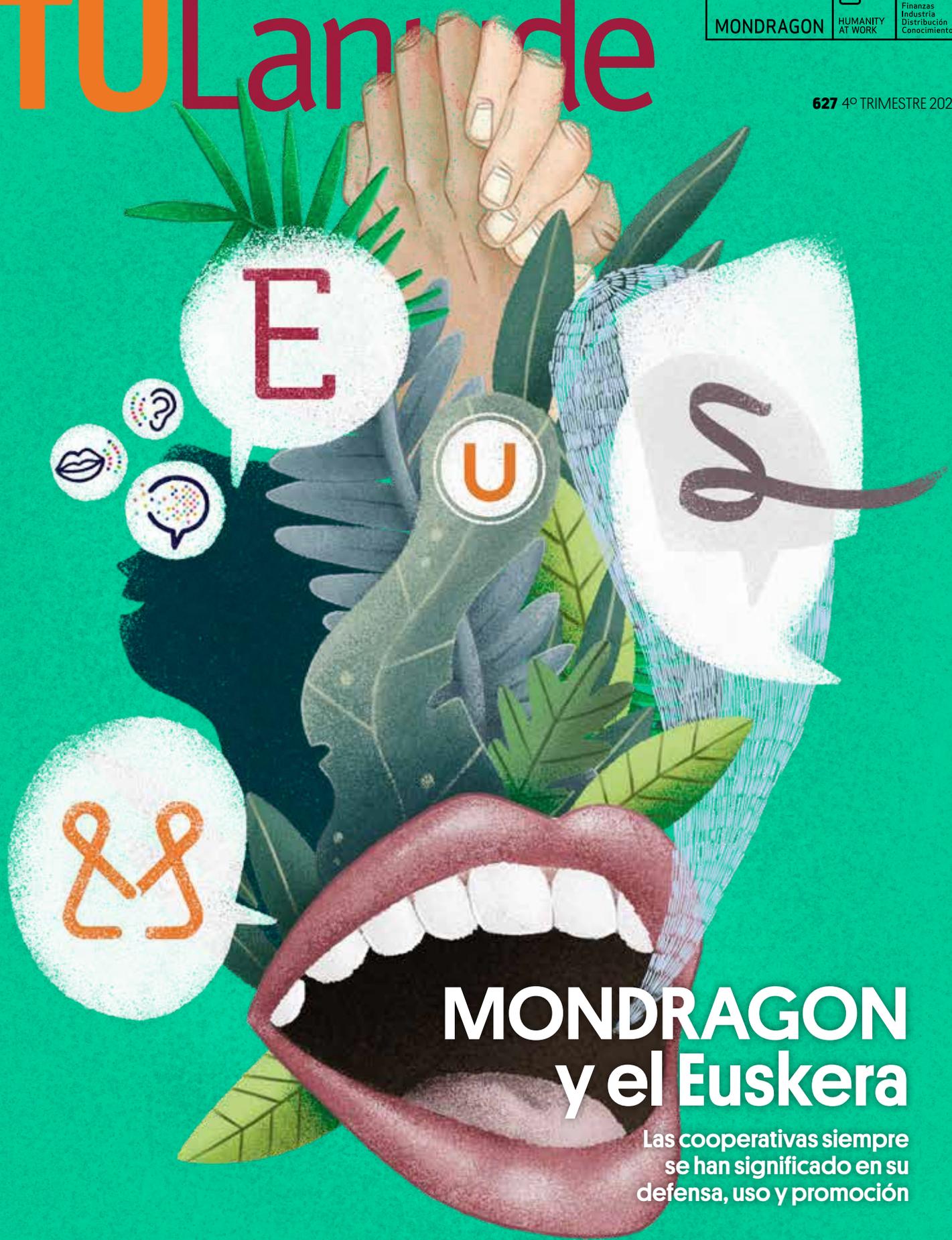


Ilustración de portada: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador\_desegin)



## MONDRAGON y el Euskera

Las cooperativas siempre  
se han significado en su  
defensa, uso y promoción

# 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.

**627 zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.**



Puedes acceder al **número 627** en **castellano** en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



## Pello Rodríguez Zabaleta sustituirá a Iñigo Ucin a partir del 1 de agosto de 2024

Ucin se jubilará el próximo mes de julio, dejando la presidencia del Consejo.

**E**l 1 de diciembre se anunció el nombramiento del próximo presidente del Consejo General, Pello Rodríguez Zabaleta.

Nacido en Urretxu (Gipuzkoa) en 1975, está casado y tiene dos hijos. Es licenciado en Ingeniería Industrial Superior, especialidad en Mecánica por la UPV y en la École Nationale d'Arts y Métiers de París. También es plurilingüe y domina cinco idiomas: euskera, castellano, inglés, francés y en gran medida también alemán.

### Trayectoria profesional

Comenzó como gerente de proyectos en Danobat, Koop. E. y durante los siguientes seis años desarrolló experiencia internacional en filiales de Inglaterra (Newall) y Alemania (Overbeck). En 2007, de vuelta del extranjero, se hizo cargo del negocio de Torno y Rectificado de la cooperativa y, posteriormente, en 2013 llegó a la dirección general. Desde 2015 es vicepresidente de MONDRAGON y director general de la división de Bienes de Equipo. Esta división agrupa a cooperativas de máquina herramienta y automatización industrial (Danobat, Soralue, Ideko, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Mondragon Assembly y Goimek, entre otras). También forma parte del Consejo General de la Corporación y del Consejo Industrial. También es miembro del Consejo Vasco de Ciencia, Innovación y Tecnología y de la Dirección de Innobasque.

Rodríguez, que ha llegado a la presidencia del Consejo General de MONDRAGON con una amplia experiencia industrial y de gestión, ha mostrado en toda su trayectoria su firme compromiso con el modelo cooperativo, apostando por la innovación y la competitividad de los negocios. “He asumido este nuevo reto con mucha ilusión. MONDRAGON es mi casa y estoy muy orgulloso de que me hayan designado para esta función. Espero estar a la altura de la responsabilidad que se me ha dado”, ha señalado.

Asumirá la Presidencia del Grupo el próximo 1 de agosto. Su principal reto será poner en marcha la hoja de ruta de la Corporación para los próximos cuatro años. Este recorrido se desarrollará en la Política Socioempresarial 2025/2028 y se presentará en el Congreso de MONDRAGON del próximo mes de julio.

**Órganos de MONDRAGON:** El Consejo General es el órgano ejecutivo de la Corporación [equivalente al Consejo de Dirección de una cooperativa] y está integrado por las direcciones generales de todas las divisiones en las que se agrupan las cooperativas de MONDRAGON. La Comisión Permanente es un órgano de representación institucional [equivalente al Consejo Rector de una cooperativa] compuesto por los presidentes y representantes de las cooperativas.



**“Asumo con mucha ilusión este nuevo reto, MONDRAGON es mi casa y estoy muy orgulloso de haber sido nombrado para desempeñar esta función, confío estar a la altura de la responsabilidad que se me otorga”**

# ¡En el camino!

**Q**uizás esa es la palabra más precisa –Bidean, en el camino– para definir el estado actual del euskera en el ámbito de MONDRAGON. En ruta, caminando hacia el objetivo –el uso normalizado del euskera en el trabajo–, siendo conscientes de los avances respecto al pasado, las exigencias del presente y los retos del futuro.

Lo cierto es que el mundo cooperativo –y MONDRAGON en concreto– habla euskera y siempre se ha significado en su defensa, uso y promoción, al punto que se ha convertido en todo un referente. Y es que el andamiaje de principios y valores de las cooperativas –participación, transformación social, autogestión, solidaridad, intercooperación, conexión con nuestro territorio...– conecta muy bien con un elemento identitario cultural y comunitario como es el idioma.

Ahora que estamos en el contexto del día internacional del euskera, y reconociendo que, en efecto, todavía “queda partido”, es necesario poner en valor algunos logros. Como, por ejemplo, que 6 de cada 10 cooperativas de MONDRAGON tienen planes de euskera; o que un tercio de las cooperativas de la Corporación cuenta con el certificado de calidad de euskera Bikain; o que en conjunto invertimos en torno a 2 millones de euros anuales en el impulso del euskera.

Son datos. Y hay que tenerlos en cuenta. Pero también hay que profundizar en los conceptos, menos concretos que los datos, pero que acaban definiendo el nivel de compromiso hacia nuestra lengua. En este sentido, conviene recordar que es necesario seguir incentivando políticas proactivas en favor del uso del euskera en el ámbito laboral y promover la colaboración entre empresas, instituciones y comunidad para seguir avanzando en este camino. Y por supuesto, apelar a la responsabilidad individual y colectiva, con el fin de cuidar este tesoro que forma parte de nuestra identidad. —

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

EDITOR **OTALORA. Azatza.** [tulankide@mondragoncorporation.com](mailto:tulankide@mondragoncorporation.com).

DIRECTOR **Javier Marcos** [jmarcos@mondragoncorporation.com](mailto:jmarcos@mondragoncorporation.com).

CONSEJO DE REDACCIÓN **Olalla Alonso, Joxean Alustiza, 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.**





**A**gian hori da hitzik zehatzena euskarak MONDRAGONen esparruan duen egoera definitzeko: Bidean. Bidean, helbururantz joz –euskararen erabilera normalizatu lanean–, betiere, iraganarekin alderatuta egin diren aurrerapenak, orain ditugun eskakizunak eta etorkizuneko erronkak aintzat hartuz.

Egia esan, kooperatiben munduak –eta MONDRAGONek zehazki– euskaraz hitz egiten du, eta beti bultzatu izan du haren defentsa, erabilera eta sustapena, gai horretan erreferente bihurtzeraino. Izan ere, kooperatiben printzipio eta balioen oinarria –parte hartzea, eraldaketa soziala, autogestioa, elkartasuna, elkarren arteko lankidetzatza, gure lurraldearekiko lotura– oso ondo uztartzen da hizkuntza den nortasun kulturalarekin eta komunitarioarekin.

Orain, euskararen nazioarteko egunaren testuinguruan gaudenez, eta onartuta oraindik ere zer egina egon badagoela, beharrezkoa da lorpen batzuei balioa ematea. Hala nola, aipagarria da MONDRAGONeko 10 kooperatibatik 6k euskara planak dituztela; edo Korporazioko kooperatiben herenek Bikain euskara kalitate ziurtagiria dute; edo oro har, urtean 2 milioi euro inguru inbertitzen ditugula euskara bultzatzeko.

Datuak dira. Baina kontuan hartu beharrekoak. Nolanahi ere, kontzeptuak ere sakon aztertu behar dira, datuak bezain zehatzak ez izan arren; azken batean, gure hizkuntzarekiko daukagun konpromiso maila zehazten baitute. Hala, gogoratu behar da beharrezkoa dela lan eremuan euskararen erabileraren aldeko politika proaktiboak sustatzen jarraitzea, eta enpresen, erakundeen eta komunitatearen arteko lankidetzatza sustatzea, bide horretan aurrera egiten jarraitzeko. Eta, jakina, beharrezkoa da, halaber, erantzukizun indibidual eta kolektiborako deia egitea, gure nortasunaren parte den altxor hau zaintzeko. —

# ¡Siempre adelante!

**La base de los principios y valores cooperativos –participación, transformación social, autogestión, solidaridad, colaboración mutua, vinculación con nuestro territorio – se conjuga muy bien con la identidad cultural y comunitaria como lengua**





44



48



58

## ■ EMPRESA

12  
DIVISIONES  
**MONDRAGON Construcción**  
Negocios competitivos, valores compartidos, capacidad transformadora.

16  
CLIC!  
**BATZ llega a los 60**

44  
SALUD LABORAL  
**Ansiedad y depresión en el ámbito laboral**

48  
REPORTAJE  
**K-Foroa 2023**  
El valor estratégico de la comunicación, a debate.

## ■ PLANETA

58  
ODS  
**Alianza vasca por los ODS**  
Las 55 entidades participantes se abren a nuevas incorporaciones.

76  
MUNDUKIDE  
**Sembrando oportunidades en Mozambique**

78  
AISIALDIA  
**Zaporeak**  
2.500 raciones diarias de comida para personas refugiadas.

## OPINIÓN

15 **Rafa Pol**  
**CONTRA EL EFECTO RASHOMON**

47 **Aritz Otxandiano**  
**TRANSICIÓN INDUSTRIAL Y ENERGÉTICA**

## ■ KOOP

23  
ENTREVISTA  
**Primer año de la cooperativa Bihar**  
En 2024 prevé duplicar facturación y triplicar el número de personas usuarias.

41  
ASPALDIKOA  
**Arizmendiarieta, 1915-1976**

42  
ARIZMENDI IKASTOLA  
**Juventud y Economía Social**  
Un grupo de Arizmendi Ikastola durante la conferencia europea de Economía Social.

54



CLIC!  
**MONDRAGON en TED Talks**  
Ander Etxeberria cuenta en 12 minutos la esencia de MONDRAGON.

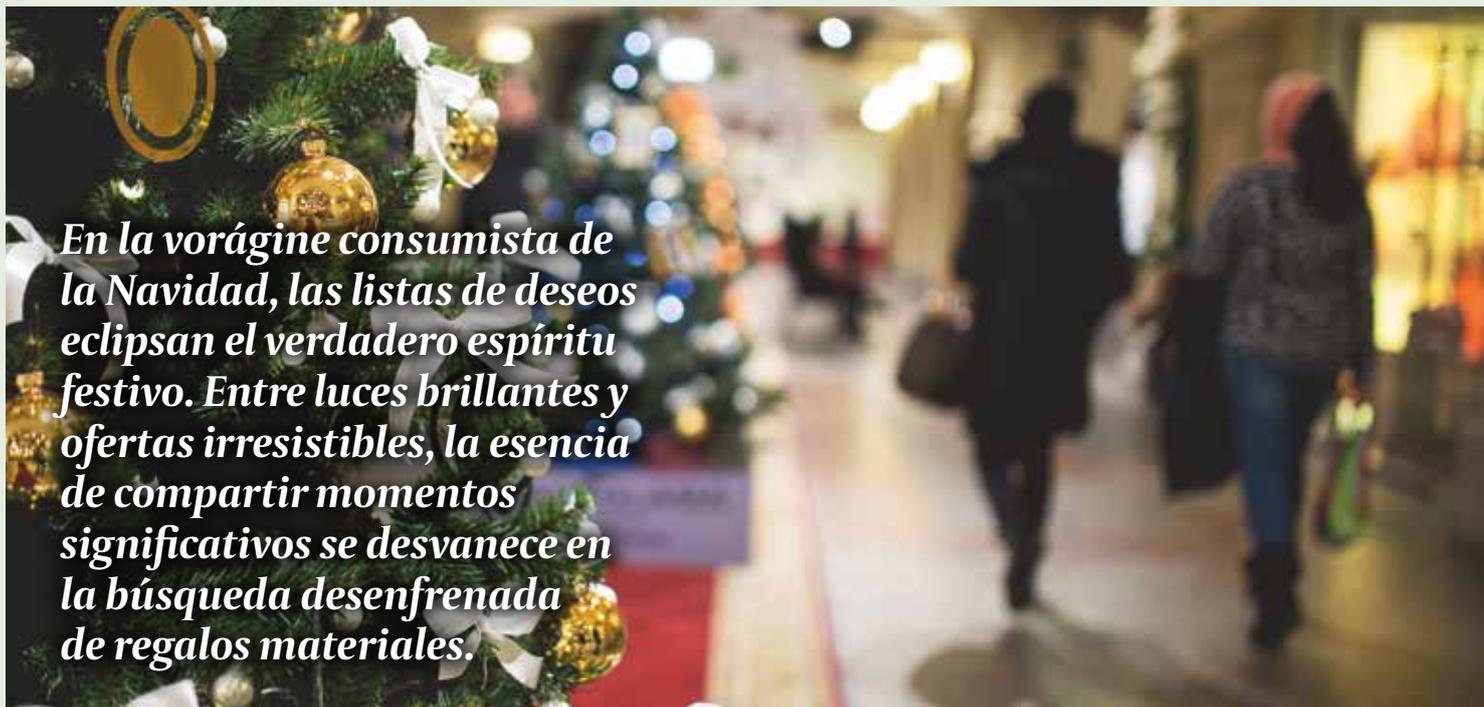
66  
LAGUNARO  
**¿Sabes qué es Arogestión, EPSV?**  
Te explicamos de forma sencilla cómo funciona.

70  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN LANKI  
**Orkli: Proceso Kooperatzen**  
De la mano de Lanki están dando un salto innovador en la formación cooperativa en la zona de Ordizia.



41

# Navidad consciente



*En la vorágine consumista de la Navidad, las listas de deseos eclipsan el verdadero espíritu festivo. Entre luces brillantes y ofertas irresistibles, la esencia de compartir momentos significativos se desvanece en la búsqueda desenfrenada de regalos materiales.*

**1. Según un informe de Deloitte, durante la temporada navideña, se estima que cada hogar en España desembolsa un promedio de 634 euros.** Aunque la mayoría de ese presupuesto se destina a la compra de regalos, también se asigna a gastos en alimentos, bebidas, entretenimiento y viajes.



**2. ¿Cómo escapar del consumismo?** La importancia de educar frente a la felicidad material. La clave para cambiar el futuro está en educar a los niños, fomentando compras responsables y enseñándoles a vivir con austeridad. Iniciar la educación desde el hogar implica reducir las listas de regalos, comprar solo lo necesario y distinguir productos basados en comercio justo y sostenibilidad.



