedad vasca. Desde la Confederación de Cooperativas entendemos que la ley que salga del Parlamento vasco debe ofrecer un marco para avanzar hacia un empleo estable y de calidad en Euskadi, con un Lanbide transformado, eficiente, referente para la ciudadanía, y que sea la piedra angular sobre la que pivoten las políticas activas de empleo, un Lanbide donde las empresas cooperativas también tengan voz.

La realidad del empleo actual, el estado de madurez de la sociedad vasca, las necesidades de conocimiento e innovación en el mundo del empleo no pueden seguir ignorando el conocimiento y experiencia de las empresas cooperativas. Si hablamos de generar más y mejor empleo, somos un compañero de viaje no solo necesario, sino imprescindible.

La próxima Ley de empleo nos convoca a abrir la mirada, a transformar para mejorar lo que ya existe. Queremos sumar ahí donde sabemos que tenemos el conocimiento para hacerlo, porque la generación de riqueza y empleo es la razón de ser de las cooperativas. El momento es ahora. —



Santi Mendirichaga

EMPRENDIMIENTO
E INNOVACIÓN ABIERTA

Santi lleva ya 6 años trabajando en el emprendizaje de nuevos negocios en el Centro de Promoción MONDRAGON. Es un tipo práctico y con mucha experiencia. Conoce perfectamente los misterios del emprendimiento y tiene claro que está al servicio de cooperativas y divisiones.

JAVIER MARCOS

“En emprendimiento, de una *ocurrencia* a una *idea genial* puede haber un trecho minúsculo”

Santi practica el tenis de mesa desde que era un pipiolo. Se aficionó en el colegio –Larramendi Ikastetxea–, le cogió el tranquillo y disputó varias veces la liga escolar guipuzcoana y la nacional. Con éxito probado. Y a sus 59 sigue en la brecha, entrena un par de días a la semana (hora y media) y juega en la categoría de veteranos. Y, además, prepara a jóvenes promesas.

Su trayectoria profesional guarda cierto paralelismo con su carrera deportiva. Psicólogo de formación, se inició en el mundo cooperativo en Fagor Ederlan, primero en el departamento de Personal y luego, como jefe de Fabricación de la planta de mecanizados; de allí pasó a Tafalla, también en el departamento de Personal y luego como director de Calidad; jugó una “liga internacional” en la multinacional americana Alcoa como director de Calidad y Procesos para las fábricas de Europa. Después, siete años de gerente en Embega, tres en Saludnova –una startup de salud–; gerente de Comarth –aventura fallida de coche eléctrico– y desde 2017 en el centro de promoción de MONDRAGON, como promotor de nuevos negocios, metido de hoz y coz en la difícil labor de intentar ayudar a las cooperativas y divisiones a generar nuevos proyectos.

Santi, seis años metido de lleno en la promoción. ¿Cómo lo llevas?

Bien, intentando aprender y ayudar. Lo hacemos a través del emprendimiento y la innovación abierta con el fin de crear valor a través del desarrollo de nuevos negocios, colaborando con agentes internos y/o externos para generar ideas o potenciales proyectos.

En realidad, MONDRAGON ha hecho innovación abierta siempre. Es la intercooperación nuestra de toda la vida. En ese aspecto hemos sido unos pioneros.

La promoción, hoy

¿Es fácil promover hoy?

Está cambiando en los últimos tiempos. Hemos estado muy focalizados en nuestros negocios y a la hora de emprender lo hacemos en actividades rela-

Aportaciones Mendirichaga sobre emprendimiento

Tendencias

Es necesario que los planes estratégicos (4 años) incorporen una capa superior de evolución de las tecnologías actuales de mi negocio (y nuevas), y otra de tendencias del sector para los próximos 10 años. Y analizar su impacto en mi negocio.

Modelo

Revisar internamente el modelo de intra-emprendimiento desde la clave de eficiencia, creación de nuevas actividades y generación de empleo.

Innovación en modelos de negocio

fundamentalmente en todo lo relativo a *go to market*. (acceso al mercado)..

Promotores

Hay que hacer cantera de promotores para nuestros proyectos. No me refiero a un junior sino a alguien curtido, con una cuenta de explotación en la cabeza, y con una visión de mercado, un gestor tractor. ¡Ah! Y que entienda el mundo cooperativo. No es nada fácil.

cionadas con nuestro mercado más cercano, ya que crear cosas fuera de nuestros mercados de control y de nuestra tecnología es muy complicado. Creo que se está dando una evolución positiva. Hoy diversificar implica necesariamente colaborar con otros.

¿Cuál es exactamente vuestro papel?

Cuando una cooperativa quiere emprender/diversificar nosotros le ayudamos a programar su actuación con varias herramientas. Le ayudamos a construir la idea y, si nos lo piden, también participamos en su desarrollo y hasta en el diseño de posibles alianzas posteriores. Otra cosa que hacemos es que, una vez identificados los ámbitos de interés del mercado o de tecnologías de las cooperativas, acudimos al ecosistema de startups que tenemos monitorizado para identificar aquellas que pueden tener encaje y facilitar el match entre ellas.

El Tinder de la promoción...

Algo así. Somos una especie de *venture builder* interno. Tratando además de establecer de mutuo acuerdo qué tipo de relación fijar entre la coope-

“La ventaja de llevar ya unos cuantos años en la Corporación y conocer a la gente facilita mucho nuestro trabajo”

“MONDRAGON ha hecho innovación abierta siempre. Es la intercooperación nuestra de toda la vida. En ese aspecto hemos sido unos pioneros”

rativa y la startup. Sobre todo, somos un servicio a las cooperativas.

Seguro que tienes algún ejemplo ilustrativo.

Shakers. Es una plataforma laboral de freelances (profesionales autónomos) digitales, un nuevo modelo de contratación diferente al tradicional. Además, en perfiles que hoy en día son difíciles de contratar: marketing digital, software, ciberseguridad, diseño, etc. LKS entra en la startup y participa en su consejo, está de observador durante un tiempo y llega a un acuerdo para ser distribuidor en Euskadi y Navarra de ese modelo, que está funcionando muy bien. Es decir, esa colaboración permite a LKS ofrecer a sus clientes otro tipo de servicios que antes no ofrecía, lo cual construirlo desde cero es más complicado.

¿Qué interesante!

Y supone todo un cambio cultural, porque antes la mentalidad era tener la mayoría y bastón de mando. En el caso de las startups, ahora es más tener un porcentaje en el capital de la empresa, estar, aprender, participar y crear valor para mi negocio, antes de decidir si salimos, compramos, etc.

Es cierto que las startups son embriones en estadios preliminares en los que es difícil ver el recorrido que van a tener, pero es que cuando están más avanzadas ya son caras. Por tanto, tienes que tener una visión clara hacia a dónde vas y si te puede interesar estar para aportar y capturar valor, explorar, incorporar una nueva tecnología, entrar en un nuevo mercado, etc.

“Las startups son embriones en estadios preliminares en los que es difícil ver el recorrido que van a tener, pero es que cuando están más avanzadas ya son caras”

Servicio de apoyo

Los facilitadores jugaréis un papel clave en esa elección, ¿no es así?

Tenemos que buscar cosas que les puedan encajar. Vemos muchas, filtramos bastantes, llevamos algunas al Consejo Industrial y se in-

vierte en las más interesantes para nuestros negocios. En el Centro de Promoción nos llegan al año muchas startups, de las que vemos un 10%-20% y de ellas, llevamos al Consejo industrial unas 8/10, que tienen interés específico para las cooperativas. Desde el año 2018, adicionalmente a las inversiones directas por parte de las cooperativas, y a través del fondo Mondragon Promoción, hemos invertido en torno a 9 millones de euros en 15 startups. Unas de exploración en ámbitos definidos como estratégicos, otras que incorporan alianzas de negocio que benefician a las cooperativas, algunas que se comprarán y otras en las que hay que estar, porque los socios que tiene son potentes e interesa estar cerca de ellos. No es solo invertir para hacerme con el negocio y transformarlo en cooperativa –que también puede ocurrir– sino que puedo invertir, aportar y capturar valor y, valorar diversas opciones para dar valor a mi negocio... Un cambio de mentalidad.

¿Proyectos de los que estés especialmente satisfecho?

Más que los proyectos en sí mismo, la mayor satisfacción es que, después de haber colaborado con una cooperativa y/o división, te vuelvan a llamar para que les eches una mano en algo que quieren construir, emprender y te incluya en el equipo de trabajo.

¿Te ha ayudado ser psicólogo?

Sí, mucho. No he ejercido nunca, pero siempre digo que la psicología está presente en todo, en cualquier tipo de relación entre personas y, por supuesto, en los negocios. La ventaja de llevar ya unos cuantos años en la corporación y conocer a la gente facilita mucho nuestro trabajo. Ya sé quién tiene confianza en lo que yo le voy a decir, y quien no. —

LagunAro EPSV moderniza sus señas de identidad

La robustez de la piedra y el hormigón y la transparencia del vidrio continúan siendo la esencia del renovado edificio.



Cuando en 1977 el arquitecto Álvaro Líbano diseñó el edificio, quiso plasmar las señas de identidad de LagunAro EPSV en la construcción de su sede: robustez en su base, por medio de la piedra y el hormigón, rematado con el vidrio, que representa uno de los más preciados valores de la entidad, la transparencia.

LagunAro EPSV ha querido conservar ese simbolismo en la remodelación de su edificio de la ladera de Olandixo, que luce renovado en perfecta armonía con el entorno.

Un año y medio después, LagunAro EPSV dispone de unas instalaciones preparadas para el día de hoy, sobre todo, con vistas al mañana.

El nuevo hogar de LagunAro EPSV continúa teniendo las puertas abiertas para todas las personas mutualistas, pensionistas y cooperativas, que podrán hacer uso de sus amplios espacios interiores, salas de reuniones y de visita, cuando las precisen.

Se ha buscado que el edificio sea totalmente accesible, resaltando especialmente la instalación de un ascensor exterior, y sostenible, mediante la incorporación de energías renovables como la biomasa y la solar.

Piedra, hormigón y vidrio abrazan amplios espacios que favorecen dinámicas que ayuden a dar mejor servicio a nuestro colectivo. Sin perder de vista las cinco décadas precedentes, la nueva sede de LagunAro EPSV mira al futuro desde el presente. —

Se ha buscado que el edificio sea totalmente accesible, resaltando especialmente la instalación de un ascensor exterior, y sostenible, mediante la incorporación de energías renovables como la biomasa y la solar.



Nació en la localidad japonesa de Hanno, en la prefectura de Saitama, a 60 kilómetros de Tokio. Tiene 30 años y hace casi 10 que vive en Azkoitia. Está muy contento aquí.

JAVIER MARCOS

So Saito

UN JAPONÉS EN DANOBATGROUP

“Mejor aquí que en Japón”

A los 21 años, So Saito emprendió un viaje que cambiaría por completo su vida. Viajó a Irlanda para aprender inglés con la intención de ir luego a Australia. En la academia conoció a una chica azkoitiarra y sus planes cambiaron radicalmente. Terminó en Azkoitia, dando lustre al inglés, y con ganas de aprender euskera. Han pasado 9 años y es increíble escuchar cómo habla en euskera. Parece azkoitiarra de nacimiento.