**3. Por qué consumimos más en Navidad (y cómo evitarlo con neurociencia).** Durante las Navidades, el consumo aumenta notablemente, y la neurociencia ofrece mecanismos para com-



prender por qué. Estos datos no solo revelan cómo respondemos a los objetos, sino que también son aprovechados por vendedores para diseñar estrategias que intensifican nuestro impulso consumista.

**4. ¿Cómo paso esta Navidad sin contribuir a las compras abusivas?** 4 opciones alternativas para este año.

- **Fabrica tus propios regalos:** regalar algo hecho con tus manos es más satisfactorio, ahorra dinero y fomenta la economía circular.
- **Contribuye al Comercio Justo:** busca productos con producción responsable, apoyando valores positivos para construir una sociedad más responsable.
- **Elige experiencias antes que productos:** prioriza disfrutar momentos sobre posesiones para reducir la generación de residuos durante la Navidad.
- **Regala formación para su futuro:** invierte en educación para el crecimiento personal y profesional como una forma efectiva de combatir el consumismo navideño.



# Kahoot, propuesta de Arizmendi Ikastola

¿Conoces *Egunean Behin*? Es una oportunidad para probar cada día sus propios conocimientos. El reto es responder de la forma más eficaz y rápida posible a una galería de preguntas sobre cultura, deporte, euskera, política... Se puede jugar consigo mismo, en grupo o en familia. Esta es la base de la propuesta realizada por Arizmendi Ikastola. Ofrecen a las familias de primaria la posibilidad de participar en un juego interactivo. ¿Conoces los rincones de Euskal Herria? ¿Sabes usar nuestro dialecto? ¿Qué sabes de la ikastola? ¿Y del cooperativismo? A través de la plataforma Kahoot, cada día, durante los meses de noviembre y diciembre, durante 15 días, los niños y sus padres han tenido la oportunidad de jugar con la propuesta personalizada de Arizmendi Ikastola.

**K**ahoot es una plataforma educativa que permite al profesorado crear cuestionarios interactivos, encuestas y juegos educativos online. El alumnado puede participar en estas actividades utilizando sus propios dispositivos móviles o ordenadores. La plataforma se utiliza habitualmente en entornos educativos para que el aprendizaje sea más interactivo y divertido.

**Kahoot** es también una plataforma diseñada para mejorar la participación y el compromiso de los alumnos a través de juegos y actividades interactivas. Kahoot, además de proponer juegos interactivos, ofrece otras posibilidades.

## 1. Creación de actividades:

- El profesorado puede crear fácilmente cuestionarios, encuestas o juegos educativos online en la plataforma.

## 2. Acceso desde dispositivos móviles:

- Los alumnos participan en las actividades a través de sus dispositivos móviles o computadores.
- Esto permite una mayor flexibilidad y movilidad en el aula o en entornos de aprendizaje a distancia.

## 3. Dinámica de juego:

- Kahoot presenta preguntas y opciones en la pantalla principal.
- El alumnado elige las respuestas en un tiempo limitado, lo que añade un componente de competencia y emoción.

## 4. Puntos y competitividad:

- Los participantes consiguen los puntos mediante respuestas directas y rapidez, lo que fomenta un clima competitivo amigable.
- Al final de la actividad aparece un ranking con los puntos más altos.

## 5. Personalizar y compartir recursos:

- Los profesores pueden personalizar sus propios Kahoot en función de los temas y objetivos específicos del curso.

## 6. Uso en diferentes contextos:

- Se utiliza tanto en el aula de aprendizaje como en entornos de aprendizaje en línea.
- Se puede adaptar a diferentes niveles de educación y temáticas. —

# Kahoot!

Kahoot es una herramienta versátil que convierte el aprendizaje en una experiencia interactiva y lúdica, fomentando la participación activa de los alumnos y facilitando la evaluación en tiempo real a los profesores.



## JUEGO COOPERATIVO ¡A RECOGER LO SEMBRADO!

Un fascinante juego cooperativo y educativo que desafía mentes mientras fomenta la colaboración. Diseñado para inspirar el aprendizaje conjunto, este juego ofrece una experiencia enriquecedora que fortalece habilidades académicas y promueve la resolución de problemas en equipo.



La existencia de pequeños huertos de consumo familiar, junto a la casa o muy cerca del pueblo, ha sido habitual en nuestros pueblos, en nuestra cultura.

Acercándonos al ambiente rural a través de este juego cooperativo, y tratando de garantizar la transmisión de este hábito, conoceremos qué se siembra y qué se cultiva en la huerta en cada estación del año y nos adentraremos en los trabajos que hay que realizar para cuidar la huerta. Queremos que nuestros chavales conozcan el calendario básico tanto del caserío como del huerto urbano.

### Cómo jugar

El objetivo del juego es recoger el mayor número posible de cosechas entre tres baserritarras en cooperación. También tendrán que hacer trabajos en la huerta utilizando métodos naturales, ¡y enfrentarse a los cambios de la naturaleza y al jabalí!

Si, antes de cosechar, el jabalí completa su puzzle de 24 partes, ¡los baserritarras habrán perdido el juego!

Para obtener el título de *baserritarra* de oro hay que adquirir 20 hortalizas y frutos, y realizar 5 trabajos relacionados con el cuidado de la tierra, entre todos ellos.

Para obtener el título de *baserritarra* de plata hay que adquirir 13 hortalizas y frutos y, realizar 3 trabajos relacionados con el cuidado de la tierra, entre todos ellos. —



Disponible en la tienda de las Ikastolas y en los comercios habituales.



Vídeo



# MONDRAGON Construcción

Por las características de sus cooperativas, sus productos, soluciones y servicios, y la posición que cada una de ellas ocupa en sus respectivos mercados, también por la dimensión de las propias organizaciones, quizá MONDRAGON Construcción es una de la más heterogéneas de todas las divisiones de la Corporación. Una diversidad compleja de cooperativas, no exenta de éxitos.

La división vive hoy un buen momento. Tras un año excepcional, con un crecimiento por encima del 30% y unos resultados extraordinarios, se preveía que 2023 no fuera tan bueno, y los datos así lo confirman. Aunque cada una de las cooperativas ha tenido un comportamiento desigual, el conjunto de la División prácticamente cumplirá su Plan de Gestión.

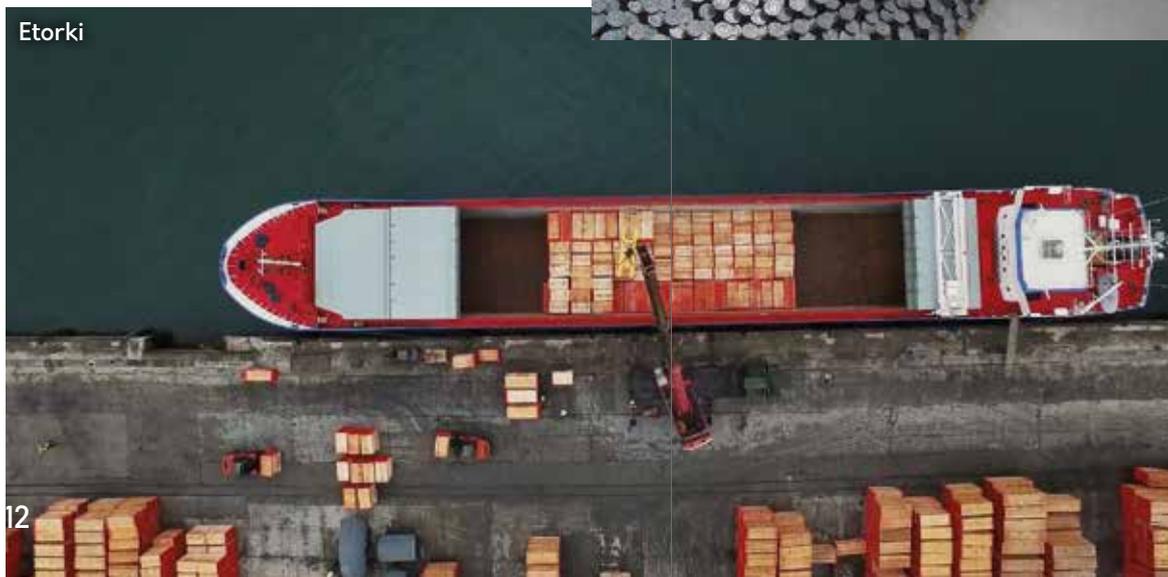
**GORKA ETXABE**



## Iker Alberdi

VICEPRESIDENTE DE MONDRAGON CORPORATION Y DIRECTOR GENERAL DE MONDRAGON CONSTRUCCIÓN

**“El reto de futuro es tener negocios fuertes con una buena posición competitiva”**



El análisis de la situación actual de MONDRAGON Construcción pasa por la revisión de la situación de cada una de sus cooperativas. Desde el punto de vista de las ventas, el año está siendo muy diferente para las mismas, pero en conjunto, se puede afirmar que la salud de la División es muy buena. **Biurrarena** ha tenido un año complicado. La cooperativa de Astigarraga se dedica a la venta de maquinaria para obra pública, y la situación del sector no es la mejor. La gas-teiztarra **Coinalde**, duplicó su facturación en 2022 y ha tenido un par de años excepcionales. En la actualidad la situación del mercado del palé es complicada y se prevén meses bajos a nivel de ventas. En **Domusa Teknik** los dos años anteriores han sido muy buenos, especialmente en el sector de las calderas de biomasa. Ahora, la apuesta de la cooperativa *errezildarra* pasa por la aeroter-mia. **Etorki** se dedica a la gestión forestal y el aserrado de madera. En general el sector de la madera no está en el mejor momento, pero la cooperativa de Murga (Araba) se está defendiendo muy bien. Por su parte, el año de **Onnera Group** está siendo muy bueno. El turismo y la hostelería, en general, siguen al alza y así seguirán durante los próximos meses. Para **Kide** también es una buena época. Está creciendo y se prevé que alcance su cifra récord de facturación en este 2023. Respecto a **Lana**, la cooperativa de Oñati, aunque no esté repitiendo la cifra de facturación del año anterior por la bajada de precios, está en volúmenes de venta récord. En general, por lo tanto, los resultados de la División son positivos.

Entrevista a Iker Alberdi

## INTERCOOPERACIÓN

### Negocios competitivos Valores compartidos Capacidad transformadora

#### ¿Cuál es la realidad actual del mercado en términos de tendencias y o competencia?

Estamos en diferentes sectores y debemos analizar cada uno de ellos. Es decir, cada una de las cooperativas compite en diferentes ámbitos, con factores muy concretos y tendencias propias. Coinalde y Etorki están principalmente en el mundo paletero y del embalaje industrial y en ese caso la necesidad de palé nuevo está en un momento bajo debido a la gran cantidad de palé que hay en circulación. Esta falta de ventas impacta, como no podía ser de otra manera, en la madera y el clavo, aunque al contar Etorki con diferentes sectores de actividad, el impacto es menor que en el caso de Coinalde. En el sector se espera que para mediados del año que viene volvamos a niveles normales de fabricación. En el caso de Domusa Teknik, el mercado de las calderas de gasóleo está bajando un 35% aproximadamente, y aunque nuestra evolución es mejor a la del mercado, evidentemente notamos el descenso. Pero la apuesta que Domusa está realizando en el mundo de la aeroter-mia está dando sus frutos, duplicando la facturación, y mejorando sustancialmente nuestra posición en un sector de futuro. La posición de Lana, en un sector directamente relacionado con la obra nueva, es muy buena, con crecimientos de volumen importante y con un liderazgo claro en la península ibérica y una posición referente en el mercado europeo. Kide y Onnera Group, por su parte, en sectores al alza, gozan de una buena posición de mercado tanto en Europa como a nivel mundial en el caso de Onnera y crecimientos significativos de ventas en ambos casos y buenas perspectivas.

Domusa Teknik



Onnera Group



**¿Cuáles son los principales retos de la División?**

El principal reto de futuro es tener negocios fuertes con una buena posición competitiva y proyectos que ilusionen a nuestras personas. Nuestro reto es seguir trabajando fuerte en nuestros sectores; en producto y servicio, marca, personas... Tener buenos negocios que cuenten con la motivación de nuestra gente. La captación de talento y su fidelización es otro reto que nos preocupa y ocupa.

En el ámbito de la intercooperación, a nivel divisional estamos intercooperando en ámbitos como la digitalización, donde llevamos un par de años con un servicio divisional que nos ha facilitado abordar proyectos importantes en varias cooperativas y también en el mundo de la ciberseguridad, donde acabamos de empezar. A nivel de mercado, en MONDRAGON tenemos un gran potencial, donde diferentes cooperativas compartimos clientes y sectores pero con propuestas de producto y servicio muy diferentes. A este nivel el ejemplo más cercano es MONDRAGON Hospitality, en el que diferentes cooperativas de diferentes divisiones colaboramos en el mundo hotelero y sociosanitario. Una experiencia muy positiva, donde se están uniendo más cooperativas y donde se ha conseguido un nivel de colaboración muy importante. Debemos buscar alianzas y entornos de colaboración para tener negocios más potentes.

**También te ocupa la transformación social, los valores cooperativos y, por supuesto, la asunción de estos valores por parte de las personas de las cooperativas.**

Sin duda, debemos seguir dando forma y reforzar nuestros valores cooperativos. La sociedad es cada vez más individualista y desigual. Ante estas características que se imponen está nuestro modelo, transformador en sí mismo. Debemos trabajar los valores de forma interna y formar a las nuevas incorporaciones. Nuestro modelo debe transformar la sociedad y éste siempre será un reto para nosotros.



Kide

**MONDRAGON CONSTRUCCIÓN EN TU VIDA**

Onnera Group está en la sociedad gastronómica de nuestro pueblo o en los mejores restaurantes de todo el mundo, en el gran resort del caribe o en el bar de al lado de casa. Cuando vamos a comprar a Eroski, por ejemplo, la cámara frigorífica que vemos en la pescadería es de Kide. En el caso de Lana, el 7% de las viviendas de estructura de hormigón de Europa están contruidos con el tablero tricapa de Lana. Ahora mismo, están construyendo una estación de esquí en Bosnia usando dicho tablero. Y seguramente muchos de los palés que usamos en nuestras cooperativas se han fabricado con madera y clavos de Etorcki y Coinalde. Respecto a Biurrarena, se encuentra en cualquier obra pública. —

7 COOPERATIVAS

3.113 PERSONAS

656,6 M€ VENTAS

64% VENTAS INTERNACIONALES

**Cooperativas de la División**



Rafa Pol

Unidad de Planificación estratégica de MONDRAGON



## CONTRA EL EFECTO RASHOMON

La Corporación MONDRAGON, hace ya unos años, tuvo la visión de fomentar la implantación de sistemas de inteligencia competitiva y de vigilancia estratégica, que en función de su enfoque y profundidad, internamente se denominaron de forma abreviada SIE o SIC.

**L**a necesidad que trataban de cubrir estas herramientas era la de captar información del entorno competitivo y compartirla y debatirla entre los gestores de la estrategia de los negocios, de una forma sistematizada. Era habitual iniciar un proceso de reflexión estratégica y encontrar que el conocimiento del mercado y el saber hacer de la empresa estaban dispersos o desactualizados, cuando no residían en la mente o en el cajón de alguno de los expertos en la cuestión, por decirlo de alguna manera, eran instrumentos de poder y se mantenían semiocultos en la organización.

Una de las virtudes del SIC era el romper con esos egoísmos y poner a disposición de todos los gestores esa riqueza de conocimiento para cuestionarla, debatirla y terminar concluyendo con una visión compartida y objetiva de los escenarios que afectaban a los factores clave del negocio. Desde ese momento, la empresa estaba ya en disposición de iniciar la definición y las acciones en que se concretarían sus apuestas estratégicas.

### Interpretación de la realidad

Aun considerando este procedimiento adecuado, hay barreras cognitivas difíciles de superar. Como ejemplo, traigo aquí el denominado *efecto Rashomon*, que adoptó ese nombre de la famosa película homónima de 1950 de Akira Kurosawa. En ella, varios testigos e implicados describen un suceso dramático: la violación de una mujer y el asesinato de su marido a manos de un bandido. Todos ellos hacen un relato verosímil de los hechos y de las pruebas encontradas, pero ninguna de las versiones parece completa y compatible con las otras.

Aquí las preguntas nos asaltan: ¿la percepción y memoria de nuestros testigos está condicionada por la subjetividad de sus valores o experiencias y nos será imposible conocer la verdad objetiva? ¿Los testigos deforman intencionadamente su declaración por intereses desconocidos?...

Estos planteamientos cinematográficos supusieron un despertar del relativismo y del cuestionamiento de las verdades absolutas

para todo grupo, tiempo y lugar. Sin embargo, el propio Kurosawa declaró que su verdadera intención no era esa, sino la de manifestar el peso del egoísmo de los humanos a la hora de interpretar la realidad. Al finalizar, uno de los personajes, el leñador, dice: “todos mienten”, “todos son unos egoístas”. Y posteriormente, el mismo personaje reacciona ante esta constatación con un gesto altruista y generoso, con el que parece que Kurosawa nos abre a la esperanza para poder confiar en la humanidad.

Así que, volviendo a la empresa, a nivel estratégico ¿seremos víctimas del efecto Rashomón? ¿Siendo capaces de captar la información de los “testigos” del mercado y de los procesos, nos va a ser imposible armar un modelo coherente con ella?