Desde hace 4 años trabaja en Danobat, en el departamento de aeronáutica, como mecánico. Es socio temporal en la cooperativa.

¿Sabías euskera cuando aterrizaste en Azkoitia?

No, no sabía una palabra. Me las arreglaba en inglés y luego fui dos años a AEK, y también a EPA (Educación para adultos) a estudiar castellano gracias al servicio gratuito que ofrecía el Ayuntamiento. Mientras estudiaba en AEK, también estuve en un caserío de Errezil, viviendo y trabajando en el caserío y aprendiendo euskera, durante un año. Y los fines de semana venía a Azkoitia para estar con mi novia.

¿Qué tipo de trabajos realizabas en el caserío?

Andaba sobre todo en la huerta, principalmente hacía cestas con verduras para repartir a los clientes. Tenían panadería, y también me dediqué a hacer pan. Estuve un año, y fue una experiencia muy bonita.

Y además, habrás dado un impulso al euskera...

Sí, el primer año empecé a comunicarme, no con la soltura que tengo ahora, pero me arreglaba bastante bien para seguir las conversaciones básicas. Luego hice dos ciclos de grado superior: uno en Donostia (euskera y castellano, Educación Ambiental y Control) y otro en Azkoitia (euskera, Mecatrónica Industrial). Entonces, además de hablar, también tuve que aprender a leer y escribir.

Salto a Danobat

¿Cuándo pasaste del caserío a la fábrica, a Danobat?

Hace casi 4 años. Estoy en el departamento de aeronáutica, y soy un socio temporal.

¿Y qué haces exactamente?

Estoy en el departamento de aeronáutica y hacemos máquinas para el mantenimiento de los motores de los aviones. A mí me toca montar esas máquinas.

¿Estás a gusto aquí?

Sí, muy a gusto. Trabajo con personas diferentes, dependiendo del proyecto. Y también me ha tocado irme fuera: Japón, Estados Unidos, Alemania... Es muy entretenido, no es nada monótono el trabajo. Trabajo como mecánico. Además, si vienen clientes japoneses, tengo que ayudarles... Un poco de todo.

¿Cuánto tiempo pasas fuera durante el año?

Depende del año. Si hay muchos pedidos, viajo más. El año anterior fue muy "cañero" porque tras el periodo Covid el gobierno japonés amplió sus fronteras, y se reactivaron los pedidos que estaban parados. Y cómo yo me manejo bien en japonés, di muchas vueltas. Estuve fuera 150 días en 2022. ¡Muchas horas y muchos días, pero anduve muy a gusto!

¿Cómo va este año?

A principios de año estuve en Atlanta, y en julio estuve montando una máquina en Hong Kong. Y a mediados de septiembre (la entrevista la hicimos a principios de ese mes), vuelvo a Japón.

¿Conocías Danobat anteriormente?

Sí, había oído hablar de él. En este valle es bastante conocido. No sabía exactamente qué trabajos y qué máquinas hacían, pero el nombre sí lo conocía.

¿Y el mundo cooperativo?

No. Estoy aprendiendo poco a poco: las funciones de las cooperativas, etc. Estoy a gusto, la verdad.

“El euskera me parece muy bonito”

¿Y qué te parece nuestro euskera?

Antes de venir aquí ni siquiera sabía que existía el euskera, y me parece una lengua muy bonita, tiene una larga historia, y además es muy rico que haya tantos dialectos. Es la lengua de un pequeño lugar del mundo, pero la diversidad que tiene me parece muy bonita. El de Errezil y el de Azkoitia, por ejemplo, no son iguales. Y en Danobat, por ejemplo, hay muchos vizcaínos que hablan el suyo.

¿Qué ha sido lo más difícil de aprender en euskera?

Al principio me costó la gramática y luego el vocabulario. Para hablar me resulta más difícil el castellano, porque con la gente lo hago sobre todo en euskera. En cambio, para leer y escribir, me resulta más fácil el castellano, porque muchas palabras en inglés son parecidas, y también a la hora de poner las palabras en orden.

El tuyo es un buen ejemplo...

Mucha gente lo dice, sí... que soy un buen ejemplo para alguien que está aprendiendo. Yo creo que cualquier persona puede aprender cualquier idioma, si está con ganas y dispuesta a hacer un esfuerzo. Yo he tenido la suerte de haber venido a Azkoitia, ya que aquí es más fácil aprender euskera porque el ambiente es muy euskaldun.

¿Qué idiomas hablas ahora?

Japonés, inglés, castellano y euskera.

¿Tienes intención de seguir viviendo por aquí?

Sí, aquí estoy a gusto.

¿Qué es lo que más te gusta del País Vasco?

La relación entre la gente, el ambiente, la vida social... Eso en Japón no existe, allí cada uno hace su vida. La gastronomía también es excelente.

¿Habrás estado en sidrerías!

¡Sí! Este año además bastante: unas cinco veces. Me gusta la sidra, el menú de sidrerías, la tortilla, la chuleta... Y el ambiente también suele ser excepcional. ■





Si te interesa
conocer más
en detalle el
proyecto, esta es
su página web.



Presenta el proyecto en la capital balear en un evento en el que reúne a responsables de las principales cadenas hoteleras.

MONDRAGON HOSPITALITY ATERRIZA EN PALMA DE MALLORCA

MONDRAGON Hospitality continúa dando pasos firmes en la hoja de ruta marcada cuando se puso en marcha el proyecto. El viaje, iniciado en el Basque Culinary Center (Donostia-San Sebastián) en marzo del año pasado, incluía una parada en Madrid –se presentó en noviembre en el nuevo Hotel Thompson– y una tercera en la capital balear, donde se sitúa el epicentro de las cadenas hoteleras a nivel mundial. Entre tanto, además, ya ha participado en dos ferias importantes del sector: HIP Hospitality Innovation Planet 2023, en Madrid y Coperama en Barcelona.

La cita en Palma de Mallorca, que tuvo lugar el pasado 28 de setiembre en el Club Diario de Mallorca, sirvió para que las cadenas hoteleras pudieran conocer de primera mano y en un único acto el conjunto de empresas que conforman MONDRAGON Hospitality (Enea, Erreka, Gerodan, Krean, Fagor Electrónica, Laboral Kutxa –incorporada recientemente al proyecto– Ondoan, y Onnera Contract). Como dijo Iker Alberdi, vicepresidente de la División de Construcción de MONDRAGON, “hemos querido venir a Palma para ser socios y aliados de las cadenas hote-

leras mallorquinas en sus proyectos y nuevos retos”. Retos como la sostenibilidad y eficiencia en el sector o las inversiones hoteleras, en torno a los cuales se reflexionó en una intensa jornada compartida con algunas de las cadenas hoteleras más importantes son sede en la isla.

A este evento hay que añadir la inauguración en Palma de la primera oficina de MONDRAGON Hospitality con el fin de convertirse en el centro de operaciones de este nuevo proyecto en la isla. En definitiva, MONDRAGON Hospitality era una idea que nació con la vocación de aunar esfuerzos y constituir una oferta agrupada para el sector hotelero, turístico y sociosanitario. El proyecto está armado, ha superado ya varios hitos importantes y es un buen ejemplo de que MONDRAGON es “una suma que multiplica”. —

Se reflexionó sobre retos como la sostenibilidad y eficiencia en el sector o las inversiones hoteleras, en una intensa jornada compartida con algunas de las cadenas hoteleras más importantes son sede en la isla.

Nora Inoriza

Diseñadora Estratégica en Diaradesign [kreatn]



AL ESCAPARATE

"Diseño" ... ese gran desconocido. A veces me pregunto cómo puede ser una palabra tan simple y clara, y a la vez, tan abstracta y ambigua.

Mientras unas personas lo relacionan con dibujar, otras lo relacionan con la moda o el mundo gráfico. Y la verdad es que no están muy lejos, ya que el diseño ramifica varias disciplinas. Pero, por supuesto, una de las incógnitas es el Diseño Estratégico, la principal disciplina que facilita los procesos transformadores. Y en ese ámbito me desenvuelvo.

El Diseño Estratégico ayuda a descubrir el objetivo principal de la existencia de una organización. Permite identificar la visión de futuro. Inspira nuevas estrategias para el desarrollo de negocios o sistemas. Encuentra nuevas oportunidades ocultas. Alinea productos, servicios y personas. También es hablar, escuchar, observar, integrarse y colaborar.

“El Diseño Estratégico ayuda a encontrar el objetivo principal de la existencia de una organización. Permite identificar la visión de futuro”

El poder transformador de las organizaciones

Las instituciones están perdiendo, por desconocimiento, una oportunidad que tiene un poder transformador tremendo y me da mucha pena. Quizá por esa razón me animé a compartir en la radio mis reflexiones sobre el Diseño Estratégico. Cada dos miércoles participo en el programa Baipasa, en Euskadi Irratia. En mis intervenciones intento acercar el diseño a la ciudadanía, simplificando lo complejo, y mostrando cómo puede ayudar a crear sociedades y sistemas más saludables.

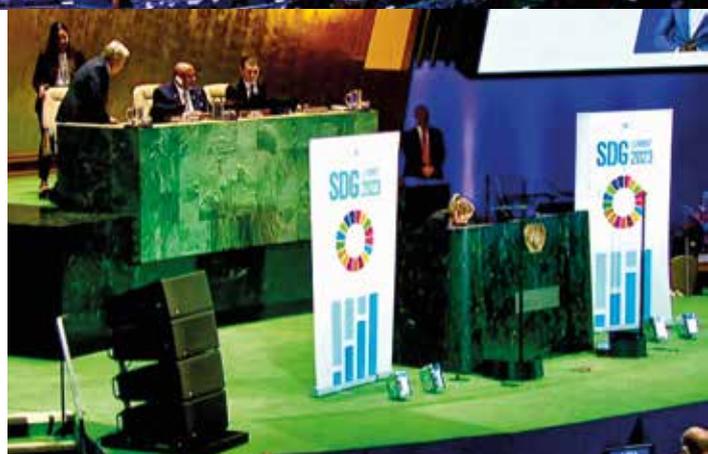
Sin embargo, todavía tengo familiares y amigos que no saben describir a qué me dedico. Dicen que diseño "cosas". Al principio intentaba explicarlo, pero ahora no... me parece que refleja bien la relación de la sociedad con el diseño: la del desconocimiento. Y no creo que sea porque los diseñadores no seamos comunicadores.

Creo que va a ir cambiando culturalmente y con el tiempo, con el esfuerzo de muchos (sobre todo diseñadores) y con la ayuda de todos. El Diseño Estratégico busca poner las cosas en su sitio y él también encontrará el suyo en breve. —

El secretario general de Naciones Unidas, Antonio Gutierrez, presenta un informe en el que destaca a las cooperativas como modelo para lograr alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

LA ONU ENSALZA A MONDRAGON

La 78 Asamblea General de la Naciones Unidas (ONU) celebrada recientemente –18 y 19 de setiembre–, presentó un informe que recomienda políticas y acciones dirigidas a los Estados miembro centradas en potenciar ecosistemas empresariales cooperativos por su valía constatada para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El informe se complementó con dos casos de éxito –MONDRAGON y los Kibbutzim– que ejemplifican los elementos señalados. No es la primera vez que la ONU menciona al grupo cooperativo, y es que el pasado mes julio también se escenificó en New York “la contribución de las cooperativas al desarrollo sostenible”.



Ecosistema cooperativo

En esta ocasión el propio secretario general de la ONU, Antonio Gutierrez, realizó ante la asamblea una descripción detallada del origen y evolución de la Corporación, y de sus principales señas de identidad para concluir señalando que “MONDRAGON ha crecido hasta convertirse en el grupo de cooperativas más grande del mundo y ha creado todo un ecosistema exitoso que incorpora todos los elementos clave de un ecosistema cooperativo”. Gutierrez también comentó que se ha demostrado que “las cooperativas promueven el desarrollo económico y social de todas las personas, incluidas las mujeres, los jóvenes, las personas mayores, las personas con discapacidad y los pueblos indígenas. Contribuyen a la inclusión social y a la erradicación de la pobreza y el hambre. Han demostrado ser resilientes, especialmente en tiempos de crisis sociales y económicas. Además, promueven el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones de desarrollo social, desarrollo económico y protección ambiental”. —

Recomendaciones a los gobiernos de Estados miembro

Asimismo, la ONU propuso una serie de recomendaciones a los gobiernos con el fin de impulsar el desarrollo de las cooperativas entre los Estados miembro de la ONU. Son las siguientes:

- Brindar apoyo a las cooperativas como empresas exitosas utilizando el enfoque del ecosistema empresarial.
- Seguir fortaleciendo sus capacidades para recopilar datos completos y comparables internacionalmente sobre el papel de las empresas cooperativas en el desarrollo económico y social y la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Promover el potencial de las cooperativas, independientemente del nivel de desarrollo de un país, mediante su integración en los planes nacionales de desarrollo y los procesos de presentación de informes sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- El sistema de las Naciones Unidas y otras organizaciones nacionales e internacionales que trabajan en cuestiones cooperativas deberían seguir proporcionando análisis de políticas, apoyo técnico y asistencia para la creación de capacidad para promover el crecimiento continuo de las cooperativas para lograr el desarrollo sostenible.

Donostia acoge en noviembre la Conferencia Europea sobre Economía Social

En el contexto de los actos que se están llevando a cabo en Donostia bajo la Capitalidad de la Economía Social a lo largo de 2023, el próximo 13 y 14 de noviembre la capital guipuzcoana acogerá la Conferencia Europea sobre Economía Social. Asimismo, el 13 de noviembre, el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi ha organizado un evento donde se entregará el premio *Denon Artean* y se podrá disfrutar en directo de la sinfonía cooperativa creada por MONDRAGON en 2019, denominada *Humanity At Music*.

“Las personas en el centro de la economía”, es el lema elegido para la Capital de la Economía Social que ostenta a lo largo de 2023 Donostia, y cuya puesta de largo se realizaba el pasado 24 de febrero. Durante todo el año se han venido desarrollando diferentes actos y uno de los principales eventos de la capitalidad será la Cumbre de Alto Nivel de Economía Social que se celebrará los días 13 y 14 de noviembre, donde se prevé la participación de más de 600 personas de toda Europa. La cita servirá para que el cooperativismo vasco muestre su músculo y sus valores diferenciales, y entre otros, el 13 de noviembre se celebrará el acto de entrega del premio del cooperativismo vasco DENON ARTEAN que se otorga cada dos años reconociendo la labor de personas e instituciones en favor del modelo de empresa cooperativo.

Este galardón ha sido fallado en dos ocasiones, y en

su primera edición distinguió la figura de José Maria Arizmendiarieta (*in memoriam*) impulsor de la experiencia cooperativa de MONDRAGON. En el año 2021 fue la ICA (International Cooperative Alliance) la entidad que recibió la distinción en manos de su presidente Ariel Guarco, celebrando así 125 años de historia de esta institución.

En esta tercera edición, el reconocimiento del cooperativismo vasco será para la Comisión Europea. La ceremonia tendrá lugar en el Kursaal y contará con la presencia del comisario Nicolas Schmit para la recogida del premio. Asimismo, la Sinfonía Cooperativa creada por MONDRAGON en 2019 será parte de esta ceremonia que contará con la dirección de Fernando Velázquez, la colaboración de la Orquesta Sinfónica de Euskadi, y los coros Goikobalu Arrasateko Abesbatza, Iubilo Bilbao Abesbatza y Txorbela Otxotea. —



HUMANITY@WORK&LIFE

GLOBAL DIFFUSION OF THE MONDRAGON COOPERATIVE ECOSYSTEM EXPERIENCE

El pasado 2 de octubre tuvo lugar en NYC –Facultad de Derecho de la Universidad de la Ciudad de Nueva York [CUNY Law]– la presentación de este libro, cuyos editores son Christina A. Clamp –investigadora de American Sustainable Business Network– y Michael Peck –ex delegado internacional de la Corporación en USA–.

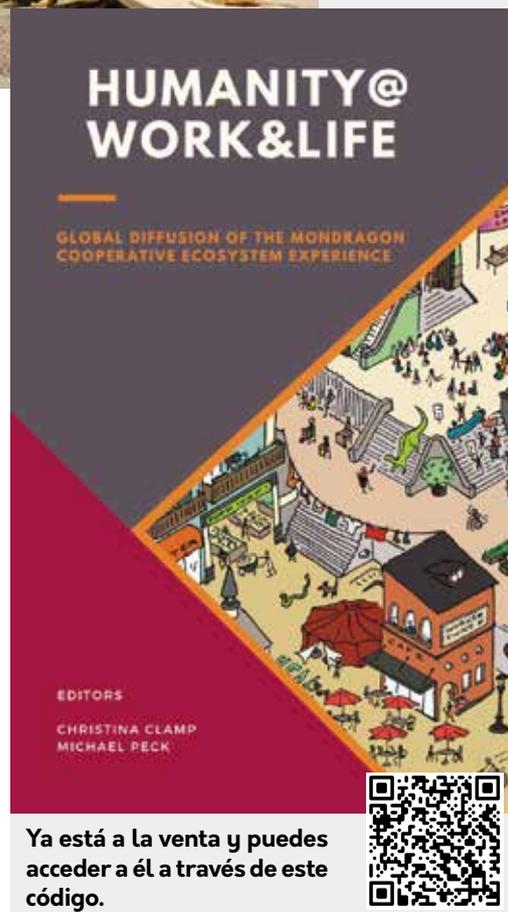


Foto de familia tras la presentación del libro en CUNY.

Se trata de una publicación basada en la Experiencia de MONDRAGON, y que tiene como objetivo “brindar esperanza e inspiración al servir como un recurso para quienes estén interesados en desarrollar cooperativas de trabajadores”. Un libro coral, con diversas aportaciones –38 en total, de seis países y tres continentes– en forma de artículos y reflexiones, entre las que se incluyen las de Julio Gallastegi, Jesús Mari Herrasti, Agustin Markaide, Oscar Mugerza, Imanol Olaskoaga, Ibon Zugasti o Ana Agirre, entre otros –todas ellas personas vinculadas a la Experiencia Cooperativa–.

El libro consta de cinco grandes apartados: un primero dedicado a *Reimaginar el capitalismo*, un segundo sobre la *Innovación Social en las cooperativas de MONDRAGON*, el tercero referido a la *Influencia global de MONDRAGON*, el cuarto sobre *Trabajo asociado en América* y el último sobre *Desafíos para un nuevo desarrollo cooperativo*. En definitiva, un trabajo colaborativo que destila en sus 400 páginas la aspiración de sus editores de promover en este mundo capitalista otra forma de concebir las empresas, más justa con las personas y más sostenible para el planeta.

Los posibles beneficios que pueda reportar la venta de este libro se destinarán a financiar la iniciativa *1 worker 1 vote* (más info aquí: www.1worker1vote.org) una plataforma que pretende impulsar un modelo de empresa más justo, equitativo, solidario e inclusivo. —



Ya está a la venta y puedes acceder a él a través de este código.



Zigor Ezpeleta

Director de Gestión Social de MONDRAGON



CUESTIONES PARA AVANZAR

El pasado mes de julio se celebró la XIII edición del Foro de Personas de MONDRAGON. En este evento, Ezpeleta compartió su mirada sobre los temas de actualidad en los que las personas son las protagonistas.

Hablar de los retos que tenemos en MONDRAGON desde la perspectiva de personas es hablar de muchos de los retos de MONDRAGON en su globalidad. Hay pocos ámbitos en los que nos apriete el zapato que no tengan que ver con personas: compromiso e identidad cooperativa, cultura cooperativa, gobernanza, intercooperación, atracción y desarrollo del talento, adaptabilidad, diversificación y emprendimiento, todos ellos apelan a personas, a la relación entre personas, al liderazgo, a la gestión de personas.

MONDRAGON somos una serie de sistemas humanos relacionados de alta complejidad. Cada persona es un sistema en sí mismo, cada equipo de trabajo conforma otro sistema, cada centro de trabajo otro, cada cooperativa otro, cada división otro y finalmente, MONDRAGON otro, como capa que nos arropa a todos. Y como es obvio, todos nadamos en el sistema social al que pertenecemos. Este universo de influencias múltiples está vivo, es cambiante y dinámico por definición. Tratar de entenderlo es un ejercicio necesario pero francamente retador, al que hay que enfrentarse con apertura de miras, en un ejercicio de perspectiva, de levantar la cabeza y de mirarnos desde el balcón.

Temas del momento

Sosteniendo esa mirada amplia, observo varios ámbitos en los que se concentra energía. Esto es, ámbitos que generan conversaciones, que preocupan en la mayoría de los casos. Esta es la lista de *trending topic* del momento.

- **Adaptabilidad.** ¿Qué hacemos para no caer atrapados por el corto una y otra vez? ¿Qué deberíamos cambiar en la gestión para potenciar la adaptabilidad? ¿Qué estilos de liderazgo son un freno para avanzar? ¿Qué sucede en nuestros sistemas cooperativos cuando se incrementa la tensión o cuando se impulsan transformaciones?
- **Atracción de talento.** ¿Es nuestro modelo atractivo para las personas jóvenes?
- **Gobernanza.** Además de sistemas y procesos, la gobernanza pivota en torno a relaciones muy concretas, presidente-gerente. ¿Estamos preparados para gestionar el conflicto?
- **Participación societaria.** ¿Cómo respondemos a dinámicas societarias disfuncionales? ¿Qué hacemos ante la queja sin propuesta? ¿Tiene sentido utilizar canales de participación similares en cooperativas pequeñas y grandes, en las

cooperativas de hace décadas y en las de ahora?

- **Intercooperación.** ¿Cómo pasamos del potencial a la realidad? Si queremos, ¿qué nos frena?