Contra este efecto Rashomon, que quizás sea imposible de erradicar en su totalidad, nuestras armas más poderosas siguen siendo la cooperación y la intercooperación, trabajar y comunicar con generosidad, dando confianza y recibéndola. Estamos en un mundo complejo en el que es necesario colaborar para acceder al conocimiento real. Sólo así, observando y compartiendo información, llegaremos a conocer la verdadera situación competitiva de nuestros negocios, o incluso a hacer que nazcan otros nuevos. —

**“Estamos en un mundo complejo en el que es necesario colaborar para acceder al conocimiento real”**



## BATZ LLEGA A LOS 60

Renacer y adaptarse. Pocas empresas mejor que Batz ejemplifican este aforismo. Los últimos años han sido especialmente cruentos para la cooperativa de Arratia. Crisis profunda del sector de troquelería, transición al coche eléctrico, transformación de productos metálicos hacia materiales más ligeros, más innovación e inversiones... lo cual originó un problema muy serio de rentabilidad y endeudamiento, ante el que hubo que adoptar medidas drásticas para intentar reconducir la situación.

**JAVIER MARCOS**



**P**arece que lo peor ya ha pasado, “ha comenzado la remontada” y en este ejercicio “se producirá la vuelta a los resultados positivos”, como anunció Carlos Orueta, gerente de la cooperativa, en el acto del 60 aniversario de Batz, celebrado el pasado 20 de octubre en Igorre (Bizkaia). Un evento en el que se puso en valor el acompañamiento institucional –con la presencia de la diputada general de Bizkaia, Elixabete Etxanobe; de Ainara Basurko, Diputada Foral de Promoción Económica; y de Olatz Urkiza, alcaldesa de Igorre– y la intercooperación, por el papel que, además de sus personas socias, han jugado en la recuperación de Batz entidades como MONDRAGON, LagunAro o Laboral Kutxa. Un final feliz siempre reconforta. Sortear con acierto desafíos exigentes despierta emociones positivas en las personas, auténticas protagonistas de la aventura de Batz, “gente con una inteligencia, una capacidad de trabajo, una amabilidad y una simpatía fuera de lo común”, como dijo Orueta.

El presidente, Xaber Ozerinjauregi, intervino en el acto, para resaltar que en la actualidad el proyecto Batz lo integran 725 personas en Bizkaia –Igorre y Zamudio–, que superan a las 1.200 teniendo en cuenta sus plantas en China, Chequia y México. “Egindakoagaz pozik egoteko moduan gagoz!” esan zuen Ozerinjauregik, eta datozen urteetan ere “gugaz jarrai daizuela eskatu gura dautzuegu, beste 60 urteetan gitxienez”.

Zorionak bada kooperatibari eta BATZen gaituen energiak aurrera egiten jarraitzeko lagun izan dezagula. —

El presidente durante su saludo al acto del 60 aniversario; en la inferior, Orueta hace de cicerone durante la visita a la fábrica por parte de las autoridades.



# Txomin García

PRESIDENTE DE LABORAL KUTXA

“Muy orgulloso de haber formado parte de este equipo de cooperativistas comprometidos”

El 31 de diciembre de este año Txomin [Donostia, 1959] deja la presidencia de la entidad, después de 15 años “muy duros y difíciles” que Laboral Kutxa ha logrado sortear con éxito.

**JAVIER MARCOS**

**T**xomin García S. Coop., se podría decir. 47 años de trayectoria profesional, todos ellos en cooperativas. Por tramos de 15 años, prácticamente; los últimos 15 en Laboral Kutxa, en la presidencia de la entidad. Un apasionado practicante de la Experiencia Cooperativa, utópico y con los pies en la tierra. De ánimo templado, voz de barítono y prosodia envidiable, inicia una nueva etapa en la que se propone volver a sus orígenes y cultivar otras artes como la lectura, la música, la pintura, el modelaje... y la conexión con la naturaleza.

**Eskerrrik asko por concedernos esta entrevista. No has concedido muchas a lo largo de tu carrera, ¿no es así?**

Es correcto, no he concedido muchas, algo que contrasta con las innumerables charlas, conferencias y foros en los que he participado; y es que me interesa más el contacto directo con las personas a las que tengo algo que decir. Una entrevista siempre es fría y no da pie a la interacción, en los contactos directos me siento más a gusto.

Además, como buen guipuzcoano soy más de hacer que de decir, soy de los que piensan que las cosas no se dicen, se hacen, porque al hacerlas se dicen solas.

**¿Y con qué estado de ánimo terminas tu travesía profesional?**

Sin duda alguna, ha sido una vida profesional muy intensa, vivida con mucha pasión y responsabilidad y en la que me ha tocado transitar por muchos estados de ánimo diferentes. Si tuviera que resumir brevemente mi estado de ánimo actual es el de satisfacción por lo que he hecho y también por lo que no he hecho. En puestos de alta responsabilidad hay que hacer lo que se debe y lo que se puede y a veces hay que contenerse y no hacer lo que a uno le gustaría. En las decisiones que se toman hay que tener siempre en cuenta que más allá

de las visiones y ambiciones profesionales propias hay una organización de personas a las que hay que alinear y motivar e implicar con los retos y no siempre es correcto intentar llevar tus ideas adelante sin tener esto en cuenta.

**A la hora de hacer balance de tus 47 años como profesional ¿con que te quedas? Dime tres cosas.**

La primera y más importante, es la de haber sido parte de esta Experiencia Cooperativa: única, irreplicable, ilusionante, admirada (a veces más por los foráneos que por quienes formamos parte de ella) de la que estoy muy orgulloso y por la que merece la pena dedicar una vida profesional. En mi caso no sólo profesional ya que me incorporé a la misma con apenas 17 años y podría decir que mi vida biológica coincide con mi vida profesional y que lo que soy como profesional y como persona está muy condicionado y moldeado por la vivencia de esta experiencia y sus valores.

En segundo lugar, me quedo con la satisfacción de que mis actos y mis decisiones, incluso en las situaciones más difíciles, siempre han estado guiados por los principios y valores surgidos de nuestra Experiencia Cooperativa. Jamás he renunciado a ellos, siendo consciente en todo momento de que cuando estás en un puesto de tanta responsabilidad somos más responsables de los fracasos que de los éxitos, ya que estos últimos son siempre colectivos.

En tercer lugar, de mi vida profesional me quedo con la cantidad de personas, tan interesantes, con las que he compartido penas y alegrías, retos e ilusiones, buenos y malos momentos, muchas de ellas muy buenos amigos y amigas. Y también con

**“Hoy somos la decimoprimer entidad del Estado por volumen de activos, líderes en solvencia y liquidez y con una rentabilidad muy destacada”**



## “Laboral Kutxa está llamada a hacer grandes cosas”

**En clave musical, parafraseando al mítico grupo Burning: ¿qué hace un ingeniero como tú en un sitio como este –Laboral Kutxa–? ¿Qué tipo de aventuras son las que has venido a buscar?**

Pues muchas veces yo también me he hecho esa pregunta. Soy ingeniero vocacional, de diseño, porque desde muy joven me han atraído las máquinas, los engendros que surgen de la imaginación, de la creatividad y del conocimiento técnico y científico que las hace posible.

Mis primeros años profesionales estuvieron centrados en esta disciplina y los disfruté enormemente. Luego tuve la oportunidad de pasar a la gestión, la gerencia de ULMA Packaging tuvo el atractivo de poder responsabilizarme de todas las variables empresariales que podían convertir ese fruto de la técnica en un negocio competitivo y hacerlo crecer.

Fueron casi 15 años apasionantes que me enseñaron que la creatividad también tiene otros ámbitos de aplicación más allá de las máquinas. El ingeniero se iba transformando en gestor y también descubriendo otros ámbitos de disfrute y realización personal. Los ocho años como director general del Grupo ULMA, creo que me permitieron desarrollar las habilidades de gestión en organizaciones complejas y en ello estaba cuando pensaron en mí para asumir la presidencia de Laboral Kutxa, tras la primera sorpresa y preguntándome muchas veces qué iba a hacer un tipo como yo en el sector financiero, pensé que la confianza que el Grupo había depositado en mí para presidir una institución y un icono de la Experiencia Cooperativa de Mondragón como es Laboral Kutxa, era una responsabilidad que tenía que asumir y a ello me he entregado en cuerpo y alma durante los últimos 15 años.



**¿Qué balance haces de tu paso por la presidencia? ¿Satisfecho?**

Muy satisfecho. Me han tocado años muy duros y difíciles, hemos tenido que afrontar la mayor crisis que ha sufrido el sector financiero de su historia, en la que hemos visto desaparecer una gran parte de las entidades, algunos bancos y las cajas de ahorro han desaparecido o se han visto obligadas a fusionarse y convertirse en bancos. Laboral Kutxa no sólo ha superado esta crisis, sino que ha salido de la misma muy fortalecida y sin renunciar a nuestro modelo cooperativo.

Antes de la crisis y del proceso de reconversión y reestructuración del sector nuestra posición en el ranking de entidades financieras no aparecía entre las 50 primeras, hoy somos la decimoprimer entidad del Estado por volumen de activos, líderes en solvencia y liquidez y con una rentabilidad muy destacada.

Estos son los logros, pero la gran satisfacción me la ha producido en cómo lo hemos conseguido, ha sido un trabajo colectivo donde las personas de la organización han realizado un trabajo en equipo extraordinario con un desempeño profesional sólo a la altura de su compromiso y responsabilidad con lo que nuestra entidad representa

para el mundo cooperativo. Estoy muy orgulloso de haber formado parte de este equipo de cooperativistas comprometidos.

**¿Cómo visualizas la Laboral Kutxa del futuro, afectada por tantos retos –digitalización, talento, cambio climático, regulación, acción social ...–?**

Tengo el total convencimiento y la confianza de que Laboral Kutxa va a hacer grandes cosas, está guiada por un noble propósito que la acompaña desde su nacimiento y un colectivo de personas comprometidas, solidarias y grandes profesionales.

Como el resto de las cooperativas del Grupo, se tendrá que enfrentar a nuevos y difíciles retos, en un entorno competitivo que te pone a prueba todos los días. Pero es lo que viene haciendo desde hace ya casi 65 años.

el respeto y la confianza y gestos de cariño que en mi vida profesional he sentido de las personas de las distintas cooperativas de las que he formado parte.

**“El cooperativismo es una actitud”**

**Siempre ligado a proyectos S. Coop. (Scoiner, Aurki, Ulma, Ikerlan, MU, LK, LagunAro). ¿Casual o intencionadamente? ¿Qué tiene la S. Coop. que atrapa tanto?**

Soy cooperativista desde mi adolescencia, porque tuve la oportunidad de iniciarme en la vida profesional en una cooperativa de Hernani (Gipuzkoa), cuando cursaba estudios de maestría industrial y compaginaba estudios con trabajo. Me incorpore al mundo cooperativo en un momento social muy “singular”. Tenía 17 años recién cumplidos y como muchos adolescentes del momento, muchas inquietudes sociales, un gran anhelo de libertad y una fundada preocupación por que nos iba deparar el futuro. Vivíamos en una dictadura.

Me inicié en 1976 en Scoiner, después vino Eskola, donde estudié, y el contacto más directo con la obra de Arizmendiarieta: la propia Eskola, Caja Laboral, LagunAro, Ikerlan... Enseguida supe que quería formar parte de este proyecto.

Yo no nací cooperativista, fue el entorno, la transcendencia que representaba el sentido de la experiencia para una sociedad necesitada, la vivencia de los principios y valores cooperativos lo que me cautivó. Me convertí en cooperativista viviendo sus valores y sintiéndome parte de su propósito. A lo largo de mi vida pro-

**“Tengo el total convencimiento y la confianza de que Laboral Kutxa va a hacer grandes cosas, está guiada por un noble propósito que la acompaña desde su nacimiento y un colectivo de personas comprometidas, solidarias y grandes profesionales”**

fesional he tenido oportunidades de incorporarme a Sociedades Anónimas, pero nunca encontré un propósito que justificara otras supuestas ventajas.

**Háblame de la Experiencia Cooperativa. ¿Crees que es un modelo de futuro?**

No la definiría como un modelo, creo que sobre todo es un referente, una forma de responder a los retos que como sociedad hemos tenido, tenemos actualmente y sin duda tendremos en el futuro. Un modelo tiende a homogeneizar y un referente debe servir para orientar hacia un propósito común con unos principios y valores compartidos. No hay una forma única de responder a ese propósito.

¿Si tiene futuro? La Experiencia Cooperativa de Mondragón se ha calificado en muchas ocasiones como una utopía, y una utopía se define con dos elementos: algo deseable que parece de muy difícil realización y la representación imaginativa de una sociedad futura de características favorecedoras del bien humano. Nuestra Experiencia Cooperativa tendrá futuro en la medida en que seamos capaces de construir ese futuro y esto no es un modelo, es sobre todo una actitud.

En el aspecto más pragmático, ningún modelo empresarial por muy utópico e idealista que sea, se puede construir desde el fracaso económico. Nuestro mayor reto es seguir siendo competitivos sin renunciar a nuestros principios y valores.

En un futuro muy próximo la competitividad de nuestras cooperativas se va a jugar en el ámbito del conocimiento, del talento que desarrollen nuestras personas, en el desarrollo de las competencias actuales y sobre todo en la retención y atracción del talento a nuestras organizaciones. Y estoy convencido que las organizaciones, como las nuestras, con principios y valores y un claro sentido del propósito son atractivas cuando de retención y atracción de talento hablamos.

**Hay otra forma. ¿Hay que reivindicarlo con más fuerza?**

Yo creo que esto no va de reivindicaciones, va de actuar *de otra forma*, acorde a nuestros principios y valores cooperativos, por que como te decía antes “las cosas no se dicen, se hacen, porque al hacerlas se dicen solas”.

Asuntos propios

“Mi lista de *things to do* es muy larga”

**¿A qué te suena lo de jubilación? ¿Cómo enfrentas la nueva etapa?**

Personalmente espero que la jubilación se convierta en un período de mi vida muy agradable, donde poder disfrutar de todo lo que me rodea, familia, amigos, naturaleza... recuperar aficiones aparcadas e ir reduciendo esa larga lista de *Things to do*, que a lo largo de una intensa vida profesional he ido acumulando y que, en mi caso, te puedo asegurar que es muy larga.

**Al margen de tu actividad laboral, háblame del Txomin más cercano: qué aficiones practicas, qué lees, qué escuchas, qué te divierte, qué te emociona...**

Pues según se acerca la fecha de mi jubilación, me empieza a preocupar si voy a tener tiempo para dar rienda suelta a todas mis aficiones y hobbies, me temo que voy a seguir tan activo como en mi etapa laboral... pero dedicado esta vez a mi y mi entorno.

Me encanta viajar, y a lo largo de mi carrera profesional he conocido a muchas personas de diferentes países y continentes, muchas son amigos y me gustaría poder visitarlos y disfrutar con ellos fuera del ambiente de trabajo. Me gusta leer, novela contemporánea e histórica [acumulo muchos libros en la lista de espera], también me gusta la música, disfruto de la ópera y la música clásica –mi hija Helene, es soprano y me emociona oírla cantar, me voy a convertir en su seguidor número uno– pero también de todo tipo de música que esté compuesta e interpretada con talento. Siempre me ha gustado hacer deporte y aunque ya no este para una olimpiada quiero también darle una prioridad en mi nueva situación, bici, senderismo... entre otros hobbies seguiré haciendo modelismo [siempre me ha relajado y ayudado a desconectar] y espero retomar una afición que aparqué de joven y que también me divertía y me gustaba mucho, la pintura.

**¿Un titular para tu futuro inmediato?**

¡Hacer que cada día cuente!

**Horrela izan dadila Txomin.**

Eskerrik asko guztioi eta eman didazuen guztiagatik. Ondo ibili! —

Si quieres leer una versión extendida de la entrevista escanea este código QR.





## Hector Olabegogeaskoetxea

DIRECTOR DE BIHAR

# “El próximo año es crucial: prevemos duplicar la facturación y triplicar el número de personas usuarias”

Siempre es un reto iniciar un proyecto desde cero. Bihar ya ha cumplido su primer año y es hora de hacer un primer balance.

### TULANKIDE

#### **¿Cuáles han sido los logros más significativos de Bihar Homecare en su primer año de andadura?**

En este primer año, Bihar Homecare S. Coop ha logrado establecerse como una empresa operativa con tres líneas de trabajo principales. Estas incluyen Bihar-Help, que ofrece asesoramiento gratuito y consejos para cuidados, BiharHome, que se especializa en cuidados a domicilio, y BiharShop, que ofrece productos orientados y ayudas técnicas.

Durante este período, la empresa ha tenido éxito en la contratación de sus servicios por parte de familias en las tres provincias, así como en la venta de productos a través de su tienda en línea.

#### **¿Cuál es la visión a largo plazo de la empresa en cuanto a la atención a personas mayores y dependientes en Euskadi?**

Hoy en día, el 23% de la población de Euskadi tiene más de 65 años, y se espera que para el 2040 esta cifra llegue al 33%. Este cambio demográfico se debe en gran medida al envejecimiento de la generación *baby boomer*, que ya ha comenzado a alcanzar esta etapa de la vida. Esto significa que las *nuevas personas mayores* tienen niveles más altos de educación, la estructura familiar está cambiando y son más adeptos a la tecnología. Por lo tanto, nuestra visión es combinar la atención presencial con el uso gradual de la tecnología, centrándonos siempre en la facilidad de uso de las soluciones que ofrecemos.