Podemos tratar de responder a estos retos de dos formas: haciendo lo mismo con mayor intensidad, apretando más los dientes/pedaleando más fuerte; o podemos intentar hacer algo diferente. O ambas cosas.

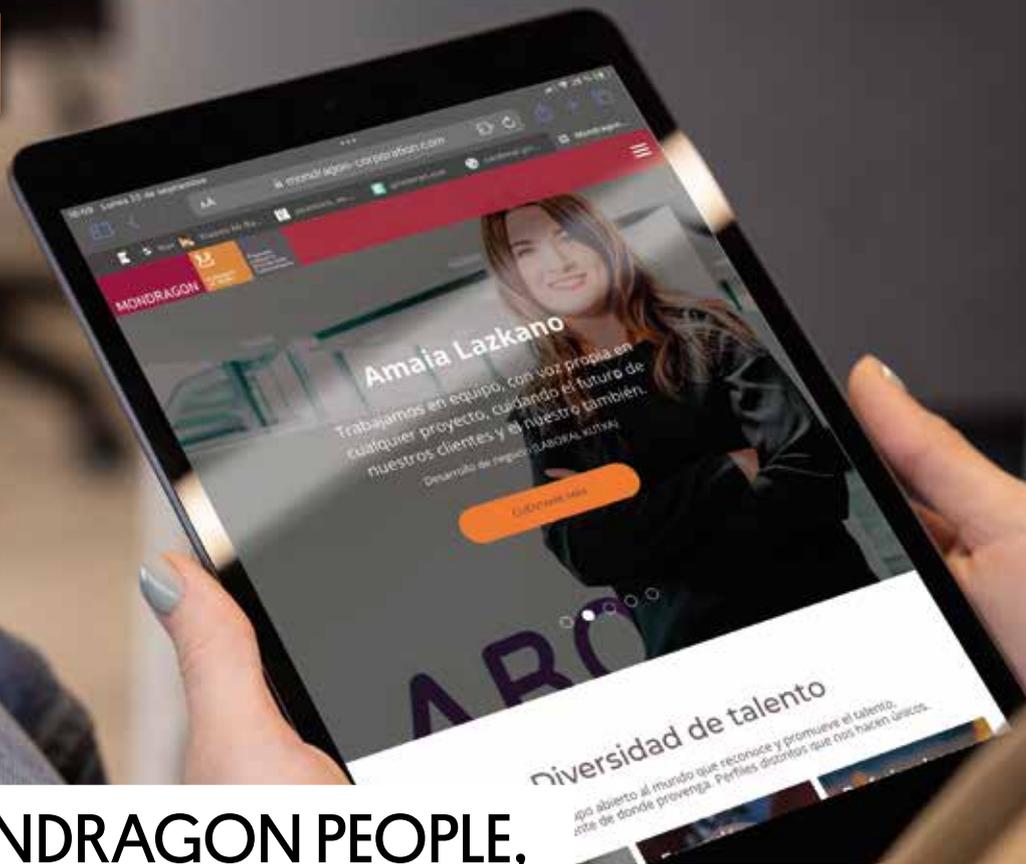
Mi impresión es que haciendo más o menos lo mismo no nos va a alcanzar. La realidad se impone, nos pone en nuestro sitio, y necesitamos respuestas diferentes, no solo más intensidad.

Eso nos lleva a vislumbrar un reto mayor, el reto maestro: cuestionarnos el modo en el que vemos las cosas, cuestionarnos algunas de nuestras creencias y paradigmas mentales. Primero identificar qué gafas llevamos puestas y luego cambiarlas si es que creemos que no nos ayudan; identificar las creencias que se han vuelto disfuncionales y preguntarnos si

podríamos ver la realidad desde otro lugar. Es un ejercicio exigente, cuesta, pues pone el foco en nosotros y nosotras, sin echar balones fuera, pero es desde ahí desde donde se abren nuevas oportunidades. —

Artículo completo





MONDRAGON PEOPLE, EJEMPLO DE *EMPLOYER BRANDING*: CREANDO CULTURAS CORPORATIVAS ATRACTIVAS

En un mundo empresarial cada vez más competitivo, atraer y retener talento es una de las principales prioridades de las organizaciones. Para ello, muchas empresas han recurrido al *employer branding* como estrategia clave. MONDRAGON People se ha convertido en un ejemplo de *Employer Branding**, y su filosofía ha cambiado la forma en que las empresas se perciben como empleadoras. **LEIRE MOÑUX**

* El *employer branding* se trata de crear una imagen positiva de la empresa como empleadora, lo que contribuye a atraer y retener talento. En otras palabras, cómo una empresa se presenta a sí misma como un lugar atractivo para trabajar.

Esta plataforma se creó con la intención de acercar la experiencia cooperativa y atraer el talento de las generaciones digitales. A través de una plataforma en línea, conecta a profesionales talentosos con oportunidades de empleo en empresas del grupo MONDRAGON.

El proyecto empezó con 11 cooperativas y el reto es terminar el primer año con unas 30, y con más de 50 a 2 años vista, ayudando a cada cooperativa a impulsar y planificar

sus necesidades de talento a largo plazo y definiendo su propia marca y estrategia empleadora.

Conocer y escuchar a las personas que trabajan en las cooperativas de MONDRAGON permite conocer su visión, experiencia, descubrir sus historias, motivaciones, valores, etc. Diseñar e implementar estrategias y técnicas de *employer branding* es muy valioso para las empresas. **¿Pero cómo se hace?**

Vivimos en un mundo muy competitivo en el que la guerra no solo está en la cuota de mercado, sino en atraer y mantener al mejor talento. El primer paso para atraer talento es darse a conocer y hacerlo de forma atractiva, visual y cercana. **La plataforma MONDRAGON People ha elevado la percepción de MONDRAGON como empleador y ha demostrado cómo el diferencial cooperativo puede ser una fuerza poderosa en la atracción de talento.**

Conocer y escuchar a las personas que trabajan en las cooperativas de MONDRAGON permite conocer su visión, experiencia, descubrir sus historias, motivaciones, valores, etc.



Cómo se hace



Define correctamente la propuesta de valor de tu empresa

Ten claras y muestra tu misión, visión y cultura empresarial.



Empieza desde cero

Para crear una marca talento atractiva y realista es necesario empezar escuchando a las personas trabajadoras que hoy trabajan en la empresa. Por ello, es crucial hablar con ellas y así entender mejor las motivaciones y aspectos que les puedan incomodar.



Mensajes reales y transparentes

Mostrar tus valores y mantenerlos de forma constante te dará credibilidad y mejorará la percepción de tu imagen.



Investiga tu imagen en portales de empleo

Este tipo de sitios tienen un gran poder a la hora de atraer talento, por lo que es importante cuidarlos.



Cuida la experiencia durante el proceso de selección

Cualquier estrategia de *employer branding* debe iniciarse desde el minuto cero de contacto entre empresa y potencial empleado, lo que incluye las ofertas y los procesos de selección.



Redes sociales

Es importante aumentar la presencia en estas, no solo para ser encontrado rápidamente, sino también para poder transmitir de forma adecuada como es la empresa. —



A principios de este mes varias entidades se reunieron en el Artium [Vitoria-Gasteiz] para firmar una declaración conjunta “para un contrato social Agenda 2030 Euskadi”.

IBON ANTERO

ALIANZA VASCA POR LOS ODS

El objetivo general de esta propuesta es reforzar los marcos de colaboración entre instituciones y agentes sociales vascos con un eje común: aunar esfuerzos para el desarrollo de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible de Naciones Unidas, coordinando los esfuerzos y recursos de los agentes sociales para lograr un impacto positivo y sostenible en las áreas temáticas que abarcan los ODS.

La presentación pública de esta alianza tuvo lugar el pasado 2 de octubre en Vitoria-Gasteiz y en el acto intervino el propio lehendakari así como Jonan Fernández, secretario general de Transición Social y Agenda 2030. En la escaleta de esta cita, a la que también acudieron representantes de la Corporación, se presentaron cuatro experiencias o testimonios sobre la implementación de la agenda 2030 en organizaciones y empresas, una de las cuales fue la del Grupo Fagor.

El objetivo es lograr la coordinación de esfuerzos y recursos de los agentes sociales para lograr un impacto positivo y sostenible en las áreas temáticas que abarcan los ODS.

Compromisos

El borrador de declaración incluye, con carácter de propuesta, cinco compromisos, a los que se vinculan otras tantas implicaciones prácticas que asumirían las organizaciones promotoras y suscribientes. Son los siguientes:

- Reforzar la colaboración entre las organizaciones sociales y de éstas con las instituciones públicas.
- Implementar los ODS en la gestión y funcionamiento interno de empresas y organizaciones.
- Divulgar y promover la Agenda 2030 como base del Contrato Social Agenda 2030 Euskadi.
- Contribuir a la promoción de una ciudadanía activa protagonista de la Agenda 2030, coparticipa de la aportación vasca a los ODS.
- Modelizar la experiencia vasca y favorecer su intercambio en el ámbito internacional.
- Avanzar en el uso y normalización del euskera en las cooperativas.



MONDRAGON SOSTENIBLE

La Corporación refuerza su apuesta por la sostenibilidad en el marco de los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE).

Mediante la convocatoria del Plan Integral de Impulso a la Economía Social para la generación de un tejido económico, inclusivo y sostenible en el marco de los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) el proyecto MONDRAGON SOSTENIBLE representa la aportación de la Corporación y sus cooperativas a estos retos, en pos de la construcción de un mundo más sostenible, económica, social, y medioambientalmente.

La Corporación, en el contexto de su Política Socioempresarial 2021-2024, recoge su apuesta por el impulso de la sostenibilidad y subraya algunos aspectos a desarrollar sobre los que centra el trabajo:

- Integrar la Sostenibilidad en la Estrategia a través del análisis de materialidad estratégico, definición de prioridades (acciones, objetivos e indicadores) y su comunicación mediante las Memorias de Sostenibilidad.
- Avanzar en materia de transición energética y cambio climático mediante la definición de estrategias climáticas que guiarán los procesos de medición, reducción y compensación dentro de una Política Climática Corporativa.
- Avanzar en materia de Igualdad de Género mediante el diagnóstico y definición de Planes de Igualdad e intercambio de buenas prácticas.

Participación de cooperativas

9 cooperativas (Embega, Eroski, Mundukide, Ausolan, Ecenarro, Ategi, MIK, Osatu, Mondragon S. Coop.) han accedido a las ayudas para desarrollar actuaciones entre febrero y octubre 2023 en dos sentidos:

- Elaboración de diagnósticos y balances sobre la situación medioambiental, social y de género.
- Desarrollo de metodologías y soluciones para la mejora de las condiciones medioambientales, sociales y de género.

La inversión total del proyecto asciende a 3.290.648€ de los cuales el Perte MONDRAGON Sostenible soporta una financiación de 968.058,97€.

MONDRAGON SOSTENIBLE representa la aportación de la Corporación y sus cooperativas para construir un mundo más sostenible, económica, social, y medioambientalmente.

Agustín Markaide



EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA Y SOSTENIBILIDAD*

Las personas que vivimos en los países ricos somos responsables de la mayor parte de un impacto medioambiental profundo y que tendremos que soportar toda la humanidad.

En estas fechas es noticia recurrente la revisión de las previsiones de crecimiento de la economía. La atención se centra en que las recientes previsiones apuntan a un crecimiento del PIB más bajo, e incluso nos inquieta el riesgo de recesión. Es natural, hay muchas cosas importantes que se derivan del crecimiento, entre ellas la variación del empleo o del bienestar económico.

Sin embargo, pocas veces vemos que se ponga en relación el crecimiento de la economía con la sostenibilidad, ni siquiera a medio plazo. Precisamente ahora, cuando las alertas sobre el clima y el medioambiente crecen de forma aguda. La ONU acaba de urgir a los países la aceleración de la agenda para cumplir con los objetivos de reducción de emisiones de CO₂, la crisis climática es aguda. En palabras del secretario general 'la humanidad ha abierto las puertas al infierno'. Pero parece como si los indicadores sobre la economía, los deseos y las expectativas sobre su evolución futura no tuvieran nada que ver con eso, que no necesita-

ran revisarse.

Planea una convicción (que es más un deseo) de que el desarrollo tecnológico encontrará las soluciones necesarias, y a tiempo, para que nadie tenga que renunciar a su nivel de consumo actual ni a sus expectativas de aumentarlo, amén de poder hacerlo sin gastar más por lo mismo, manteniendo la inflación en torno al 2%. El desarrollo de vacunas eficaces para acabar con la pandemia del Covid y su distribución masiva, en un tiempo récord, es uno de los logros que pueden alentar esta convicción optimista.

Sin embargo, hay que ser muy optimista, un iluso diría yo, para pensar que lo más probable es un escenario futuro sin cambios, del tipo: "No será necesario que renunciemos a ningún consumo importante. Más aún, podremos seguir creciendo".

Las personas que vivimos en los países ricos somos responsables de la mayor parte de un impacto medioambiental profundo y que tendremos que soportar toda la humanidad. La fecha del teórico

agotamiento de los recursos que es capaz de generar el planeta en un año fue el pasado 2 de agosto. Una fecha que cada año es más temprana. Esta fecha está condicionada por los más ricos, pero hay miles de millones de personas que esperan tener derecho a su parte de bienestar material, siguiendo el modelo que seguimos los 1.000 millones más privilegiados.

Si hay un camino de transición hacia una situación más sostenible, es seguro que una de sus claves fundamentales será la de crear modos de mejorar el bienestar de la población que no sean a costa de estropear lo que necesitamos para el futuro. Con menor uso de recursos materiales, mayor duración y circularidad de los mismos, etc, a pesar de contar con una población creciente.

Para facilitar esa transición, una de las cosas que se muestran imprescindibles es que quienes usamos conceptos e indicadores económicos utilicemos los más alineados con estos objetivos. Si elegimos indicadores que no recogen bien el objetivo erraremos el rumbo, tomaremos decisiones equivocadas.

Así, el llamado Producto Interior Bruto (PIB), empleado desde hace casi 100 años, es uno de esos indicadores que están muy arraigados en la política económica de gobiernos, entidades e institucio-

“La fecha del teórico agotamiento de los recursos que es capaz de generar el planeta en un año fue el pasado 2 de agosto”

nes p3blicas y privadas. A pesar de que existe un consenso general acerca de las limitaciones de este indicador, sigue siendo el indicador que monopoliza el debate sobre el crecimiento de la econom3a.

Por ejemplo: El petr3leo del Prestige sum3 al PIB de Rusia, el pa3s que lo extrajo y volvi3 a sumar al PIB de Espa3a, y de los pa3ses vecinos, por los trabajos de descontaminaci3n de su vertido. Cuando, en realidad, el mundo perdi3 un capital natural importante por su extracci3n y posterior vertido contaminante. Si el indicador que usamos como referencia econ3mica general no tiene en cuenta si el producto contabilizado es o no sostenible o no contabiliza actividades no retribuidas pero que generan bienestar, como el cuidado, etc es dif3cil que la sociedad, incluso la parte gobernante, sea verdaderamente consciente de si se produce un avance o un retroceso en los objetivos de transformaci3n.

Incorporar cambios en el modo de obtener informaci3n econ3mica m3s integrada con los objetivos de sostenibilidad es necesario tambi3n para que los ciudadanos personalicemos los efectos de nuestro consumo sobre la sostenibilidad. Igual que servir3 para aplicar una fiscalidad que tase costos medioambientales que, si no, no pagamos en los precios. Que son pasos importantes para conseguir cambios en las conciencias y en los comportamientos de consumo y que permitan que la sociedad avance en esa direcci3n sin involuciones negacionistas.

La Uni3n Europea ha decidido, hace pocos meses, financiar un estudio sobre la viabilidad del decrecimiento, compatible con un mayor bienestar de los ciudadanos. Veremos cu3l es el resultado, pero seguro que, entre otras muchas cosas, nos llevar3 a modificar los indicadores y el lenguaje con los que nos referimos a la marcha de la econom3a y el bienestar de los ciudadanos. —

* Art3culo publicado en Diario Vasco el 1 de octubre de 2023.

22 de octubre

D3a de la solidaridad

La Carrera Solidaria de Mundukide es una celebraci3n de la unidad y la solidaridad. **No se trata solo de cruzar la l3nea de meta, sino de cruzar fronteras para ayudar a quienes m3s lo necesitan.** Los fondos recaudados se invertir3n en los programas de cooperaci3n que se realizan en 3frica y Sudam3rica.

Una vez m3s, el embalse de Urkulu en Aretxabaleta (Gipuzkoa) se convertir3 en el escenario de un evento muy especial. "Para nosotros 8 a3os despu3s Urkulu se ha convertido en un s3mbolo de solidaridad", se3ala Hodei Guridi, representante de Fagor Electr3nica.

En palabras de Ander Hernandez (Krean), "Mundukide es ejemplo de generosidad, solidaridad y compromiso. Es una organizaci3n que genera medios para el desarrollo socioecon3mico de la sociedad de los pa3ses empobrecidos y que, al igual que Krean y diversas cooperativas, se basa y fundamenta en la transformaci3n social a trav3s del trabajo".

"Esta es la octava edici3n de la carrera, y no tenemos intenci3n de detenernos, sino m3s bien de continuar avanzando, ya que es nuestro deber mostrar solidaridad con las personas m3s necesitadas de nuestro planeta", expresaba Urri Urizar (Mundukide).

En la semana del 22 de octubre, conmemorando el D3a Internacional contra la Pobreza, Mundukide expresa una vez m3s su apoyo a trav3s de esta carrera solidaria. —

¡La inscripci3n para participar sigue abierta, el 22 de octubre camina o corre para DAR EL PASO!



Video





Las tecnologías lingüísticas acompañan al euskera en MONDRAGON

Que las tecnologías lingüísticas contribuyan a las misiones de euskera de MONDRAGON. Con ese objetivo, la Comisión de Euskera de MONDRAGON está realizando una elaboración específica. Ander Etxeberria, coordinador de Euskera de MONDRAGON, nos cuenta que el pasado 18 de mayo se trató el tema de las Tecnologías Lingüísticas en el foro organizado por la Comisión de Euskera de MONDRAGON en Otalora: "Por un lado, analizamos la evolución de las tecnologías lingüísticas y las posibilidades que ofrecen para las misiones en materia de euskera con Xabier Arregi, miembro del Centro Vasco de Tecnología Lingüística, y Olatz Olaso, de Emun. Por otro lado, tuvimos la oportunidad de conocer los medios creados por los desarrolladores Trebe y Orail NLP en el campo de las tecnologías lingüísticas. El programa tuvo una valoración muy positiva".

TULANKIDE

Etxeberria ha añadido que, en verano, han analizado cuáles pueden ser los espacios adecuados para prototipar estas tecnologías lingüísticas, poniendo en el centro la misión del euskera de MONDRAGON: "que los miembros de las cooperativas trabajen principalmente en euskera y que, asimismo, en el ámbito de la responsabilidad social, MONDRAGON sea un referente en la normalización del euskera en el ámbito laboral". Etxeberria nos indica que "teniendo claro el objetivo, al menos se van a responder cinco preguntas con los ensayos que se van a realizar en cinco cooperativas de MONDRAGON":

- **Mondragon Assembly:** siendo el euskera el idioma de trabajo de la cooperativa en Euskal Herria, ¿hasta qué punto pueden ayudarnos a traducir lo creado en euskera con la mayor adecuación y corrección posible para las plantas internacionales?
- **Koniker:** cuando en un espacio que funciona en euskera empieza a trabajar una persona que no entiende euskera, ¿hasta qué punto nos pueden ayudar a seguir creando en euskera?
- **Mondragon Goi Eskola Politeknikoa:** ¿Hasta qué punto podemos satisfacer las necesidades de traducción desde la cooperativa, empoderándonos y cuidando la calidad del euskera?
- **Danobatgroup:** ¿hasta qué punto nos pueden ayudar a hacer efectivos los procesos de traducción, a que los miembros de la cooperativa generen más textos en euskera y a fomentar las comunicaciones internas exclusivamente en euskera?
- **Centro Corporativo de MONDRAGON:** para crear más escritos y audiovisuales en euskera, ¿hasta qué punto podemos poner estas obras creadas en euskera a disposición de quienes no entienden euskera?

Los resultados de estos periodos de prueba se darán a conocer en la Comisión de Euskera de MONDRAGON que se celebrará en la segunda quincena de noviembre. Abel Irizar e Igor Mujika, de la cooperativa Emun, trabajan como asesores para MONDRAGON. Según nos informan, en la cooperativa Emun se están estudiando de cerca los medios relacionados con las tecnologías lingüísticas. Abel Irizar comenta que han planteado "muchas preguntas" porque tienen claro que "con responsabilidad social nos corresponde seguir trabajando para garantizar la sostenibilidad del euskera en las cooperativas de MONDRAGON que nos acompañan. Por



ejemplo, ¿qué uso debemos dar a las tecnologías de inteligencia artificial para trabajar en euskera y ofrecer servicios adaptados a las necesidades lingüísticas de los múltiples receptores locales? ".

Uso del euskera

Igor Mujika ha añadido que "al menos tenemos dos tendencias en cuanto al conocimiento del euskera en las empresas que parecen contrarias pero que tenemos que conseguir poner en la misma dirección: por un lado, cada vez son más las personas que entran al trabajo garantizando la comprensión del euskera; por otro lado, la necesidad de talento hace que las personas que no entienden bien el euskera estén empezando a trabajar en los espacios que funcionan en euskera. Con las tecnologías lingüísticas, necesariamente, tendremos que trabajar para crear nuevas oportunidades para el euskera gestionando la diversidad". En las juntas generales de 2023, por ejemplo, teniendo en cuenta las juntas generales de todas las cooperativas de MONDRAGON, "en más de 6 de cada 10 el euskera ha tenido tanta o más presencia que el castellano. La asamblea general de MONDRAGON también se desarrolla principalmente en euskera. Las tecnologías lingüísticas nos pueden abrir nuevas posibilidades para hacerlo más en euskera y en más espacios. Habrá que trabajar los criterios para impulsar la creación y el trabajo en euskera, cooperativa por cooperativa ", ha añadido Mujika.