### Intercooperación

#### **En este periodo habéis colaborado con varias cooperativas...**

Desde el principio, hemos contado con un gran apoyo de GSR o Gerodan, que nos han brindado una valiosa ayuda para desarrollar BiharHome y BiharShop respectivamente. En el ámbito tecnológico, hemos colaborado con Fagor Electrónica, Mondragon Unibertsitatea y el Centro Stirling. Además, formamos parte de MONDRAGON Health, junto con otras 6 cooperativas dedicadas al ámbito de la salud y la atención sociosanitaria. Muy agradecidos por ese apoyo, clave en los inicios de cualquier proyecto.

#### **¿Cuáles son los principales objetivos que Bihar Homecare se ha fijado para el próximo año y cómo planea alcanzarlos?**

El próximo año es crucial para nosotros, ya que nos hemos fijado el objetivo de duplicar la facturación y triplicar el número de personas usuarias. Para lograrlo, seguiremos colaborando con otras empresas y estableciendo nuevas alianzas.

Durante el próximo año, lanzaremos dos iniciativas en colaboración con Laboral Kutxa. Una de ellas consiste en ofrecer financiación en cómodas cuotas y sin intereses para una serie de productos como butacas eléctricas, camas articuladas o elementos de ayuda a la movilidad.

Asimismo, colaboraremos a través de una plataforma que tiene como objetivo conectar a particulares con profesionales del sector servicios, en áreas como el cuidado y mantenimiento del hogar, servicios de movilidad y cuidado o bienestar de las personas. En concreto, Bihar participará en el cuidado o bienestar de las personas. Estamos muy ilusionados con estas iniciativas y confiamos en que nos ayudarán a alcanzar nuestros objetivos para el próximo año. —

Iñaki Elejalde Elgea, Fagor Taldea

## 24 AÑOS AL VOLANTE

Iñaki Elejalde Elgea, con más de dos décadas como chófer, destaca la importancia de disfrutar al conducir y poseer habilidades sociales. Su servicio incluye seguridad, puntualidad, cercanía y trato agradable. Con jornadas de hasta 600 km, atiende principalmente a cooperativas de MONDRAGON.

USOA AGIRRE

Iñaki disfruta cada día de su profesión. “Es fundamental disfrutar al conducir y poseer habilidades para tratar con las personas”, destaca, enfatizando la importancia de la empatía y la cortesía en su rutina diaria. Pero ser chófer va más allá de una buena relación con los pasajeros, es también un compromiso con la seguridad. Asimismo, la puntualidad es un pilar fundamental en su trabajo y la capacidad para entablar conversaciones se convierte en una habilidad esencial, así como la cercanía. Iñaki se presenta como una persona sencilla, consciente de la responsabilidad que conlleva su labor. “Es importante llevar una vida ordenada y considerar las horas de sueño. Hay que estar descansado”, enfatiza.

Los días de Iñaki transcurren entre largas distancias, con recorridos que alcanzan los 500-600 kilómetros diarios. A veces, las primeras horas de la mañana marcan el inicio de su jornada. “Trabajamos 8 horas diarias, y dependiendo de la hora en que empezamos la jornada, terminaremos antes o después”, explica.

Los destinos son variados, pero uno de los más comunes es el aeropuerto de Loiu (Bizkaia). “Es muy habitual ir a Loiu para llevar o traer clientes o personas trabajadoras de cooperativas de MONDRAGON”. Habitualmente, Iñaki y sus compañeros ofrecen el servicio para las cooperativas del Grupo Fagor, Kide, LKS, LagunAro y LANA, entre otras. También realizan labores de mensajería, repartiendo documentación entre las cooperativas de la Corporación.

## La importancia de un buen coche

La flota de vehículos del servicio de taxi del Grupo Fagor se compone de cuatro coches Mercedes y un BMW, automóviles de alta gama que no solo ofrecen comodidad sino también prestigio y seguridad. La elección de la marca no se basa solo en la calidad del vehículo, sino también en el servicio técnico disponible y la fiabilidad. Por lo demás, los coches son meticulosamente mantenidos por Iñaki y sus compañeros en el garaje que tienen bajo las oficinas del Grupo Fagor. “Cuidamos nosotros el coche realizando la limpieza y puesta a punto necesaria para que estén siempre relucientes”, añade.

Entre anécdotas y experiencias, Iñaki recuerda encuentros con personalidades como el expresidente de México, Salinas de Gortari, y el hijo del expresidente español, Leopoldo Calvo Sotelo. A pesar de los nombres destacados, añade que para ellos “todos se merecen el mismo trato de respeto y amabilidad”. —



## ¿Música o conversación?

La elección entre estas dos opciones durante un trayecto en coche puede revelar mucho sobre la persona. La peculiaridad recae en que, por lo general, nadie solicita una preferencia específica; queda a discreción del conductor sintonizar melodías o sumergirse en charlas animadas. Algunos optan por el silencio, dejando que el murmullo del motor y el susurro de las ruedas en el asfalto sean la única banda sonora del viaje. Sin embargo, en este habitáculo sobre ruedas, muchas personas encuentran el momento perfecto para organizar una reunión telefónica, aprovechando la movilidad para realizar llamadas y discutir asuntos importantes. Algunas, en cambio, se suman al sueño reparador, transformando el coche en una especie de refugio móvil donde el descanso se convierte en la meta principal.

Iñaki espera que su profesión tenga un futuro sólido. “Esperamos que la profesión tenga futuro. El servicio está bien valorado”, dice con optimismo. A punto de jubilarse, Iñaki Elejalde Elgea ha dedicado su vida a un oficio que va más allá de simplemente transportar personas: ha tejido conexiones, ha sido testigo de historias y ha sido el rostro amigable que da la bienvenida a personas que llegan a Euskal Herria por primera vez.

# Euskera y MONDRAGON

UNA COMPLICIDAD HACIA LA NORMALIZACIÓN

GARA

GUZTIOK

ELKARREKIN

NOSKI

AURRERA



**Las cooperativas se basan en valores, y el euskera es un valor para MONDRAGON. Las cooperativas de MONDRAGON asumieron el euskera como valor propio desde su origen, comprometiéndose a fomentar la lengua y la cultura autóctonas como valores. El euskera forma parte de nuestra identidad, un elemento cultural imprescindible, con un valor cohesionador y que conecta con la sociedad.**

#### TU LANKIDE

**E**n la época en la que se estaba *haciendo el euskera*, MONDRAGON asumió el reto y lo convirtió en proyecto: la apuesta era incorporar el euskera a la cultura de las cooperativas.

Y como la cultura desayuna estrategia cada mañana, MONDRAGON dió un enfoque estratégico al euskera: introdujo el euskera en sus políticas y creó políticas para fomentar el euskera en las cooperativas. Como elemento transversal, se ha ido dando funciones al euskera intentando que sea una lengua de trabajo y mejorando continuamente los servicios que se prestan en esa lengua. Todo bajo una serie de estrategias bien planificadas. Estratégicamente, hacer un uso prioritario del euskera ha sido el eje central de los planes de euskera de MONDRAGON. Es el uso lo que aporta valor a la lengua. Cuanto más se usa, más valor adquiere el euskera en nuestras cooperativas.

Esta apuesta de MONDRAGON ha aportado mucho al euskera. MONDRAGON y sus cooperativas son referentes en la normalización del euskera en el ámbito socioeconómico; son parte activa de ese ecosistema. Ejemplo de ello son la dinámica de sus órganos y los certificados de calidad obtenidos. A través de MONDRAGON, la próxima generación desarrollará sus competencias profesionales en euskera. Y eso es una gran aportación para la sociedad vasca.

Y el euskera también ha aportado mucho a MONDRAGON. A pesar de operar en un mercado global, el euskera permite actuar con personalidad propia y diferenciada. Proporciona una forma propia de estar en el mundo. Pone de manifiesto una responsabilidad ética, un compromiso con lo local y una apuesta por la sostenibilidad. De cara al futuro, también permitirá ser más cohesionados y resilientes y los planes de euskera pueden ayudar a gestionar la diversidad y la inclusividad.

Hoy en día no se puede poner en duda el valor identitario y cultural del euskera, como elemento de cohesión y cooperación, y ya se está estudiando el valor que sostienen los planes de euskera como elemento de competitividad para las cooperativas. Todo tiene sentido en el modelo cooperativo MONDRAGON.

**Euskara eta MONDRAGON: un elemento intangible con valor añadido. —**

**“A pesar de operar en un mercado global, el euskera permite actuar con personalidad propia y diferenciarnos. Proporciona una forma propia de estar en el mundo. Pone de manifiesto nuestra responsabilidad ética, nuestro compromiso con lo local y nuestra apuesta por la sostenibilidad”**

# MONDRAGON y el euskera, creciendo juntos



**INVERSIÓN EN PLANES DE EUSKERA** en torno a 2 millones de euros anuales.



**Más de 500 trabajadores** han trabajado durante el último curso en la mejora del euskera en las cooperativas de MONDRAGON.



**Los máximos órganos de MONDRAGON** hablan en euskera: Congreso, Comisión Perma



**Las empresas industriales de Navarra** que cuentan con planes de euskera son de MONDRAGON.



Más de un



6 de cada 10 cooperativas de MONDRAGON tienen plan de euskera.

		<p>Finantzak Industria Banaketa Ezagutza</p>
--	---	--

Los planes de euskera de MONDRAGON incluyen a más de 26.500 trabajadores, es decir, a más del 80% de los trabajadores de las cooperativas de aquí.



nanente y Dirección.

tercio de las empresas Koop cuenta con el certificado Bikain.



De cada 4 empresas que participan en el programa LANHITZ de la Viceconsejería de Política Lingüística del Gobierno Vasco 1 es de MONDRAGON.

La mitad de quienes tienen planes de más de 20 años son de MONDRAGON.



Activo en iniciativas sociales: Más de 1.000 arigunes en Euskaraldia...

# ¡En el trabajo también en euskera!

“Un pequeño paso para el ser humano, un gran salto para la humanidad”. Es la cita del astronauta estadounidense Neil Armstrong cuando dio el primer paso en la luna durante la misión Apollo 11 en 1969. Una expresión similar se puede formular en la vuelta a la aventura del grupo cooperativo en la apuesta por el euskera: “Un pequeño paso para MONDRAGON, un gran salto hacia la normalización del euskera en el ámbito laboral”.

De hecho, hay que destacar el recorrido de la Comisión Permanente por el euskera, que lleva tiempo funcionando en euskera. Es el máximo órgano del grupo cooperativo, junto con el Consejo General, que representa a todas las cooperativas y se reúne mensualmente entre Congresos. De esta manera, es de vital importancia que la lengua en el ámbito del trabajo sea el euskera en su dinámica mensual –convocatorias, reuniones, informes, actas, intervenciones, etcétera–. Tanto para nosotros, para todos los que formamos MONDRAGON, como para los que están promoviendo el euskera, porque nos hemos convertido en un referente. —



Se trata de una reunión mensual de la Comisión celebrada el pasado 11 de noviembre en el caserío de Olandixo. Asistieron todos los asistentes excepto Mariasun Sarrionandia y Xaber Ozerinjauregi (División de Conocimiento y Representantes de Utillaje y Sistemas, respectivamente).



- |  |   |
|--|---|
| <p><b>1</b> Amets Ugalde – Secretaria.</p> <p><b>2</b> Mikel Uribetxebarria – CHP Automoción.</p> <p><b>3</b> Oskar Arroyo – Componentes.</p> <p><b>4</b> Ruben Gabilondo – Equipamiento.</p> <p><b>5</b> Andres Mazkianan – Máquina Herramienta.</p> <p><b>6</b> Mikel Larrea – Distribución.</p> <p><b>7</b> Patxi Azpiazu – Construcción.</p> <p><b>8</b> Andoni Larrañaga – Automatización industrial.</p> <p><b>9</b> Joxean Alustiza – Finanzas.</p> | <p><b>10</b> Juan Jose Martínez – CHP Automoción.</p> <p><b>11</b> Xabier Egibar – Finanzas.</p> <p><b>12</b> Klaudia Lukita – Ingeniería y Servicios.</p> <p><b>13</b> Iñigo Ucin – Presidente del Consejo General.</p> <p><b>14</b> Leire Mugerza – División de Distribución y Presidenta.</p> <p><b>15</b> Koldo Kortabitarte – CM Automoción.</p> <p><b>16</b> Iñigo Arrieta – Componentes.</p> <p><b>17</b> Asun Bastida – Distribución.</p> <p><b>18</b> Javier Amezaga – Distribución.</p> |
|--|---|

# Competitividad y planes de euskera, ¿cómo se relacionan?

En los últimos 40 años ha cambiado mucho la forma de entender la competitividad en el seno del cooperativismo, y MONDRAGON no ha sido una excepción. Se ha constatado que cada vez son más los factores económicos, sociales y medioambientales que influyen directamente en la competitividad. Por ello, en Emun decidimos iniciar una línea de investigación que ha confluído en el estudio denominado Gehi, partiendo de una premisa: ¿Qué aportaciones realizan los planes de euskera en los factores que influyen en la competitividad?

**OLATZ OLASO GARITANO** ASESORA DE EMUN



**C**uando hace 26 años creamos Emun con el fin de euskaldunizar el mundo laboral, algunos Consejos Rectores de las cooperativas que impulsaron la puesta en marcha de los planes de euskera albergaban una intuición: los planes de euskera, junto con fortalecer el euskera, contribuían en otros ámbitos como la cohesión, el nivel de satisfacción de la plantilla o la participación.

En Emun hemos considerado que ha llegado el momento de investigar esa intuición. Onintza Legorburu Larrea, compañera en Emun, y yo, emprendimos el año pasado un camino para responder a dos preguntas: por un lado, queríamos saber, qué aportaciones han hecho en estos últimos años los planes de euskera, más allá de la revitalización del euskera. Por otro lado, quisimos conocer qué y cómo debemos de cambiar para poder realizar una mayor aportación a las empresas. Este proyecto se ha desarrollado gracias a la ayuda del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa

La investigación se ha basado en el estudio pormenorizado de cuatro casos, todas cooperativas de MONDRAGON: Danobat, Ikerlan, Fagor Electrónica y Eika. De éstas hemos concluido que los planes de euskera han realizado aportaciones en 14 diferentes ámbitos relacionados con la competitividad: 7 relacionadas con la gobernanza y la gestión, 4 relativas a las personas y 3 del ámbito social. No podemos desgranar aquí todos los detalles de dichas aportaciones, pero a modo de ejemplo subrayaremos dos: 1) Trabajar en la lengua de uno mismo incrementa el nivel de satisfacción de la persona y de igual forma se favorecen su aportación al trabajo y la competitividad de la empresa. 2) Que la trabajadora o el trabajador forme parte de un proyecto de la empresa aumenta la cohesión, y por ende, su implicación en ella.

La investigación sigue su curso en la fase de experimentación e iremos informando de nuevos avances, pero no quisiera terminar este artículo, sin agradecer a las cuatro cooperativas la disposición que han mostrado para participar en la misma.

Todo lo realizado ha supuesto un aprendizaje, pero nos queda mucho camino por recorrer. Tenemos por delante el reto de seguir fortaleciendo el euskera en las cooperativas y en el mundo laboral, así como seguir tendiendo puentes que aporten de forma transversal a los retos futuros de las cooperativas. —

**“Los Consejos Rectores de las cooperativas hace 25 años sabían que los planes de euskera, más allá de fortalecer el euskera, realizarían otras aportaciones a las empresas”**



Para impulsar el euskera, en las políticas públicas puestas en marcha por las instituciones, hemos contado con la colaboración de Laboral Kutxa, Fagor y Mondragon Unibertsitatea, entre otros.

**BINGEN ZUPIRIA GOROSTIDI**  
CONSEJERO DE CULTURA Y POLÍTICA LINGÜÍSTICA  
DEL GOBIERNO VASCO

## “Queremos seguir colaborando con vosotros”

**S**e pueden citar otros muchos ejemplos. Laboral Kutxa colabora económicamente en los premios de traducción Etxepare. Varias empresas del grupo MONDRAGON son cómplices de las instituciones públicas en proyectos de promoción del euskera en el mundo laboral, tanto en la industria como en los servicios o en las finanzas. MONDRAGON ha mostrado su firme compromiso con la formación de profesores y profesionales euskaldunes en la educación profesional o en los estudios universitarios. Son sólo algunos ejemplos de los compromisos adquiridos por el grupo MONDRAGON en la normalización y uso del euskera. No sólo eso, en muchos de esos proyectos y tareas estás tú, lector de esta revista TU Lankide, a tu nivel, a través de tus compromisos como persona y como profesional.

### El euskera en el ámbito laboral

El esfuerzo por integrar el euskera en el mundo laboral es nuevo. Han pasado cincuenta años desde el inicio de los primeros esfuerzos; a iniciativa de cooperativas, empresas, trabajadores y unos pocos empresarios. Echando la vista atrás, podemos ver que es mucho lo que se ha hecho, pero también lo que queda por hacer.

Lo que puede hacer una corporación como MONDRAGON en el camino de la normalización del euskera es mucho. Por un lado, identificando espacios y grupos para el uso del euskera en sus centros de trabajo, talleres y procesos de trabajo en Euskadi, o elaborando planes lingüísticos, o promoviendo planes para el uso

del euskera. Se puede hacer mucho para sumarse a los movimientos, iniciativas y actividades a favor del euskera que se viven en la zona. Y son muchos los compromisos de las personas que componen MONDRAGON.