Conocimiento y motivación

En el ámbito del conocimiento se han producido importantes desarrollos en las cooperativas de MONDRAGON en los últimos años. En el último curso, por ejemplo, más de 500 personas han mejorado su nivel de euskera. "El buen uso de estas tecnologías nos obliga a motivar el proceso de aprendizaje del euskera", explica Irizar. "Tenemos nuevas oportunidades potenciales para el euskera, las personas. También tenemos nuevos caminos, las tecnologías lingüísti-

cas. Con la conjunción de ambas, tenemos que conseguir renovar el impulso a favor del euskera en las cooperativas de MONDRAGON".

Institucionalización

En este camino contribuirán los avances en materia de institucionalización en las cooperativas de MONDRAGON. "Se han incorporado criterios de euskera a los sistemas de gestión de las empresas. Y tener las normas favorables siempre ayuda al uso. Ahora, con estas nuevas herramientas, se nos introduce un nuevo elemento en el sistema lingüístico. Por tanto, tendremos que revisar estos criterios porque tenemos nuevos medios y situaciones en las empresas. Las empresas tendrán que analizar la nueva situación con perspectiva sistémica y tomar las decisiones que correspondan", añade Mujika.

Por último, Abel Irizar nos informa de que "a pesar de que hay personas desarrolladoras a nivel mundial, y de que también vamos a trabajar con ellas, hemos apostado por las desarrolladoras de Euskal Herria, queriendo promover alianzas locales y teniendo en cuenta el compromiso de trabajar el desarrollo del euskera y la mirada hacia la diversidad en general, y la confidencialidad con la información". Por tanto, estos periodos de prueba se realizarán con los medios de las empresas desarrolladoras Trebe y Orai NLP. —

“Más de 500 personas han trabajado para mejorar la competencia en euskera. ¿Cómo conseguir que las tecnologías lingüísticas sean motivadoras para el desarrollo del conocimiento?”





SEMILLA DEL COOPERATIVISMO VASCO

El 10 de octubre de 1943, hace ya 80 años, nació en Arrasate la Escuela Profesional, precursora de la Escuela Politécnica y semilla de la Experiencia Cooperativa. Comenzó su andadura en el edificio de Escuelas Viteri con 20 alumnos de 14 años y un presupuesto de 44.200 pesetas (traducido a euros, unos 270). Fue impulsada por el sacerdote Jose María Arizmendiarieta tras varios intentos fallidos de abrir la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera a otros jóvenes.

Justamente, en Aprendices de la Unión Cerrajera empezó a impartir “formación social” y allí conoció a los cinco jóvenes que fundaron la primera cooperativa industrial, Ulgor, en 1956.

La escuela profesional surgió debido a la preocupación de grupos de Acción Católica por la educación de jóvenes locales. Sus objetivos incluían la “atención a la escolarización y el desarrollo socioempresarial”.

En 1958, se convirtió en la Escuela Politécnica de Mondragon, y en 1997, surgió Mondragon Unibertsitatea, fusionando varias instituciones educativas. Hoy, Mondragon Unibertsitatea es un referente en Euskal Herria y Europa, con 4 facultades, 9 sedes y conexiones globales.

La Escuela Profesional primero y más tarde Mondragon Unibertsitatea, han impactado significativamente en el desarrollo del cooperativismo vasco, formando a miles de personas que han contribuido al desarrollo y transformación de la sociedad vasca. —

USOA AGIRRE

COLECCIÓN DEL MUSICAL HAZIA

En reconocimiento al proyecto, se ha publicado una colección en la que se rememoran anécdotas de aquel evento dirigido por Gontzal Mendibil.

HAZIA es una representación artística sobre la vida y obra de José María Arizmendiarieta, inspirador e impulsor de la Experiencia Cooperativa, estrenada el 17 y 18 de septiembre de 2022 en Arrasate, pasando después por Bilbao, Donostia, Vitoria y este mismo año por Markina.

Se basa en acciones y situaciones reales de la historia de Arizmendiarieta, que tuvieron un vínculo directo para su existencia y que marcaron el desarrollo de nuestro pueblo. En el musical se refleja el sentimiento cooperativo de Arizmendiarieta con el lema “construyendo sueños” y su reivindicación: “¡Siempre adelante!”.

Ahora, en base a aquel proyecto, han conformado una preciosa colección que incluye un libro sobre HAZIA, un guión de escenas, varias imágenes de las actuaciones, un disco compacto y un pendrive con el vídeo del musical grabado en el Arriaga de Bilbao, en euskera y castellano.

Tras el éxito en las diferentes puestas en escena señaladas, la Asociación y Gontzal Mendibil sintieron que era necesario dejar constancia del legado artístico transmitido en el musical, diseñando un pack para su posterior venta. —



En caso de estar interesados, pueden escribir al correo electrónico de la Asociación de Amigos Arizmendiarieta amigos.jma.lagunak@mondragon.edu o llamar a la secretaria de ALE, Gemma Muñoz (674041590).



Ainhoa Morillo Mendizabal

ENFERMERA, ESPECIALISTA EN ANÁLISIS CLÍNICOS

“Osarten me ha dado la oportunidad de cumplir mi sueño laboral: tener estabilidad”

En Osarten realizan unos 2.000 pinchazos mensuales para realizar otras tantas analíticas. Ainhoa ha adquirido una destreza extraordinaria en la perforación de las venas: en cuanto pone el brazo al descubierto, lo aprieta con la goma, y ¡chist!, ya te está estrayendo sangre. "Es prioritario hacer el trabajo rápido y bien", nos cuenta.

Un invento.

En el trabajo, el móvil es imprescindible. Sobre todo, mapas y whatsapp.

Un buen hábito tuyo relacionado con la salud.

Hacer deporte, voy tres o cuatro veces a la semana al monte, a oxigenarme. En los alrededores de Zegama tenemos hermosos parajes.

Un momento del día.

La cena, porque es el único momento en el que nos juntamos toda la familia. Por otra parte, me apasionan los amaneceres. Dos o tres veces al año suelo ir a Andraitz a ver amanecer.

Un viaje.

He estado en Oporto y me ha gustado mucho. En octubre iré, por primera vez, a Londres. El viaje soñado es Nueva York.

¿Instagram, TikTok o ninguno?

No me gusta publicar crónicas sobre mi vida privada. Si tuviera que elegir una me quedaría con Instagram, pero más para pasar el rato.

¿Montaña o playa?

¡Umm! La verdad es que me gustan las dos.

Un sueño.

Después de muchas vueltas y grandes cambios en los horarios, mi sueño en lo laboral era la estabilidad. ¡Y Osarten me ha dado la oportunidad de cumplir ese sueño!

Un reto profesional.



Después de pasar tres años trabajando allí, han hecho socia a Ainhoa en Osarten. Anteriormente ya contaba con 13 años de experiencia por haber trabajado en diversos hospitales y también ha ejercido como enfermera en Ampo y Orkli durante un año. Es de Zegama, aficionada al deporte –le gusta la montaña, ¡cómo no!- y ha encontrado su sitio en Osarten.

Mejorar el dominio de la gestión de técnicas de laboratorio.

Una comida.

El desayuno, sobre todo los fines de semana, disfrutando del pan (con tomate) y del café con leche, con los niños aún dormidos.

Una cooperativa.

Osarten, y Ampo y Orkli que son especiales para mí. —

Cuando la información impulsa la cultura de la corresponsabilidad

Invertir en información y comunicación retorna en forma de alineamiento del colectivo y órganos, y en actitudes corresponsables ante medidas ambiciosas de alto compromiso en contextos de importantes sacrificios personales.

IGOR ORTEGA SUNSUNDEGI

MONDRAGON UNIBERTSITATEKO LANKI IKERTEGIA

Es una de las conclusiones que se extraen de la voz de diferentes cooperativistas en el contexto del estudio de las posibles palancas organizativas que permiten la extensión de una cultura de la corresponsabilidad que estamos desarrollando desde el Instituto Lanki.

Información y corresponsabilidad

Es de sentido común pensar que la información es una de las palancas determinantes en la generación de una cultura corresponsable. La información es clave para que la persona asociada ejercite su derecho al conocimiento de la evolución de la empresa, pueda formarse su propia opinión y participe de forma consciente en las decisiones asamblearias, conozca la hoja de ruta que se propone desde los órganos y, así, asuma su propia responsabilidad en el desarrollo del proyecto cooperativo. No precisa mucha explicación el entender que a falta de canales adecuados de información difícilmente se conseguirá que las personas socias puedan ejercer su participación plena y responsable en la dinámica cooperativa.



Lagunas e innovaciones

Ya desde los inicios del modelo, los sistemas y canales de información son parte natural del modelo de gobernanza de las cooperativas. Las Asambleas, las charlas informativas previas, las comunicaciones mensuales del Consejo Social vía consejillos han sido los procedimientos clásicos en las cooperativas para trasladar la información al conjunto de las personas socias. Y, si bien, son funcionales en algunos aspectos, no deja de ser menos cierto que dada la dimensión, la complejidad y la velocidad en la que se ven inmersas las cooperativas, tal y como lo describe uno de los entrevistados, «las vías tradicionales de acercarnos a las personas socias no resultan suficientes para evitar la distancia que se genera respecto a los órganos».

La constatación de esta realidad es el motivo que encontramos tras las experiencias innovadoras que comienzan a implementar algunas de las cooperativas del grupo. Una mayor asiduidad de sesiones informativas, composición reducida de los grupos con el fin de facilitar la participación de las personas socias, la reconfiguración de los consejillos mediante la asistencia de, además del consejero social, de consejeros rectores y miembros del Consejo de Dirección para mejorar la calidad de la información y la inmediata respuesta a las cuestiones planteadas, o la implicación de la gerencia y la presidencia en charlas informativas trimestrales en grupos de unas 20 personas son prácticas que se comienzan a identificar entre las cooperativas. —



Información y comunicación para la corresponsabilidad

Ahora bien, además de la mejora de los canales y los sistemas de información, ¿cuándo los procesos de información contribuyen a impulsar una cultura de la corresponsabilidad? En el marco del proyecto los cooperativistas nos han ofrecido algunas pistas:

Paternalismo, evitación Vs. Transparencia:

No fomenta un sano sentido de la responsabilidad entre las personas socias que por paternalismo o por evitar las malas noticias «no se digan las cosas tal y como son». Por el contrario, una comunicación directa y clara de las decisiones y sus motivaciones, y todo esfuerzo por hacer didáctica y comprensible las variables de gestión redundan en un incremento de la percepción de transparencia y confianza en los órganos.

Informar del resultado Vs. Hacer partícipes del proceso de reflexión y decisión:

Las posibilidades de extender la cultura de la corresponsabilidad son mayores cuando existe actitud proactiva por «explicar el porqué de las cosas». Lo cual implica, por un lado, exponer los planes o las decisiones en conexión con la lectura del contexto y los horizontes estratégicos de la cooperativa; y, por otro lado, dar a conocer, de manera abierta y transparente, la reflexión de las alternativas y los diferentes escenarios valorados, sin obviar los riesgos derivados de los mismos, en la elaboración de las decisiones.