Por otro lado, el grupo MONDRAGON cuenta con empresas diseminadas por el mundo. En estos países se hablan otras lenguas distintas del euskera y el castellano, y la integración de esas otras lenguas en el funcionamiento de las empresas, y la creación de nuevas vías de comunicación puede ser un buen modelo para la gente de aquí y de allí.

Uno de nuestros retos es la normalización del uso del euskera en el mundo laboral, para lo cual es necesaria la colaboración: las instituciones públicas, sus programas y ayudas; las empresas, su planificación y compromiso; y cómo no, la disposición de sus compañeros y compañeras a utilizar el euskera en el trabajo.

MONDRAGON, por su tamaño, presencia y carácter empresarial, participación y compromiso con el entorno, puede ser el compañero perfecto en el reto de la normalización del euskera. Gracias por lo que hice. Queremos ayudarles. —

**“MONDRAGON, por su tamaño, presencia y carácter empresarial, participación y compromiso con el entorno, puede ser el compañero perfecto en el reto de la normalización del euskera”**

# “Nos hemos comprometido a hacerlo en euskera”

Arrieta preside desde julio de 2022 el Consejo Rector de la División de Componentes. Comenzó a trabajar en la cooperativa Eika sin saber euskera, donde se hizo vasco parlante y actualmente trabaja intensamente para impulsar el euskera en el mundo laboral.

**IÑIGO ARRIETA** PRESIDENTE DEL CONSEJO RECTOR DE LA DIVISIÓN DE COMPONENTES

**L**as reuniones del Consejo Rector de la División de Componentes antes se celebraban muchas veces en castellano, ahora habéis conseguido hacerlo en euskera. ¿Cómo ha evolucionado?

Antes ya se hacía algo en euskera, pero no estaba estructurado como hoy en día. Diría que hemos dado un salto. Cuando pusimos en marcha el Plan Estratégico de MONDRAGON, decidimos que la división tenía que hacer un trabajo tractor para integrar el euskera. Hemos reflexionado y nos hemos comprometido a hacerlo en euskera. Para ello, obviamente, es importante que el nivel de comprensión esté garantizado y como en nuestro caso lo es, ha sido bastante sencillo. Hemos acordado entre nosotros ciertos usos, para, por ejemplo, preguntar en caso de que no lo entendamos. En general hemos visto que los participantes están a gusto y que hemos hecho un bonito camino. El siguiente paso será trabajarlo también a nivel de dirección.

**¿Cuál ha sido tu camino hasta sumergirte en el euskera?**

Nací en Vitoria y mi lengua materna era el castellano; el euskera era una asignatura para mí. No valoraba el euskera como valor añadido. En 2007 entré a Eika sin saber euskera. En la entrevista me dijeron que el euskera era necesario y me comprometí a aprender euskera. Con mis compañeros de Eika he aprendido mucho, sobre todo con los del taller; ha sido mi internado. Estoy muy orgulloso del recorrido realizado y muy agradecido a Eika por poner todas las facilidades.

**¿Cuál ha sido la motivación principal?**

He aprendido que Eika sin el euskera no sería igual, es cuestión de legados. Hay una cultura y he aprendido a amar, y me han transmitido que quieren vivir en euskera y que valoran muy positivamente hacer un esfuerzo para aprender euskera. Me gustaría dejar en el futuro mejor ese legado que he recibido. —

**“He aprendido que Eika sin el euskera no sería igual, es una cuestión de legado. Hay una cultura y he aprendido a amar, y me han transmitido que quieren vivir en euskera y que valoran muy positivamente hacer un esfuerzo para aprender euskera”**

# Compromiso sostenido con el euskera en el servicio y el trabajo



**LABORAL Kutxa** ha consolidado un compromiso ejemplar con el euskera como lengua de servicio y trabajo. Desde su fundación, ha ido marcando una serie de hitos como la introducción de carteles bilingües en 1964, la incorporación del euskera en la Asamblea General de 1974, ofrecer oportunidades para aprender euskera a los trabajadores y trabajadoras, la creación de ejemplos de buenas prácticas para oficinas en 2000 y la obtención del certificado Bikain en 2016, entre otros. Prueba de ello es, asimismo, la consolidación del Servicio de Euskara dentro de la Entidad.

La relevancia otorgada al servicio en euskera se refleja en el esfuerzo continuo de la entidad por garantizar esta posibilidad en la mayoría de los casos, con el 93% de sus oficinas de la red tradicional ofreciendo atención en euskera. Esta iniciativa se traduce en una conexión más profunda con la comuni-

dad, siendo percibida positivamente por la clientela que valora la disponibilidad del euskera en todas las interacciones. En cuanto a la situación actual en Euskal Herria, el 64% de las personas trabajadoras tiene un nivel B2 o superior. La entidad se esfuerza por hacer nuevas incorporaciones con conocimientos de euskera, contribuyendo así a mantener altos estándares lingüísticos.

Mirando hacia el futuro, LABORAL Kutxa reconoce los desafíos a los que se enfrentará la sociedad en términos de euskera. Colaborando con organismos e instituciones públicas, la entidad busca abordar estos retos y mantener su compromiso sostenido con la lengua. Internamente, se plantean metas ambiciosas, como garantizar que las herramientas y recursos de trabajo estén en euskera y aumentar el uso interno de la lengua. —

# “Euskaraz izango gara”

La implicación con el euskera ha sido históricamente muy alta en Danobatgroup. El objetivo principal es que sus personas trabajen en euskera en la medida que lo deseen y las cooperativas ofrezcan oportunidades para ello. En ese sentido, *Euskaraz izango gara* (Seremos en euskera) es el lema del último Plan Estratégico del Euskera del grupo.

**A**unque el 90% de la fabricación de Danobatgroup se exporte fuera de Euskal Herria, el conocimiento, la fabricación y la mayoría de las personas (1.000 del total de 1.400) se sitúan en la comarca del Deba, entre Elgoibar, Itziar y Bergara.

En el grupo, formado por las cooperativas Danobatgroup, Danobat, Soraluze, Goimek, Latz e Ideko, llevan 23 años impulsando dinámicas para promover el euskera en el ámbito laboral. En el año 2020, en un momento de inflexión, pusieron en marcha un proceso de escucha entre el colectivo de las distintas cooperativas para saber de primera mano la valoración que hacían sobre la gestión del euskera en el grupo. El resultado de la escucha fue clarificador: veían necesarios los planes de euskera por ser eficaces para poder llegar a integrar el euskera en el ámbito laboral de un modo natural. Además, muchas personas sentían orgullo por lo conseguido y por ser referentes en este ámbito para otras empresas.

## Comité de euskera del grupo

A nivel de la división Danobatgroup, cada cooperativa cuenta con un plan de euskera propio y adaptado a su ritmo y realidad, todo ello bajo un mismo plan estratégico. Para ello, cada cooperativa coordina su propio plan y comité de Euskera, y a través de un comité conjunto a nivel de la división Danobatgroup, donde participan representantes de cada una de las empresas, se comparten experiencias y se marcan acciones y líneas estratégicas conjuntas a trabajar.

Entre las acciones que se han realizado están, por ejemplo, la creación de diferentes canales para la comunicación interna, promoviendo un canal íntegramente en euskera (un 80% de las personas del grupo reciben las comunicaciones a través de este canal) y otro canal en bilingüe. Por otro lado, han conseguido que el euskera se utilice en un 80% en las asambleas generales de las cooperativas. Realizan cada vez más reuniones internas en euskera y han creado espacios llamados *Arnasgune* donde todo el equipo puede trabajar en euskera. También han realizado distintas acciones para que las relaciones con proveedores sean en euskera.

En Danobatgroup tienen claro que trabajar para facilitar que las personas que quieran puedan trabajar en su propio idioma influye en la motivación y en el ambiente de trabajo. El euskera es estratégico para el futuro de sus cooperativas y sus personas. —



**El colectivo veía necesarios los planes de euskera por ser eficaces para poder llegar a integrar el euskera en el ámbito laboral de un modo natural**

# Prácticas de identificación, promoción y protección de espacios respiratorios

El Grupo Fagor recibió en 2021 el premio Antton Abadia por su labor en la promoción del euskera en el mundo laboral. Son un referente para otras empresas, pero siguen existiendo para hacer cosas de cara a la normalización del euskera.

**A** pesar del conocimiento del euskera en las cooperativas del Grupo, su uso no alcanza el nivel de conocimiento. Para dar un paso más allá en el uso del euskera, diferentes cooperativas han puesto en marcha diferentes prácticas relacionadas con los espacios respiratorios.

La misión del Grupo Fagor para la normalización del euskera es la siguiente: *En el camino hacia el trabajo del grupo Fagor en euskera, gestionando las lenguas, garantizará al euskera espacios propios*. Y, dentro de ello, una de las cinco líneas de trabajo principales es la de dotar al euskera de funciones propias. En este sentido, entre las actuaciones a abordar se encuentran “la adopción de medidas de identificación, promoción y protección de los espacios *arnasgunes*”.

Fagor Arrasate, Fagor Ederlan, Copreci, y diferentes puntos del Grupo Fagor, entre otros, han puesto en marcha prácticas basadas en los *arnasgunes*. Son muchos los ejemplos a destacar, pero un ejemplo es la Comisión de Presidentes Arnasgune.

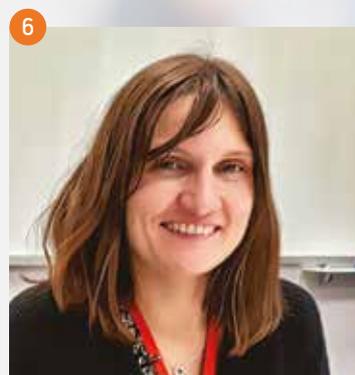
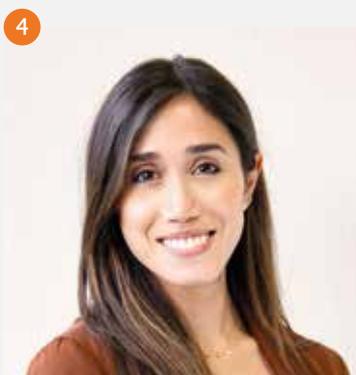
En esa comisión han puesto los medios para que el espacio siga funcionando en euskera y para que quien no lo sepa trabaje la capacidad de comprensión. Junto con las medidas adoptadas para ir

desarrollando la capacidad de comprensión, los demás miembros de la comisión también están aprendiendo a modular su forma de hablar para facilitar el camino hacia la comprensión a quien no sabe euskera. Así nos explica la práctica Leire Okarantza Ibabe, responsable de Gestión Social del Grupo Fagor: “Una persona del comité utiliza la traducción simultánea y esto nos permite hacer la reunión en euskera. Esta persona realiza sus intervenciones en castellano. Además, está participando en las sesiones de comprensión para mejorar su capacidad de comprensión. Como consecuencia de este proceso, transcurridos dos o tres años, la comisión ha dado el paso de realizar el descargo de un punto en la comisión sin traducción simultánea. Poniendo en valor el ejercicio que este ejercicio exige no sólo a la persona que está desarrollando el grado de comprensión, sino al resto de los miembros de la comisión”. —

## El grupo Fagor asegura espacios propios al euskera para trabajar en euskera con la gestión de las lenguas



# EUSKALDUNIZÁNDOSE EN LAS COOPERATIVAS



Han nacido y crecido en el extranjero, y después han venido al País Vasco, desde México, Ucrania, Reino Unido, Marruecos y Colombia. Actualmente trabajan en cooperativas del grupo MONDRAGON. Unos están inmersos en el proceso de aprendizaje del euskera y otros a punto de sumergirse en el universo del euskera. Hemos querido conocer sus vivencias y experiencias a través de testimonios recogidos directamente de ellos.

**1 Amy Sheen (Reino Unido)** \_\_\_\_\_

FAGOR ARRASATE

El euskera es para mí un bonito reto. Es el idioma local, lo demandan en mi entorno laboral y en la familia tenemos un entorno euskaldun. Quiero entender la cultura de mis hijos, la lengua de la ikastola... No quiero sentirme excluida por el lenguaje. Agradezco su colaboración y apoyo en el trabajo. Estoy en las clases de euskera y en las sesiones de Mintza. La actitud de los vascos me ha ayudado mucho, se alegran al verme hablar en euskera y eso me anima. Mi objetivo es comunicarme en euskera con la mayor normalidad posible.

**2 Mahjoub Akaraouch (Marruecos)** \_\_\_\_\_

EDERFIL-BECKER

Estoy motivado para empezar a aprender euskera en enero en Ederfil-Becker. Estoy viviendo aquí ahora y cuanto más aprenda, mejor para mí y para mi familia. Quiero comprender el euskera cuando hablan mis hijos y ayudarles con los estudios, en la calle, cuando voy de compras, y también con los compañeros de trabajo.

**3 Juan Torres (Colombia)** \_\_\_\_\_

FAGOR EDERLAN

Cuando vine de Colombia empecé a aprender el euskera para integrarme. Y ahora quiero mejorar para poder hacer el trabajo en euskera. La mayor motivación es mi familia y, en los últimos años, mi hija. En el trabajo las reuniones de mi departamento son en euskera y eso también me ayuda. En este momento estoy con la práctica del habla y el objetivo es hablar en euskera en diferentes contextos; el reto personal es hacer una presentación completa en euskera. Para mí el euskera es “lengua de hija”.

**4 Carolina Mejía (Colombia)** \_\_\_\_\_

CENTRO CORPORATIVO MONDRAGON

Trabajo con proyectos europeos de innovación. Quiero llegar a un nivel de comprensión suficiente para que la gente no cambie de idioma por mí. Recibo sesiones de comprensión Uler-saioak, y una compañera de trabajo me va enseñando palabras y expresiones. El euskera es una herramienta de integración, y a nivel laboral y cultural puede ofrecerme oportunidades.

**5 Juan Carlos García (México)** \_\_\_\_\_

MONDRAGON ASSEMBLY

Estoy estudiando en el euskaltegi de Aretxabaleta, dos horas de clase cuatro días a la semana, en el nivel A2. Me interesa ser capaz de entender cuando me hablan en euskera, y que la gente de mi entorno no tenga que pasarse al castellano. El euskera es una herramienta tanto como para comunicarme como para integrarme.

**6 Olena Shemet (Ucrania)** \_\_\_\_\_

FAGOR ARRASATE

Empecé a aprender euskera porque mi puesto de trabajo así lo requiere (nivel B2). Me gustaría hacerlo en euskera con mis compañeros, porque así ellos no deberían cambiar de idioma. Me gustaría entenderlo y llegar a hablar con ellos en euskera, obteniendo el B2. Estoy en las clases de euskera, hablo con mis hijas en euskera, escucho la radio, canto... Fui belarriprest en Euskaraldia. El euskera es una lengua difícil para mí y es un reto. —

# Congreso Internacional MONDRAGON *Languages Lanean*

El Gobierno Vasco ha organizado para los días 18 y 19 de enero el congreso internacional *Languages Lanean*. Se celebrará en Bilbao, en el Palacio Euskalduna y en el Guggenheim, y participarán varios ponentes internacionales en conferencias y mesas redondas.

**E**l objetivo del congreso es compartir y debatir experiencias y conocimientos sobre los retos de la gestión lingüística. De hecho, los ámbitos de trabajo y las actividades económicas son cada vez más variados en cuanto a oferta y demanda, y también en cuanto a idiomas. Este congreso se ha organizado tratando de responder a ello.