Formalizar una decisión Vs. Comunicación y escucha activa:

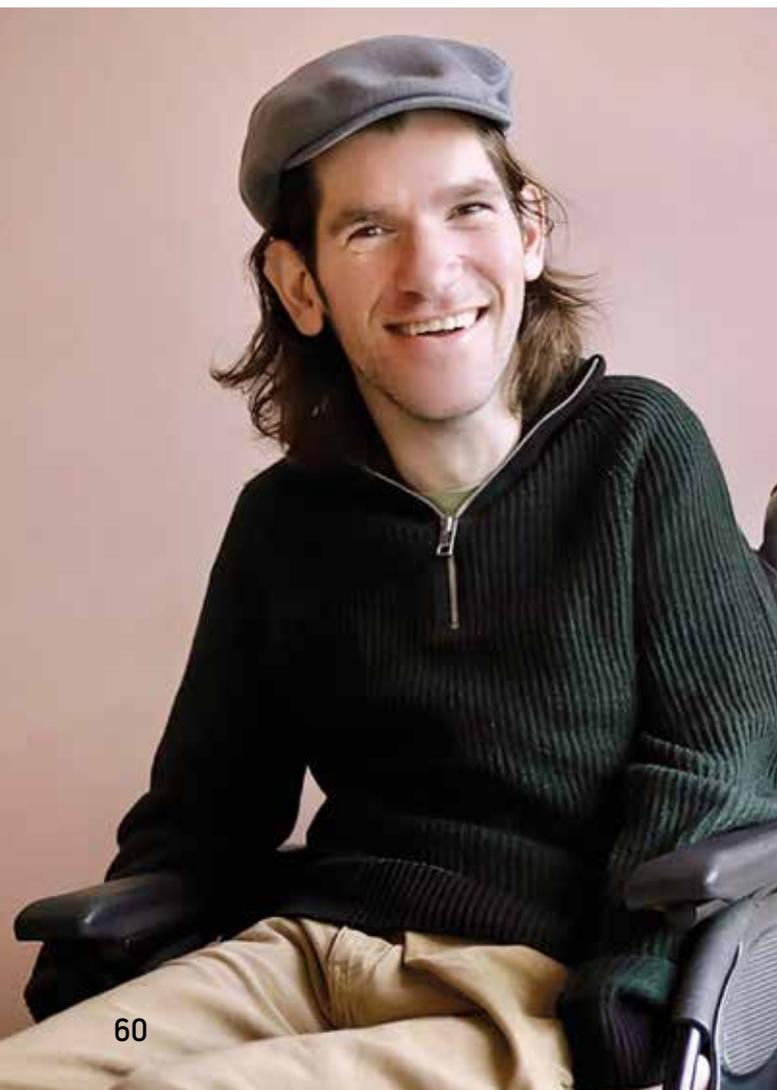
«Informar como el telediario no engancha». No hay duda de que el sentimiento de apropiación y, por lo tanto, de responsabilidad sobre una decisión aumenta en la medida en que se sea más o menos partícipe del proceso que da lugar a la construcción de sentidos compartidos. Ello plantea la necesidad de transitar de un modelo unidireccional de información hacia un modelo de comunicación que posibilite espacios de escucha, diálogo y, a ser posible, también de deliberación. En primera instancia, pasa por el uso de los foros para «chequear» la opinión de las personas socias, facilitando y, provocando incluso, las preguntas y aportaciones por parte del colectivo participante. No deja de ser, como mínimo, una oportunidad por parte de los órganos para aclarar, establecer un diálogo y hacer pedagogía sobre cuestiones que inquieten a las personas socias. —

Telmo Irureta

ACTOR

“Si es difícil hablar de sexo sin mencionar la discapacidad, imagínate al unir ambos temas”

Telmo Irureta (Zumaia, 1989) ha enfrentado la parálisis cerebral desde los dos años de edad. A pesar de este desafío, ha destacado como protagonista en cortometrajes, monólogos, películas y obras de teatro. En 2022, desempeñó un papel destacado en la película *La consagración de la primavera* dirigida por Fernando Franco García. Su talento y dedicación fueron reconocidos en 2023 cuando Telmo ganó el prestigioso Premio Goya en la categoría de Mejor Actor Revelación. Además de su destacada actuación en el escenario y la pantalla, Telmo Irureta también ha dejado su marca en el mundo del teatro al coescribir la obra *Sexberdinak* junto a Kepa Errasti. **LEIRE MOÑUX**



• Qué te llevó a ser actor?

Siempre he visto a mi tía Elena Irureta en la televisión, en el teatro, en el cine... Me llamaba mucho la atención su trabajo. Cuando era pequeño quería ser cantante, actor..., artista, pero se dice que eso es cosa de niños. Dejé los miedos atrás y me animé, no soy cantante, pero sí actor. Sin embargo, mis estudios tomaron otra dirección, estudié Magisterio en Inglés, y después Pedagogía, pero esta segunda no me gustó.

¿Qué proyectos tienes entre manos?

Estamos creando un cortometraje que estrenaremos este año. Por otro lado, he creado una canción junto a Iker Lauroba, llamada *SexModuz?*, grabaremos un videoclip. A su vez, seguimos con la obra de teatro *Sexberdinak*, hemos recorrido Euskal Herria y España e incluso hemos tenido la oportunidad de ir a Colombia.

Habláis sobre sexo y discapacidad en la obra *Sexberdinak*. Ambos temas no se relacionan entre sí y por separado también son tabú. ¿Cómo surgió la obra?

En 2017 escribí un micro teatro junto a Mireia Gabilondo. Participamos en una obra compuesta por cuatro piezas que abordaba



el tema del striptease. En mi caso, como la discapacidad es visible, jugábamos con la palabra y el concepto striptease; ¿qué es un striptease? ¿con qué fin se hace? ¿cómo puedo hacer un striptease si no puedo desnudarme? La obra tuvo buen resultado y a los pocos años creamos la obra Sexberdinak, escrita por Kepa Errasti y por mí, bajo la dirección de Mireia.

¿Cuesta hablar de estos temas en la sociedad?

Sí, y también cuesta mucho entenderlo. A mí no me resulta difícil porque me parece necesario e interesante. El tema da miedo, vergüenza, la gente todavía tiene barreras para hablar de estos temas. Si es difícil hablar de sexo sin mencionar la discapacidad, imagínate al unir ambos temas. Pero si no hablamos nosotros, ¿quién lo hará?

¿Qué crees que siente el público al ver la obra?

El público pasa un momento divertido porque tiene un punto de humor, pero también es emocionante; ríen y lloran como en la vida. Yo creo que aprenden mucho, que sirve para reflexionar. Hacer pensar siempre está bien, ¿no?

Habría que crear más personajes diferentes.

Es cierto que en mi caso al estar tan condicionado físicamente es más difícil, pero quizá es porque todavía no hemos cambiado de mentalidad. Seguro que tú tampoco te has imaginado a un personaje famo-

so en silla de ruedas. Lo que quiero decir con esto es que la película no tiene por qué tratar el tema de la discapacidad para que aparezca yo.

Recibiste el Goya al mejor actor revelación de este año por tu papel en La consagración de la primavera. ¿Qué se siente?

Mil emociones a la vez, no puedo definirlo. Los premios Goya fueron muy especiales, todo parecía alineado, el premio me lo dio mi tía Elena. Fue la noche más bonita que he vivido hasta ahora, me sentí muy feliz. Es verdad que en el escenario me bloqueé un poco y hablé de las ideas que tenía pensadas pero no como yo quería, con los nervios se me olvidó hasta hablar; Penélope Cruz en primera fila, toda España detrás de la televisión...

Un sueño.

Querer y ser querido.

Algo que hayas aprendido durante estos años. ¿Qué te ha enseñado la vida?

Tratar de gustar a los demás es perder el tiempo. Si quieres que los demás te quieran, primero tienes que quererte tú. Muchas veces es difícil aceptar como somos, queremos ser perfectos y eso no es posible, tenemos que trabajar la autoestima. Somos únicos en el mundo, no hay nadie igual que nosotros, y sólo por eso, somos especiales. —

El *txoko* coreano, inaugurado este año en el área metropolitana de Seúl, ya tiene 15 socios, y se ha convertido en un espacio social en el que se organizan diversos eventos.

JAVIER MARCOS



Una sociedad gastronómica de inspiración vasca en la capital de Corea

Do Hyun Ha es profesor de Sociología en la Academia de Estudios Coreanos donde dirige una investigación internacional sobre reciprocidad y cooperación. En 2022 estuvo en Euskadi, prácticamente todo el año, para conocer *in situ* el cooperativismo y la cultura vasca. Se declara un enamorado de Euskadi, seducido por sus lugares, su gente y su lengua –que es capaz de chapurrear después de apenas un año entre nosotros–. Do Hyun ha regresado a Corea con una buena colección de aprendizajes, proyectos, experiencias e ideas concretas para desarrollar en su país. Una de ellas ya está en marcha: el primer *txoko* de Corea, inspirado

en las sociedades gastronómicas de Euskadi. “Me llamó la atención el ambiente comunitario de las sociedades y la interacción social entre sus miembros, y pensé que sería una buena idea para enfrentar conflictos sociales y romper con la cultura del individualismo”. Dicho y hecho. Cuatro amigos de Do Hyun –que también visitaron Euskadi– se apuntaron al proyecto tras realizar un breve “trabajo de campo” en la sociedad de Ander Etxeberria, director de Difusión Cooperativa de MONDRAGON. Alquilaron un inmueble de 160 metros cuadrados, equiparon la cocina, habilitaron los diferentes espacios y en dos meses ya abrió sus puertas.



“Un espacio para la cocina social”

El club se ubica en la zona metropolitana de Seúl, en Jukjeon, junto a Pan-gyo, ciudad de alta tecnología [Silicon Valley coreana]. Y, por tanto, esta versión coreana de nuestras sociedades rezuma innovación: con domótica avanzada, IOT y otro tipo de adelantos tecnológicos. La mayoría de sus miembros actuales –15 hasta ahora– son directivos que tienen empresas en Pan-gyo y el local tiene diferentes usos: comidas y cenas con familiares y amigos, eventos lúdicos, e incluso están pensando en organizar diversos ciclos de conferencias –con uno específico sobre cultura vasca–.

Do Hyun también nos cuenta que los hombres de mayor edad en Corea apenas cocinan, aunque “se recomienda cocinar para tener una vida más saludable. La cocina social tiene como objetivo el encuentro, la amistad y la práctica saludable de la cocina”, añade.

Conexión Corea-Euskadi

No es la primera vez que los visitantes orientales destacan su entusiasmo por Euskadi y por la Experiencia Cooperativa. De hecho, siempre ocupan los primeros puestos en el ranking de visitantes internacionales a MONDRAGON. En 2011, inspirados en nuestra Experiencia, ya aprobaron una Ley de Cooperativas con el fin de incentivar la constitución de este tipo de empresas en el país. —

Los cinco fundadores del txoko, junto a Ander Etxeberria, en Otalora.