MONDRAGON también participará activamente en el congreso. El 18 de enero, entre las ponencias principales de la introducción, la presidenta de la Comisión Permanente, Leire Mugerza, presentará una ponencia en la que expondrá la experiencia de MONDRAGON en la gestión de la lengua local. Por su parte, las cooperativas de MONDRAGON también participarán en la misma. Entre otros

temas, Nuria Agirre de Laboral Kutxa participará en una mesa redonda sobre la calidad del servicio. Habrá otras mesas redondas temáticas en las que participarán, entre otros, representantes de Cikautxo y Mondragon Unibertsitatea. —



**Languages  
Lanean**  
Kongresua

Escanear el  
QR para ver  
el programa



Aramaio,

22 de noviembre de 2023

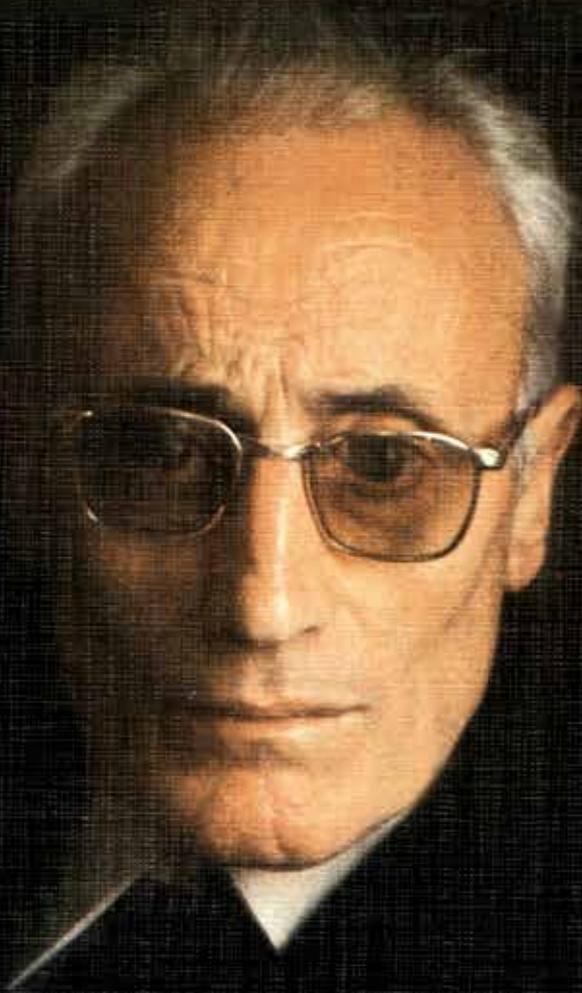
**Tema: MONDRAGON ha hecho su camino en la normalización del euskera. ¿Cómo imagina esa relación entre el euskera y MONDRAGON en el año 2050?**

*Aurrez eginak, logikak diozt,  
aztarna uzten duela  
eta aurrera bidea hobe  
egingo dela horrela.  
Hala ere zein zaila ebazten,  
datorrena datorrela,  
zer izango den etorkizuna,  
esango nuke bestela...  
Lege eta erregela,  
zein ohitura dena dela,  
bi aldetako harreman baten  
oreka funts den bezela,  
pentsatu nahi dut oraindik elkar  
behar izango dutela.*

*Nola kalean, hala eskolan,  
tabernan edo enpresan  
gure etxeko sukaldeetan,  
ohean, sarean, prentsan...  
arreta dena jarri aurretik  
etorkizuneko fetxan  
bideko pausu bakoitza dago  
gure arduren jabetzan.  
Eskubideen defentsan,  
esan egin, egin esan,  
gure esentzia zein egiteko  
moduaren oinordetzan,  
euskarak ere balio erantsi  
izaten jarraitu dezan.*

**Xabi Igoa Eriz**

# ARIZMENDIARRIETA, 1915-1976 IN MEMORIAM!



## ¿Sabías que...

- ... Arizmendiarieta fue el impulsor de la Experiencia Cooperativa MONDRAGON?
- ... su primera obra fue la Escuela Profesional en 1943, hoy Mondragon Unibertsitatea?
- ... que fue el ideólogo de Alecop, modelo de alternancia estudio-trabajo. Y de Ikerlan, de Caja Laboral Popular, LagunAro...?
- ... puso en marcha el Hospital Comarcal de Mondragón?
- ... impulsó a estudiar y a trabajar a las mujeres en aquella época siendo uno de los promotores de Auzo Lagun?
- ... fue el creador de esta revista en setiembre de 1960?
- ... que llegó a Arrasate con una maleta y "se fue" con el mismo patrimonio?

**E**l 29 de noviembre de 1976 falleció el sacerdote José María Arizmendiarieta Madariaga, un hombre irrepetible –en realidad, todos los somos–, pero Don José María, como le llamaban sus discípulos, lo fue por ser un líder (que arrastraba a las mayorías con sus utopías para hacer un mundo mejor), por su generosidad (trabajador abnegado y dedicado 100% al desarrollo de su comunidad) y por su humildad (empático con los problemas de los demás, y él siempre en un segundo plano).

De la colección de sus fotos biográficas, esta de su *recordatorio* (una estampa que los familiares del difunto entregaban a sus más allegados precisamente para eso, para tenerlo en su recuerdo) es sobrecogedora. Esa luz tenue, esas facciones marcadas –en las que se aprecia el desgaste y la reciedumbre al mismo tiempo–, esa mirada humilde, y ese gesto serio –de un hombre que era muy risueño, paradójicamente– completan una imagen que transmite una emocionalidad melancólica, triste y lúgubre. Hace la impresión de que ese fondo oscuro es el preludio de un fundido a negro, y ya después, nada.

Murió a los 61 años en Arrasate-Mondragon (en el hospital que él puso en marcha), muy joven diríamos hoy, quizá no tanto para aquel tiempo, aquejado de una enfermedad en el corazón. De manera que, desde entonces, ya han transcurrido 47 años. Y claro, cuando pasa el tiempo nos coge el olvido. Y una comunidad que olvida, desmemoriada, es un comunidad sin identidad. Por eso es bueno “recordar” a quienes nos precedieron, sobre todo si fueron quienes sentaron las bases de lo que somos hoy. (“Izan zirelako gara, garelako izango dira”).

Por lo tanto, la efeméride nos sirve para rebobinar en el tiempo y traer a nuestra memoria colectiva y cooperativa la figura irrepetible de Arizmendiarieta. *Recordamur vos!* —



Mirian Talavera (profesora), Elene Kortabarría (alumna), Irantzu Souto (alumna), Ihabar Nalda (alumna) y Mireia Muruamendiáraz (directora de Arizmendi Ikastola).

## JUVENTUD Y ECONOMÍA SOCIAL

**N**o había alfombras rojas pero había muchos focos en la sala principal del Kursaal. Nada de artistas de cine, pero expertos en Economía Social por doquier. La mayoría procedentes de toda Europa. Y ante todos ellos, tres chavales de 13 años, pertenecientes al centro Gaztelupe de Arizmendi Ikastola. Vivieron un momento especial y, por supuesto, tuvieron la oportunidad de sentir los nervios a flor de piel. El taller “Juventud y Economía Social” acogió la intervención de los alumnos de Arizmendi Ikastola, una experiencia enriquecedora sin duda. “Numerosas personas se acercaron a ponernos en valor el trabajo que realizamos en clase y ha sido muy positivo”, nos indicaron los tres protagonistas.

Arizmendi Ikastola lleva en su ADN el carácter cooperativo y en muchos de los PROI que plantea con sus alumnos, a veces de forma directa e indirecta, el cooperativismo y la economía social tienen una gran presencia. Precisamente, en torno a estos temas realizan numerosas presentaciones en la ikastola.

Mireia Muruamendiáraz Gutierrez, directora de Arizmendi Ikastola; Mirian Talavera, profesora de Gaztelupegunea; y las alumnas Ihabar Nalda, Irantzu Souto y Elene Kortabarría no olvidarán tiernamente el 13 de noviembre de 2023. Asistieron a la gran Conferencia Europea de Economía Social que se celebró en San Sebastián, en el salón de plenos, y tuvieron la oportunidad de exponer de primera mano, ante expertos, especialmente Ihabar, Irantzu y Elen, su particular manera de mirar el cooperativismo y la economía social.

### GORKA BAJO

Esta vez, sin embargo, el escenario fue diferente. El espacio en el que presentan ante sus compañeros y profesores más cercanos, fue trasladado a la plaza especial por los tres protagonistas. “Nuestros proyectos tienen como objetivo hacer diferentes aportaciones a nuestra comunidad. Esa es la economía social. Y hemos venido a explicarlo”, nos indicaron Ihabar, Elene e Irantzu, antes de subir al tablero.

### Participación en la conferencia a nivel europeo, todo un reto

Para los tres estudiantes la participación en la Conferencia Europea ha sido una gran oportunidad. No están acostumbrados a participar en este tipo de foros, ni mucho menos hacerlo en castellano. Superaron los miedos y mostraron un nivel increíble ante los invitados. Arizmendi Ikastola tiene un reto, plantar semillas para crear personas que canalicen el futuro, y con este tipo de acciones, está claro que estos objetivos están más cerca.

Interés de los medios: El Congreso Europeo de Economía Social despertó el interés de los medios. Además, la Asociación Española de Cooperativas de Trabajo (COCETA) realizó su propio programa de televisión. En la imagen, Arantza Azmara, de COCETA, entrevistando a un representante europeo.



## BREVES PROYECTOS PRESENTADOS POR ALUMNOS DE ARIZMENDI IKASTOLA EN EL SALÓN DE PLENOS

### Proyecto A ze Kakaua!

Elene Kortabarria presentó el proyecto *A ze kakaua!*, un proyecto que pone en valor el comercio justo. Elene explicó a los representantes europeos el origen del cacao, el trabajo del agricultor y las consecuencias que tiene el consumo responsable del producto que genera. Cabe destacar que este PROI ha sido creado por Ikastola junto con Mundukide y que, entre otras cosas, el alumnado ha tenido la oportunidad de conocer la realidad de la organización brasileña MST (Movimiento Sin Tierra).

### Proyecto Amatxon

Irantzu Souto presentó un proyecto que cuestiona el modelo de consumo tradicional. Haciendo un juego de palabras, sin mencionar a Amazon, pero cuestionando la propuesta que nos hace. En el nuestro, cercano, Souto también quiso poner en marcha que el consumo de 0 km es posible e informó sobre los diferentes modelos cooperativos.

### Proyecto Ehkoherria

El trabajo presentado por Ihabar Nalda se enmarca en el ámbito de la sostenibilidad. Desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible, creado con el objetivo de ofrecer a diferentes expertos del Valle de Léniz, Universidad, empresas, ayuntamientos... productos y proyectos para la mejora de los pueblos desde el punto de vista de la sostenibilidad. Como ejemplo, el grupo de Ihabar propuso al Ayuntamiento de Arrasate un jardín vertical. Esta era una de las intenciones del PROI, que dio cuenta de ello en presencia de los representantes europeos. —





## ANSIEDAD Y DEPRESIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL

Según los nuevos informes institucionales [OMS Consejo Europeo], en Europa y Reino Unido se estima que una de cada 6 personas tiene algún problema de salud mental [84 millones de personas], los más frecuentes son el trastorno de ansiedad [5.529 casos por 100.000 habitantes] y el trastorno depresivo [4.367 casos por 100.000 habitantes].

**IÑIGO CALCEDO** TÉCNICO SUPERIOR EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE OSARTEN, EXPERTO EN RIESGO PSICOSOCIAL

**C**on este punto de partida, el 20 de octubre, celebramos el VI Congreso de Psicología de Osarten, jornada centrada en los trastornos ansiosos y depresivos y su influencia en el ámbito laboral.

### Un poco de luz

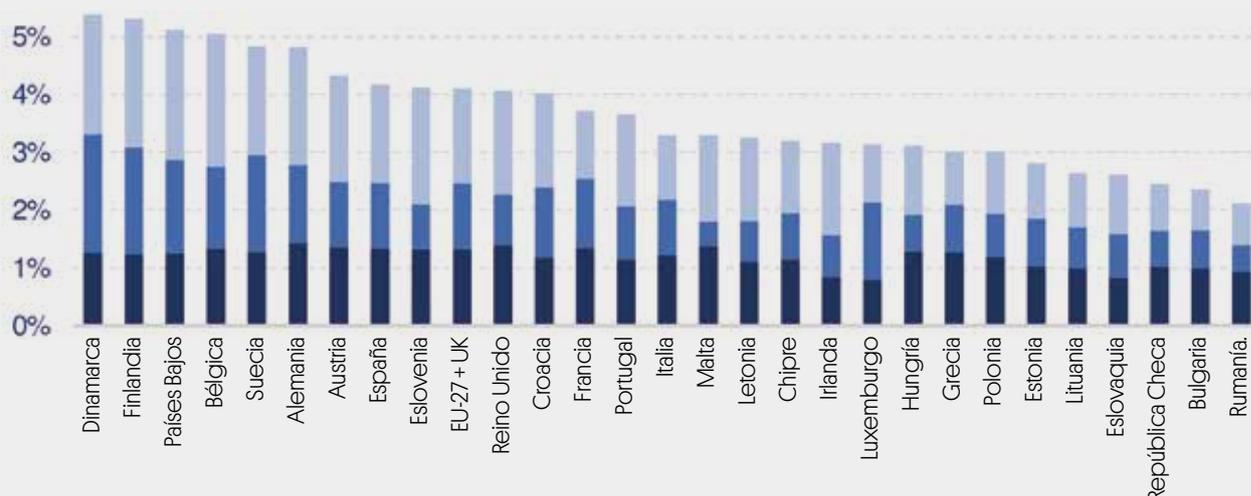
La ansiedad y la depresión se han convertido en términos coloquiales y conviene ser muy precisos para evitar la desinformación y banalizar estos trastornos. Juan Medrano, médico psiquiatra del Departamento de Salud Mental de Álava (Osakidetza), ha advertido de que “hay que distinguir entre enfermedad y síntoma: toda persona puede presentar un síntoma (tristeza, nerviosismo), pero eso no significa que esté enferma”. Al contrario: estar triste o nervioso ante ciertos acontecimientos

de la vida son reacciones absolutamente naturales, no son signos de enfermedad.

La ansiedad y la depresión son difícilmente atribuibles a causas laborales. La mayoría de las veces ni siquiera tienen causas identificables y además hay mucha carga genética. En el contexto laboral se adaptan mejor los Trastornos de adaptación. Este concepto es difícil de valorar, ya que presenta una sintomatología muy difusa, ya que puede combinar síntomas de ansiedad y depresión, pero sin ser ninguno de los síntomas.

“A esta dificultad de diagnóstico hay que añadir que los profesionales de la salud laboral tienen un conocimiento limitado en este campo”. Tal y como señaló Cristina Iruretagoyena, directora del Servicio Médico de Osarten. La ampliación de la formación en salud mental de los profesionales de Vigilancia de la Salud y Medicina del Trabajo es un reto de obligado abordaje.

Costes directos e indirectos de las enfermedades de salud mental en Europa [% GDP].



Los costes totales, directos e indirectos, de los desequilibrios en salud mental superan los 600 millones de euros (4% del GDP) a lo largo de Europa.

Distribución de los costes directos e indirectos de las enfermedades de salud mental en la UE [% del total]:

- Mercado de trabajo 40%
- Sistemas sanitarios 32%
- Beneficios sociales 28%

## Coste económico de la salud mental

Según datos de la Unión Europea, las enfermedades mentales cuestan 620 millones de euros al año. Es decir, representa el 4% del PIB de la Unión Europea y del Reino Unido.

“En las entidades vinculadas al sistema de protección social de LagunAro, los datos absolutos indican que el problema todavía no es tan grave”, afirmó Josune Galán, responsable de Discapacidad de LagunAro, EPSV. Sin embargo, la curva ascendente de casos empieza a ser preocupante: cada vez hay más bajas y además de mayor duración.

A su juicio, hay dos factores fundamentales. Por un lado, una mayor facilidad para darse de baja, siendo la patología mental la segunda de las causas más frecuentes. Y, por otro, la falta de corresponsabilidad con el sistema de prestación social, que supone un no uso responsable de los servicios sanitarios.

**“Según datos de la Unión Europea, las enfermedades mentales cuestan 620 millones de euros al año. Es decir, supone el 4% del PIB de la Unión Europea y del Reino Unido”**

En opinión de Josune, “es necesario mejorar la información y comunicación de todos los agentes implicados: Empresa, Osarten, LagunAro, Corporación MONDRAGON, Osakidetza. Todas las partes deben ser conscientes de las implicaciones sanitarias, sociales, económicas y empresariales que conlleva la mala gestión de la salud mental de las personas, sea cual sea su causa, y hay que trabajar de forma más coordinada”.

## Plan de acción

Aunque muchos de los problemas de salud mental son externos y ajenos a la empresa, Ramón San Sebastián, médico de Trabajo de MAIER, señaló que se trata de una persona “familiar, social y laboral”. Por lo tanto, le parece poco práctico buscar el origen del problema para decidir a quién corresponde actuar; si la persona no está bien, al menos la empresa debería prestar y ayudar a obtener la ayuda que necesita.

En todo caso, es necesario evaluar los riesgos psicosociales en las empresas y elaborar un Plan de Acción. En la definición y promoción de este Plan, la Dirección de Personas y la Dirección General son apartados fundamentales. En ello coincidió la directora de Gestión de Personas de KREAN,

Nieves Barahona, quien afirmó que “la adopción de una Estrategia de Salud Mental es mucho más eficaz y sostenible que la adopción de medidas puntuales”. Para ello, apuesta por “la educación en salud mental y la concienciación general, para toda la organización”. Esto ayudaría a concienciar y reducir el estigma asociado a estos trastornos, principal obstáculo para que las personas necesitadas busquen ayuda.

### Trabajar en tres niveles

“Diseñar un plan de acción general requiere actuar a tres niveles”, como señaló el técnico de prevención y especialista en Psicología Aplicada de Osarten, Narciso Mazas. El primer nivel interviene en la organización y diseña o adapta los procesos culturales y organizativos con criterios sanitarios, incluida la salud mental.

El segundo nivel influye en la persona y le dota de capacidades y habilidades para gestionar los posibles riesgos. En esta jornada tuvimos la oportunidad de conocer BIDEemotion, una aplicación desarrollada por LKS Next para el apoyo emocional en entornos laborales. Nerea Garmendia, asesora de Desarrollo de Personas (LKS Next), nos explicó que “a través de esta herramienta, las personas pueden trabajar sus capacidades emocionales a través de diferentes actividades y prácticas a través de un recorrido personalizado”.

Finalmente, el tercer nivel trabaja sobre la enfermedad cuando los dos niveles anteriores no han sido suficientes. A través de los programas de Atención Psicológica a Personas, las personas pueden solicitar orientación para cualquier preocupación, sea o no laboral. Estos programas son medidas cada vez más útiles para frenar y restaurar la evolución de la enfermedad en sus etapas iniciales.

En caso de necesidad, y si la persona necesita darse de baja, hay que vigilar el proceso y evitar incomodidades innecesarias para la persona. Esto implica, además de una correcta tramitación de la baja, un seguimiento durante la misma, regulando, escalonando y vigilando el proceso de retorno. —

**“En todo caso, hay que evaluar los riesgos psicosociales en las empresas y elaborar un Plan de Acción. En la definición y promoción de este Plan, la Dirección de Personas y la Dirección General son apartados fundamentales”**

### A simple vista

Los riesgos psicosociales son la segunda causa de discapacidad en Europa y los costes económicos asociados son extraordinarios. Es cierto que las patologías mentales pueden tener múltiples causas (incluidas las genéticas), pero las instituciones pueden hacer mucho para gestionarlo. En Osarten trabajamos con personas para mejorar el conocimiento, crear conciencia e impulsar acciones que promuevan y protejan la salud mental.



**Aritz Otxandiano Kanpo**

Responsable de sostenibilidad del Grupo Fagor



# TRANSICIÓN INDUSTRIAL Y ENERGÉTICA

El nuestro es un pueblo industrializado y, gracias a la riqueza que genera, hemos conseguido un alto nivel de bienestar. La industria arranca las materias primas de la naturaleza y las convierte en productos, para lo cual necesita mucha energía.

**E**sta energía, al igual que ocurre con la energía que consumimos en otros ámbitos de nuestra vida como la vivienda, el transporte..., nos la han proporcionado los combustibles fósiles que nos llegan del exterior, pero, debido a la crisis climática, estamos obligados a sustituir esos recursos fósiles por fuentes de energía renovables producidas en nuestro territorio. Asumiendo que las energías renovables nos son imprescindibles, hay que definir cómo se va a llevar a cabo su despliegue.

En primer lugar, se requiere una adecuada organización territorial que combine adecuadamente la producción de energía con el resto de funciones que debe desempeñar el territorio, como la producción de alimentos, la gestión de los recursos hídricos, la conservación de la biodiversidad, etc.

En segundo lugar, el modelo importa. Lo deseable para mí es hacer todo lo posible en modelo distribuido, a través del autoconsumo fotovoltaico, la bomba de calor, la energía solar térmica, la biomasa y las comunidades energéticas. El potencial energético de nuestros tejados y bosques es significativo y debemos aprovecharlo al máximo, pero para ello es necesaria una estrategia que lo haga posible.

Sin embargo, solo con eso no es suficiente porque, aun reduciendo drásticamente el consumo energéti-

co, los tejados y los bosques no pueden aportar toda la energía que necesita una sociedad industrializada como la nuestra. Además, sólo con tecnología fotovoltaica no se puede conseguir un sistema eléctrico con alta participación de renovables, y menos en Euskal Herria, donde tenemos muchos días sin sol. Un sistema eléctrico renovable necesita tres componentes básicos para ser viable: energía fotovoltaica, energía eólica y almacenamiento. Sin la complementariedad de estas tres tecnologías, no es posible conseguir un sistema eléctrico en el que las renovables tengan una presencia significativa. Por lo tanto, el autoconsumo fotovoltaico que se realiza en los tejados no es suficiente, también necesitamos energía eólica, junto con diferentes sistemas de almacenamiento de energía. En cuanto al desarrollo de la energía eólica, me parece importante que el control de estas infraestructuras estratégicas para el desarrollo socio-económico esté en

manos de las instituciones públicas, empresas y ciudadanos del territorio que las reciban. En este sentido, el modelo propuesto recientemente por Statkraft y Krean me parece muy interesante.

Por último, considero imprescindible que el despliegue de las infraestructuras renovables se realice en colaboración con otras políticas que favorezcan el desarrollo y bienestar de los territorios a los que van dirigidas. Por ejemplo, con el fomento de actividades económicas propias del medio rural, como la producción de alimentos. O, con medidas destinadas a la conservación de la biodiversidad, apostando por otro modelo forestal, por ejemplo. Hay discursos que dicen que el despliegue de estas infraestructuras es incompatible con las realidades y necesidades de los núcleos rurales. Yo no comparto esta opinión y vivo en una zona rural donde está prevista una infraestructura de este tipo. Pueden ser compatibles si se hace con moderación y bien. ■

**“Me parece imprescindible que la ampliación de las infraestructuras renovables se haga en colaboración con otras políticas para favorecer el desarrollo y el bienestar de los territorios que las van a recibir”**



Javier Marcos, director de Comunicación de MONDRAGON, fue el encargado de dirigir y guiar el encuentro.

## K-FOROA 2023 ESTRATEGIA, GESTIÓN DE MEDIOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La sala Oteiza de Gandiaga Topagunea, en Arantzazu, fue el escenario de una nueva edición del K-Foroa, el Foro de Comunicación de MONDRAGON. La cita congregó a un centenar de profesionales de la comunicación y el marketing de las cooperativas de la Corporación.

**GORKA ETXABE**

La mañana transcurrió entre presentaciones, debates e interesantísimos comentarios y aportaciones sobre marca, estrategia de comunicación, relación con medios, marketing e Inteligencia Artificial generativa. Javier Marcos, director de Comunicación de MONDRAGON fue el encargado de dirigir y guiar el encuentro.

El primero en tomar la palabra fue Iñigo Ucín, presidente de MONDRAGON, que dio la bienvenida a las personas que se acercaron hasta Arantzazu. Tras él, Leire Mugerza, presidenta de la Comisión Permanente de la Corporación, aseguró que MONDRAGON debe ocupar su espacio y generar opinión. “Lo que dice la sociedad impacta en tu marca de forma interna y externa”, aseguró. “Debemos tener mayor proyección hacia el interior y el exterior, de forma proactiva. Y conectar con nuestro colectivo y también con el público exterior, de lo contrario otros ocuparán nuestro espacio. Todos hablan del propósito y nosotros no lo hacemos, cuando el propósito de MONDRAGON es fundacional”.

Leire Mugerza finalizó reconociendo la labor de los profesionales que trabajan en los departamentos de Comunicación y Marketing de las cooperativas del Grupo. “Los profesionales de comunicación de nuestras organizaciones sois muy importantes. Pero es labor de todos trabajar la comunicación ya que la estrategia de comunicación va a ser muy importante en los próximos años”.



Iñigo Ucín,  
presidente de MONDRAGON.



Leire Mugerza,  
presidenta de la Comisión  
Permanente de la Corporación.



## “El valor estratégico de la comunicación”

José Manuel Velasco, formador y coach de líderes y experto en comunicación estratégica ofreció una ponencia sobre el valor estratégico de la comunicación. Presentó un **decálogo** y ofreció a los presentes las claves para la futura gestión de la comunicación. “Vivimos en un entorno de desconfianza que hace que la comunicación sea más compleja y sofisticada” dijo. Ante el ruido, “la generación de confianza es clave, y más en el mundo empresarial”, aseguró Velasco. “Competencia, credibilidad y portavoces preparados son el antídoto para una buena comunicación”.

### ¿Qué actitudes se necesitan para tener éxito como comunicadores en este nuevo escenario?

Velasco lanzó una pregunta a todos los presentes, que participaron en la creación de ese nuevo perfil de comunicador capaz de gestionar el escenario futuro. “El comunicador debe tener una actitud de escucha empática, desde la humildad y el espíritu crítico. El comunicador del futuro debe usar siempre un lenguaje positivo y flexible”. Además, José Manuel Velasco les dijo a los profesionales que diariamente trabajan en la comunicación de las cooperativas que son ellos los “psicólogos sociales de la empresa, los encargados de decodificar los mensajes”.

### Decálogo para la estrategia de comunicación

1. Competencia, credibilidad y portavoces preparados para hacer frente a la complejidad y la desconfianza.
2. Comunicamos desde el negocio/institución para el negocio, pero más allá del negocio.
 

El propósito debe convertirse en realidad. Las empresas comunican desde el propósito y en muchas no hay voluntad real de convertir el propósito. Los propósitos hay que acreditarlos.
3. A los grupos de interés les gusta las buenas historias, sobre todo las visuales.
 

La comunicación debe liderar las actividades de branding. Necesidad del relato. Somos los grandes creadores de relatos corporativos. Debemos crear estrategias basadas en las teorías del marketing y la comunicación.
4. Los medios sociales no lo son todo, en ocasiones los sobreestimamos. Los medios convencionales no han muerto. Debemos combinar los medios, sociales y convencionales, el online y el offline.
5. Si la IA aprende de nosotros, nosotros debemos aprender de la IA. En comunicación no nos va a sustituir la IA, nos va a sustituir una persona que conoce y controla la IA.
6. La sostenibilidad es un tema crítico para las organizaciones. Aproximarse a los criterios ESG es una obligación para los profesionales de la comunicación.
7. No juzguemos a las nuevas generaciones con viejos prejuicios. Las nuevas generaciones preguntan por el salario emocional, por la flexibilidad.
8. Comunicación es crear buenos recuerdos basados en hechos, experiencias y emociones. Los recuerdos generan felicidad y los usamos muchas veces.
- 9.
- 10.

**“El comunicador debe tener una actitud de escucha empática, desde la humildad y el espíritu crítico. El comunicador del futuro debe usar siempre un lenguaje positivo y flexible”**

JOSÉ MANUEL VELASCO



José Manuel Velasco





Susana Azpilikueta, directora de Comunicación de Mondragon Unibertsitatea.

Juanma Velasco, subdirector de EL Diario Vasco.

Esti Cosano, directora de informativos de ETB.

## Mesa de diálogo: gestión de medios

Susana Azpilikueta, directora de Comunicación de Mondragon Unibertsitatea fue la encargada de moderar la mesa de diálogo sobre gestión de medios con Juanma Velasco, subdirector de EL Diario Vasco, y Esti Cosano, directora de informativos de ETB.

El diálogo abierto se centró en las relaciones entre medios de comunicación y empresas. “Debemos romper las barreras y tener menos miedo a la hora de comunicarnos. Existen muchos ámbitos para mejorar las relaciones. En Gipuzkoa el 95% de las empresas son Pymes, y estamos seguros de que tienen historias interesantes. Debemos, desde la confianza, mejorar el nivel de comunicación. Cuando tengáis algo importante que contar, llamarnos”, Velasco y Cosano animaron a los responsables de comunicación de las cooperativas.

## Inteligencia artificial generativa

Por último, Eli García, de Mondragon Unibertsitatea mostró de forma muy práctica diferentes herramientas de Inteligencia Artificial que a futuro facilitarán la labor de periodistas, directores de marketing y comunicación de las empresas. Mostró ChatGPT, la versión abierta, y ChatGPT4. “Hasta 2023 la Inteligencia Artificial casi no estaba en el ámbito de la comunicación y el marketing. Ahora necesitamos gestionar su presencia, y lo debemos hacer como si fuese nuestro copiloto”. García aseguró que la IA generativa puede ayudar a generar textos, imágenes, vídeos, a subtítular e incluso a doblar vídeos con voces reales. Su mensaje a los presentes fue claro. “Debemos acertar en las preguntas a la IA para que el resultado que nos de sea lo más natural y fiable posible. Y eso se hace con entrenamiento. Debemos hacerlo poquito a poco todos. Debemos aprender. Sumar. Sin el miedo a equivocarnos. Pero comenzar a utilizar las herramientas que nos ofrece”.



Eli García, Mondragon Unibertsitatea.

## Estrategia, gestión de medios, inteligencia artificial

La edición de 2023 ha abordado tres áreas, las tres de gran actualidad y se han acercado a MONDRAGON expertos y profesionales con experiencia en las tres áreas. En torno a la estrategia José Manuel Velasco ofreció claves importantes. A su juicio, “MONDRAGON tiene unos objetivos muy bien definidos desde su creación, unos valores y modelos diferenciales que son los que hay que destacar”. La gestión de los medios corrió a cargo de Juanma Velasco y Esti Cosano, quienes dijeron a los asistentes a Arantzazu que traspasaran las fronteras y no tuvieran miedo. “Ustedes también tienen en sus empresas historias muy interesantes para el público en general”, les dijo Cosano. Para terminar, Eli García, de Mondragon Unibertsitatea, dio a conocer las posibilidades que ofrece la Inteligencia Artificial generativa. “Son herramientas que los profesionales de la comunicación deberán utilizar y conocer necesariamente. Anímate y prueba”. —

**“Debemos romper las barreras entre medios y empresas, y tener menos miedo a la hora de comunicarnos. Existen muchos ámbitos para mejorar las relaciones”**

JOSEMA VELASCO (DV)  
Y ESTI COSANO (ETB)

**“Es preciso acertar en las preguntas a la IA para que el resultado que nos dé sea lo más natural y fiable posible. Y eso se hace con entrenamiento”**

ELI GARCÍA

## LA SINFONÍA COOPERATIVA SEDUJO A LOS ASISTENTES A LA CONFERENCIA EUROPEA DE ECONOMÍA SOCIAL

**H**umanity At Music, banda sonora del movimiento cooperativo vasco y de la Corporación MONDRAGON, volvió a ser escuchada en San Sebastián durante el acto concierto organizado por el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi para la entrega del premio Denon Artean. Se celebró en el Kursaal de Donostia, en la Conferencia Europea de Economía Social.

Un millar de personas pudo disfrutar del concierto ofrecido por varios músicos de la Orquesta Sinfónica de Euskadi, el coro Iubilo Bilbao, Goikobalu Abesbatza, el ochote Txorbela y Goikobalu Txiki, bajo la batuta de Fernando Velázquez en el Kursaal. La sinfonía sedujo a todos y al final hubo cinco minutos largos de aplausos.

Entre los asistentes estuvieron representantes de diversas instituciones europeas de economía social, el lehendakari del Gobierno Vasco, Iñigo Urkullu Rentería, y las principales entidades cooperativas y de economía social del cooperativismo vasco y del Estado.



Sobre el escenario, de nuevo, se sumaron un total de 160 músicos y voces. El público disfrutó con las ocho piezas de la Sinfonía Cooperativa creada en 2019 por Jon Sarasua y Fernando Velázquez. Asimismo, la sinfonía volvió a sonar cuatro años después de su estreno en el Buesa Arena de Vitoria, esta vez en San Sebastián. ¿Cuál será la próxima? —



## Arantza Guezuraga

RESPONSABLE DE SHARMA GASTRO EXPERIENCIAS BY AUSOLAN

# “Queremos ofrecer experiencias gastronómicas de calidad incluso fuera de nuestras fronteras”

**¿Qué distingue a *Sharma Catering Gourmet* del resto de competidores y cómo se adapta a los cambios y a las nuevas fórmulas de eventos?**

*Sharma* es el *catering* de alta gama creado por el Grupo Ausolan. Ofrecemos en cada momento experiencias gastronómicas únicas. Diseño, fusión y pasión con la más alta calidad en las materias primas. A lo largo de los años de evolución hemos conseguido desarrollar gastro-experiencias que fusionan la cocina tradicional con la innovación, sin perder el mimo por el producto y el compromiso con el medioambiente. Nos hemos ido adaptando a la evolución de los eventos, ofreciendo propuestas creativas y personalizables para crear experiencias gastronómicas con un ambiente más moderno.

**¿Cuál consideras que es el elemento fundamental que diferencia a *Sharma* en el mercado?**

Sin duda, nuestro equipo humano. Es el pilar de *Sharma*. La dedicación y compromiso de nuestro equipo son esenciales para planificar y ejecutar eventos de manera impecable.

**Este año ha crecido la incursión de *Sharma* en ferias internacionales. ¿Cómo surge esta iniciativa y qué servicios ofrecéis a las empresas vascas en estos eventos?**

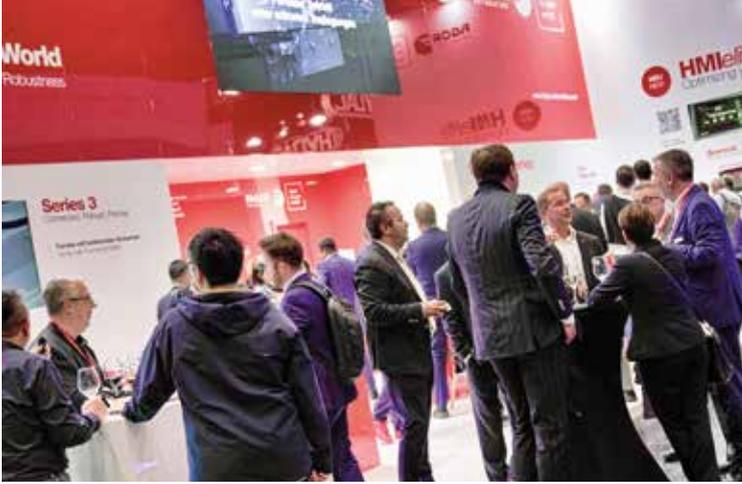
Estamos acompañando a empresas vascas en ferias internacionales, brindándoles servicios de *catering*. Queremos ser un respaldo para ellas, ofreciendo experiencias gastronómicas de calidad incluso fuera de nuestras fronteras.

**Además de las ferias internacionales, también habéis firmado una alianza con el Palacio Miramar. ¿En qué consiste esta colaboración y qué novedades ofrecerá?**

A partir de noviembre estamos aprovechando las sinergias entre *Sharma* y Palacio Miramar. Nosotros amenizamos la velada y ellos tienen un entorno y espacios privilegiados, así que vamos a colaborar de una manera más estrecha para proporcionar servicios de comida, cena o cóctel a entidades organizativas y aprovechamos ahora las fechas cercanas a la Navidad para ayudar a aquellas empresas que buscan ofrecer un

Vivimos momentos de cambio, de nuevos mercados, de diversificación y de búsqueda constante de soluciones innovadoras y creativas. En definitiva, la actualidad pasa por el impulso de nuevas iniciativas que mejoren la competitividad de nuestras compañías. En *Sharma* apostaron hace unos cuantos años por un modelo, y el futuro pasa por reforzar y reinventar dicho modelo.