SOLIDARIDAD COOPERATIVA

KIDE APOYA A UN COMPAÑERO Y A LA ASOCIACIÓN CREADA POR ESTE



emos querido conocer mejor esta asociación y a esta familia que lucha cada día para mejorar la calidad de vida de las personas con esta enfermedad.

¿Por qué se creó la asociación? ¿Cuál es el objetivo?

La asociación se creó en 2018. El destino nos unió con otras familias que daban visibilidad a las enfermedades de sus hijos e hijas, nos gustó lo que hacían y vimos necesario hacer lo mismo con el Charcot Marie Tooth, ya que es una enfermedad de las consideradas raras a pesar de existir entre 18.000 y 23.000 personas diagnosticadas en España. El objetivo principal es dar visibilidad al CMT, que se conozca es fundamental para un diagnóstico temprano. Además, recaudamos fondos para su investigación y damos apoyo y asesoramos a familias que se ponen en contacto con nosotros en busca de orientación ya que, en ocasiones, los médicos no dan casi información.

Alfredo García, socio de la cooperativa vizcaína Kide, es el fundador y presidente de la asociación *El Motor De Tus Pasos*, una asociación sin ánimo de lucro que recauda fondos para la investigación de la enfermedad Charcot Marie Tooth, enfermedad neuromuscular degenerativa que afecta a más de 18.000 personas en España, entre ellas a la hija de Alfredo, Olivia García.

¿Qué es la enfermedad Charcot Marie Tooth, cómo afecta a la persona que lo padece?

Es una enfermedad neuromuscular degenerativa hereditaria aunque en ocasiones (como es el caso de nuestra hija Olivia) se da de novo. Hay más de 100 mutaciones que pueden originar esta enfermedad y dentro de la misma hay muchos tipos. En el caso de Olivia, tiene el 1A, lo que le provoca pérdida progresiva de fuerza en las extremidades. Esta pérdida de fuerza viene originada por la falta de mielina, que dificulta la conducción de los nervios. En el día a día se traduce en cansancio, dificultad para caminar, subir escaleras, levantarse de una silla, abrir una botella...



¿Existe alguna investigación al respecto?

Hay varias investigaciones abiertas aunque sin datos concluyentes. Algunas están enfocadas en conseguir un fármaco que ayude a regenerar la mielina y otras se enfocan en la terapia génica, que dicen, será la cura para la mayoría de las enfermedades neuromusculares. El Motor de tus Pasos está financiando parte de un proyecto de investigación que se está llevando a cabo en Francia por parte del laboratorio Nervosave Therapeutics.

¿Cuáles han sido los últimos retos de la asociación? ¿Cuáles estáis preparando?

Durante el 2023 hemos llevado a cabo varios retos, entre ellos realizar el Camino de Santiago desde Vigo con personas afectadas por CMT. Lo realizamos con la ayuda de la Asociación Discamino, que nos prestó a algunos de sus voluntarios y sus triciclos adaptados para poder realizarlo. Conseguimos llevar hasta Santiago a 7 personas con CMT que nunca antes se habían permitido pensar que ellos podrían hacer algo así, fue muy satisfactorio para todos.

Y como no puede faltar en nuestro calendario, por tercer año participamos en la Pilgrim Race, carrera de MTB que une Madrid con Santiago de Compostela en 7 etapas. También vino en nuestro equipo Javier, un chico con CMT que con su fuerza de voluntad y la ayuda del resto del equipo, llegó a Santiago.

El reto que estamos preparando ahora es participar en la carrera Ponle Freno de Madrid el 19 de noviembre. Estamos formando un equipo tanto de corredores aficionados como de personas con CMT para dar visibilidad.

¿Cómo colabora Kide con la asociación?

Kide todos los años aporta 1 euro por kilómetro recorrido en un reto seleccionado; en este año ha sido la Pilgrim Race. Esta aportación nos ayuda a seguir adelante con nuestros proyectos. —

Cómo colaborar con la asociación

- Comprando camisetas o pulseras en su web: el-motordetuspasos.com.
- Haciendo una donación al número de cuenta ES85 0073 0100 5005 0566 7303.
- Haciendo una micro donación de un euro al mes uniéndose en el grupo <https://www.teaming.net/elmotordetuspasos>.



receta

Calabaza rellena de pollo

1. Lavar muy bien la calabaza y la cortamos en trozos gruesos para utilizar luego como recipiente las partes más gruesas y aprovechables. Sacar las semillas y vaciar la parte que tiene pulpa, pero dejando una base para que no se escape el relleno.
2. En una sartén, rehogar la cebolla junto con el ajo troceado en *brounoisse* (cuadrados muy pequeños) y cuando el sofrito esté casi hecho, agregar la pechuga de pollo cortada en trocitos más pequeños que de bocados, la carne de la calabaza troceada y las setas limpias y troceadas. Saltear y, una vez que estén las verduras cocinadas, agregar unas cucharadas de salsa de tomate y de nata. Rehogar el conjunto durante 3 minutos, poner a punto de sal y rellenar con esta mezcla la calabaza hueca.
3. Espolvorear un poco de queso mozzarella por encima y gratinamos durante 15 minutos a horno medio y con grill. Colocar la bandeja en la parte más baja del horno para que se cocine también la cáscara de la calabaza. Presentar en la mesa, para cuatro personas, y servir desde la misma calabaza como si fuese una sopera.

INGREDIENTES

- 600g de calabaza entera
- 150g de pechuga de pollo
- 30g de cebolla
- 50g de setas
- 1 diente de ajo
- 60ml de salsa de tomate casera
- 40ml de nata líquida para cocinar
- 40g de queso mozzarella
- 20ml de aceite de oliva
- 4g de sal



Pasatiempos

sopa de letras¹

Encuentra el nombre de las cuatro áreas de negocio de Corporación MONDRAGON.

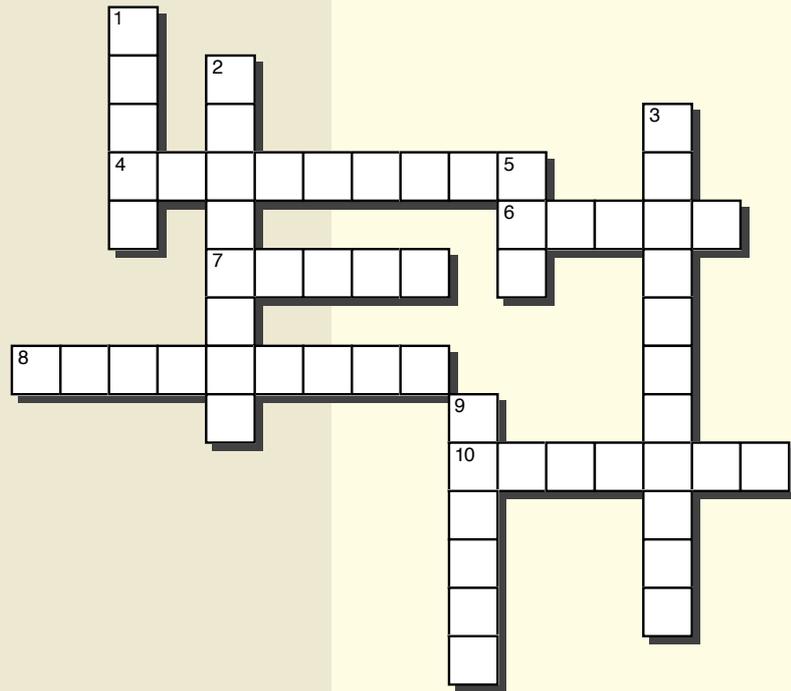
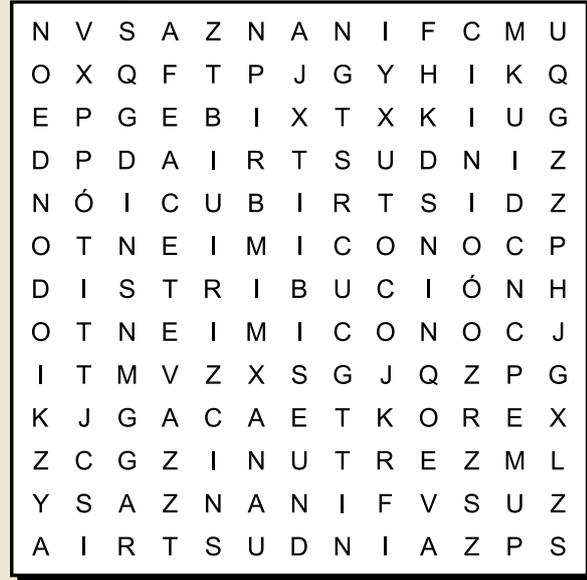
crucigrama²

HORIZONTALES

- Fundación que promueve la cooperación cooperativa.
- Cooperativa navarra que fabrica llantas y se ubica en Pamplona.
- En noviembre de 1956 se inauguró _____, la primera cooperativa de la Experiencia.
- Arizmendiarieta falleció en 1976. ¿En qué mes del año?
- Cooperativa de restauración y limpieza para colectividades.

VERTICALES

- Nombre del actor entrevistado en la sección Euskal Kultura en este número de la revista.
- “Revista de los consumidores responsables”, del Grupo Eroski.
- MONDRAGON _____ Cluster del sector hotelero y socio sanitario.
- Feria más importante del sector de máquina herramienta y tecnologías de fabricación avanzadas a nivel mundial.
- _____ Parque Tecnológico, en Arrasate (Gipuzkoa).



1. sopa de letras | FINANZAS | INDUSTRIA | DISTRIBUCIÓN | CONOCIMIENTO.
2. crucigrama
HORIZONTALES: 4. MUNDUKIDE | 6. MAPSA | 7. ULGOR | 8. NOVIEMBRE | 10. AUSOLAN
VERTICALES: 1. TELMO | 2. CONSUMER | 3. HOSPITALITY | 5. EMO | 9. GARAJA

7 diferencias



¿Quieres participar?

Es muy sencillo.

Sortearemos un **pack de productos Columbus** para la montaña entre las personas que acierten la palabra del jeroglífico.

Escanea el código QR de esta página y una vez que hayas accedido a la página web www.tulankide.com, completa el cuestionario que encontrarás.



jeroglífico

Nombre de la cooperativa ubicada en Murga (Álava) cuya principal actividad es la industria de la madera.



**ZOZKETA
SORTEO**

**Participa y gana
un curso para mejorar
tu euskera o inglés
Parte hartu eta irabazi
euskara edo ingelesa
hobetzeko ikastaro bat**

Curso multi-metodológico ML+
Formato online y/o presencial

mondragonLingua
formación/prestakuntza/training

Parte hartu!
tulankide.com



**¡PARTICIPA
EN EL SORTEO!
PARTE HARTU
ZOZKETAN!**

Fecha límite
para participar:
15 de noviembre

Parte hartzeko
azken eguna:
Azaroak 15

Gure kooperatiben zerbitzura
Al servicio de nuestras cooperativas

tulankide.com