**GORKA ETXABE**



evento corporativo y que necesitan un *Facilities* con todos los elementos incluidos, (*catering*, espacio idóneo, velada posterior a la comida, cena o cóctel, servicio de guardarropa, seguridad...). Queremos ofrecer algo único, aprovechando al máximo las posibilidades de un *catering*.

**¿Cómo aborda *Sharma Catering Gourmet* la necesidad de ser más sostenible?**

Nos esforzamos por mitigar el impacto ambiental. Priorizamos productos de proximidad, de temporada, introduciendo materias primas de agricultura ecológica y velando por el uso de envases de más de un uso, etc. La sostenibilidad es un compromiso clave en nuestro enfoque de *catering*.

**Para finalizar, ¿Podrías contarnos alguna curiosidad, algo que sea rompedor dentro de estas gastro experiencias?**

Estamos experimentando con nitrógeno líquido. Fuera es toda una atracción y queremos traerlo a nuestros eventos para sorprender a nuestros clientes con toda una experiencia gastronómica. Convirtiéndolo en un espectáculo no exento de atractivo. Capaz de hacerles recordar como si de un número de magia se tratara. —

**Sharma, salto en la experiencia gastronómica**

Hoy en día se atrae por los ojos, por el paladar. Somos amantes del sabor, aficionados a las nuevas experiencias, y nos gusta disfrutar en esa experiencia con los servicios de *catering*. Eso es lo que hace *Sharma* hace tiempo, pero esta vez ha dado el salto en la apuesta. A favor de la diversificación y adaptando la oferta a las nuevas tendencias. *Sharma* sabe adaptarse a los nuevos tiempos y avanza hacia la excelencia en la prestación de servicios.

Ya no basta con servir bien el *catering*, ahora quien quiera redondear la experiencia gastronómica tiene que dar un nuevo salto, adaptar la experiencia a las necesidades del cliente, aquí o en el extranjero, y ofrecer lo mejor en ese camino, tanto en producto como en servicio.

Así, *Sharma* refuerza el nuevo camino y llega a un importante acuerdo para mejorar el servicio, con el Palacio Miramar de San Sebastián. En el futuro, en San Sebastián, toda cooperativa que quiera ofrecer un servicio especial, o cualquier otra entidad o empresa, tendrá la oportunidad de diseñar y disfrutar de la experiencia con *Sharma*.



**“A lo largo de los años de evolución hemos conseguido desarrollar gastro-experiencias que fusionan la cocina tradicional con la innovación, sin perder el mimo por el producto y el compromiso con el medioambiente”**



# UNA CHARLA TED SOBRE MONDRAGON

TED [Tecnología, Entretenimiento, Diseño] es una organización sin ánimo de lucro estadounidense dedicada a *Ideas dignas de difundir*, muy reconocida por sus charlas (TED Talks) sobre ciencias, arte y diseño, política, educación, cultura, negocios, asuntos globales, tecnología, desarrollo y entretenimiento.

**JAVIER MARCOS**

Las charlas TED son las originales de esta fundación, aunque hay otra variante, denominada TEDx, organizada por promotores independientes que han conseguido permiso para llevar a cabo estos eventos. Como por ejemplo TEDx Mantua (Mantova en italiano), una ciudad italiana ubicada en la región de Lombardía, capital de la provincia homónima, que se ha sumado a este proyecto de la mano de una serie de activistas sociales cuyo objetivo es promocionar su ciudad y la región. Precisamente, con esa idea se desplazaron hasta la Corporación, para hacer una visita y ver cómo poder implementar algunos conceptos *made in MONDRAGON* a su entorno. Y lo que vieron y escucharon en esa visita los animó a proponer una charla TEDx sobre MONDRAGON.

Y así se llegó al “luces, cámaras, acción” en el imponente Teatro Soziale de Mantua, el pa-

sado 15 de octubre. Ander Etxeberria, director de Difusión Cooperativa, fue el encargado de resumir en poco más de 12 minutos la idea de MONDRAGON. Salió al escenario –repleto de público– con las pulsaciones por encima de la media, miró a un lado y a otro, y comenzó su proclama con esta primera frase: “We all know the two main types of companies in the world”. (Ya conocemos los dos tipos de empresas más comunes en el mundo).

Se trataba de una función en riguroso directo, y cuyos preparativos se iniciaron en abril de ese mismo año. Y es que 12 minutos de grabación en directo requieren una preparación previa en la que hay que pulir todos los detalles. “El formato es muy profesional –nos cuenta Ander– con más de 100 personas en la organización, en un evento por todo lo alto y que, sin duda, servirá para difundir al mundo nuestro modelo cooperativo”. —



En este código QR se puede escuchar la charla completa



Ander Etxebarria, director de Difusión Cooperativa, fue el encargado de resumir en poco más de 12 minutos la idea de MONDRAGON.

TEDx Manto





## Arantxa González de Heredia

PROFESORA E INVESTIGADORA  
DEL DBZ DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Arantxa González de Heredia trabaja en el campo del diseño inclusivo y ha realizado una tesis doctoral sobre la vejez, con el objetivo de adaptar la metodología de diseño centrada en las personas a los procesos de envejecimiento. Está desarrollando varios proyectos con GSR y BIHARKO, así como en el ámbito industrial.

USOA AGIRRE

“Las personas mayores están dispuestas a hacer suya cualquier tecnología siempre que les ofrezca algo interesante y significativo”

**D**iseño de productos, servicios y entornos accesibles y utilizables para la mayoría de las personas. Así se define el diseño inclusivo. Esta metodología tiene en cuenta la diversidad existente en la sociedad y se puede aplicar en diferentes ámbitos. Entre otras cosas, ofrecen herramientas para aplicar el diseño inclusivo en torno a la vejez en el Centro de Innovación en Diseño de Mondragon Unibertsitatea. Arantxa González de Heredia es una de sus investigadoras.

### Para empezar, Arantxa, ¿qué es un diseño inclusivo?

Un diseño inclusivo es el diseño de productos, servicios y entornos accesibles y utilizables por el mayor número de personas. Se tiene en cuenta la diversidad que hay en las personas: edad, capacidades, culturas, sexo, género... El diseño inclusivo plantea herramientas y procesos para incorporar la diversidad a la hora de realizar un diseño centrado en las personas. Muchas veces cuando aplicamos un diseño centrado en las personas nos basamos en las personas estándar, en una persona determinada que no existe, pero las personas son múltiples y qué decir en el caso de las personas mayores; quizá hay más diversidad en las mayores que en las jóvenes.

**También son interesantes para otros colectivos de la sociedad, ¿no?**

Si diseñamos la sociedad desde el punto de vista de criterios inclusivos, los espacios, productos y servicios deberían ser útiles y más cómodos para todos. Por ejemplo, las puertas automáticas que hay en los supermercados se diseñaron al principio para personas que iban en silla de ruedas y ahora que vamos con bolsas de compra nos viene bien abrir y cerrar la puerta sola. Otro ejemplo, el sendero de madera que suele haber en las playas. Eso también se diseñó inicialmente para entrar con silla de ruedas; ahora todos lo usamos porque es más cómodo. En respuesta a las necesidades extremas y respetando las normas de accesibilidad diseñamos cosas más amigables para todos los demás.

**¿Qué retos ves en este momento en el diseño industrial de cara a las personas mayores?**

## “En respuesta a las necesidades extremas diseñamos cosas más amigables para todos los demás”

Con el envejecimiento de la sociedad se está cuestionando la sostenibilidad de muchos servicios públicos y se están planteando nuevas formas de cuidarlos. Por un lado, cada vez vivimos más pero no significa que vivamos con buena salud. Algunas enfermedades que antes nos llevaban a la muerte se han hecho crónicas y tenemos que estar bastantes años conviviendo con ellas. Ahí se está viendo la necesidad de cuidados de larga duración. Hay que inventar nuevas formas de gestionarlas para que todo el sistema sea sostenible. Por otro lado, la mayoría de las personas preferimos seguir viviendo en casa y no en las instituciones. Hay que adaptar los tratamientos y las formas de cuidado para seguir viviendo en casa, así como los hogares a estas nuevas necesidades. Por último, dado que seguimos muchos años después de jubilarnos con buena salud, muchas personas mayores tienden a aprovechar su tiempo libre de otra manera. También en este proceso de reinención pueden surgir nuevos servicios, para aprender, para el ocio, para desarrollar habilidades con las nuevas tecnologías, herramientas o propuestas para socializar... Tenemos retos muy variados.

**Todo está cada vez más digitalizado. Los teléfonos móviles, por ejemplo, a veces son un obstáculo para los mayores. ¿Qué opinión tiene al respecto?**

Ahí está la importancia del diseño inclusivo y la accesibilidad. Las tecnologías en vez de ser una oportunidad se convierten en un obstáculo porque muchas veces no respetan los criterios de accesibilidad. Estamos desarrollando diferentes herramientas para aplicar mejor estos criterios de accesibilidad en los diseños, para facilitar la comprensión de las necesidades de las personas y facilitar a los ingenieros este trabajo, hacer accesible el desarrollo de sus nuevas tecnologías y que las soluciones lleguen bien al mercado.

Si consideramos a las personas mayores como grupo, es muy heterogéneo. Las personas más activas crean sus propias acciones, suelen ser proactivas proponiendo cosas diferentes, etc. Otros, en cambio, no tienen tanta autonomía para decidir lo que quieren hacer. Cuan-

## “Las personas mayores tienen poder adquisitivo y empieza a ser un segmento interesante para los nuevos negocios”

do se quiere sacar un nuevo producto o servicio hay que tener en cuenta esta complejidad. Para quién estás diseñando, para qué, qué necesidades le respondes y cómo. Las empresas o instituciones definen muchas veces lo que quieren vender, pero en muchos proyectos falta responder preguntas para quién, para qué y cómo. Las personas mayores están dispuestas a hacer suya cualquier tecnología siempre que les ofrezca algo interesante y significativo.

**Silver economy es hoy un término que está de moda...**

Si las empresas no ven que un producto o servicio es económicamente sostenible, no invertirán ahí. Las personas mayores tienen poder adquisitivo y para los nuevos negocios empieza a ser un segmento interesante el de *Silver economy*. Esto es una buena noticia, ya que muchas de las soluciones que se plantean no se desarrollarían si no hubiera una oportunidad de mercado y realmente hay muchas soluciones que pueden mejorar la calidad de vida de la persona. El diseño inclusivo y la accesibilidad han pasado de ser temas sociales a estratégicos gracias a la *Silver Economy*.

**¿Qué están haciendo en materia de *manufacturing* o producción?**

Por un lado, estamos estudiando cómo aplicar los criterios de accesibilidad a las nuevas tecnologías, como la robótica o la realidad virtual. Por otro lado, en relación con la edad, puede haber adaptaciones relacionadas con cambios en la salud o en las capacidades: evaluaciones de ergonomía, lesiones... Hay que desarrollar nuevos criterios o herramientas para evitarlos y adaptarlos al entorno.

**Trabajas en innovación. ¿Te viene ya de casa ese gen para ir innovando y mejorando? Los quesos de Larrea son famosos y en ese campo también hay que ir renovando siempre, ¿no?**

Siendo mis padres baserritarras siempre han sido innovadores. Siempre han intentado aplicar o inventar soluciones nuevas que aprendían y encontraban constantemente. Creo que el afán por aprender me viene de casa. En nuestra casa siempre ha habido muchos hábitos de lectura y de trabajo. Quizá también me viene de ahí el deseo de enfocarme en la vejez, porque en casa estoy viendo que mis padres envejecen y que con su jubilación está desapareciendo una forma de vida. Seguramente esto ha aumentado la motivación por el tema de la vejez. —

Entrevista completa





# DICCIONARIO PLURILINGÜE DE LA AGENDA 2030

¿Cómo se dice *huella de carbono* en euskera? ¿Cómo traducir *sustainable development*? ¿Desarrollo sostenible? Al poner en marcha la estrategia de sostenibilidad de Danobatgroup, vieron la necesidad de trabajar los términos en este campo y elaboraron un glosario con términos y definiciones en castellano e inglés. Luego, en respuesta al compromiso del grupo de trabajar en euskera, vieron la necesidad de trabajar toda esta terminología en euskera y llamaron a la puerta de Elhuyar y del Gobierno Vasco para completar el diccionario en internet. Así, gracias a la colaboración de las tres entidades, han completado [www.2030agendahiztegia.eus](http://www.2030agendahiztegia.eus), poniendo a disposición de cualquier persona una herramienta dinámica y abierta.

**E**l proyecto, que se suma a la Agenda 2030, tiene como objetivo enriquecer y fomentar la actividad en euskera en el ámbito de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el fin de trabajar la concienciación entre la ciudadanía, fomentar el pensamiento crítico y proponer medidas eficaces para hacer frente a la emergencia climática. En palabras de Idoia Bustinduy Arizmendi, responsable de comunicación de Danobatgroup, “está estrechamente ligada a las líneas estratégicas de MONDRAGON, ya que el proyecto incluye Sostenibilidad y Euskera. Esperamos que el diccionario también sea útil para el resto de cooperativas del grupo”.

En este sentido, cabe destacar que entre los 17 ODS no se recogen objetivos específicamente relacionados con las culturas y lenguas minoritarias. Tanto en Euskadi como en otros muchos lugares del planeta se están desarrollando diversas actividades relacionadas con la diversidad cultural y lingüística 18. Para insertar un ODS.

El Gobierno Vasco, en concreto, ha puesto en marcha un proceso en el marco de la Agenda 2030, 18 para dotar de contenido específico a este ODS. Dentro de este proceso se enmarca la elaboración y presentación de este diccionario de la Agenda 2030. Así, el Diccionario se ha puesto en manos de la ONU, como otro modelo para reforzar las estrategias de la localización GJH.

Tenéis a vuestra disposición una nueva herramienta para trabajar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en [www.2030agendahiztegia.eus](http://www.2030agendahiztegia.eus).



## La experiencia de Danobatgroup

Uno de los objetivos de Danobatgroup es crear oportunidades para trabajar en euskera y dentro de ese objetivo han creado varios diccionarios: en la década de 1970 elaboraron un diccionario en euskera sobre máquina herramienta; en la década de 2000 publicaron el Manual Técnico del Taller en euskera; y en 2011 el diccionario online de máquina-herramienta euskera-castellano (<https://hiztegia.danobatgroup.eus/eu>). Tal y como nos ha indicado Bustinduy, “si queremos que la máquina herramienta sea nuestra lengua de trabajo en el mundo, necesitamos la terminología, y con la sostenibilidad ocurre lo mismo, si cada vez tratamos más este tema en nuestras cooperativas, tenemos que saber cuál es la terminología correcta”. —

# LA ALIANZA VASCA POR LOS ODS ABIERTA A NUEVAS ADHESIONES

La Alianza Vasca por los ODS está suscrita por 55 entidades para colaborar en el desarrollo de la Agenda 2030 donde MONDRAGON es parte del grupo motor. Los firmantes son actores sociales que participan en el espacio Guneak del Foro Agenda 2030 Euskadi, donde participa también Mondragon Unibertsitatea.

**L**a alianza pretende seguir dando pasos en el desarrollo de los ODS, asumiendo compromisos y tomando la iniciativa en aquello que dependa de cada entidad participante mediante la declaración *Para un Contrato Social Agenda 2030 Euskadi*. En la declaración asumen los siguientes compromisos:

1. En coherencia con el ODS 17, adoptamos como prioridad el compromiso de aunar esfuerzos para el desarrollo de la Agenda 2030. Un compromiso que implica reforzar los marcos de colaboración y rendición de cuentas entre los agentes sociales y las instituciones.
2. Asumimos que los principios de sostenibilidad y solidaridad de la Agenda 2030, además de ser factores de progreso y competitividad, implican implementar dentro de nuestras organizaciones y empresas una nueva metodología de transformación en la definición de los objetivos, medios y funcionamiento.
3. Divulgar la Agenda 2030 como respuesta global, local y personal a las principales transformaciones que necesita hoy el mundo.
4. Promover en la sociedad vasca los principios de solidaridad y sostenibilidad de los ODS como la base del Contrato Social Agenda 2030 Euskadi, contribuyendo así a la promoción de una ciudadanía activa protagonista de la Agenda 2030.
5. Contribuir al impulso internacional de la Agenda 2030, a través de la modelización de la experiencia vasca de localización y gobernanza colaborativa de la Agenda 2030 y creando espacios de encuentro, aprendizaje e intercambio de buenas prácticas con otras realidades en el ámbito internacional. Simultanear localización e internacionalización.

La alianza está abierta a nuevas entidades o cooperativas que se quieran adherir a la iniciativa.

Pueden dirigirse a:  
2030agenda@euskadi.eus



## Guía

En relación con el segundo de estos compromisos se ha presentado la 'Guía para desarrollar la Agenda 2030 en empresas y organizaciones'. Esta guía ofrece a todo tipo de entidades la posibilidad de incorporar a su gestión interna el compromiso con los ODS en tres posibles estadios: Fase de aproximación, Fase de iniciación, y Fase de profundización. —

Guía:



## Guía para desarrollar la Agenda 2030 en empresas y organizaciones

octubre de 2023

Patrocinado por:

Agenda 2030  
Euskadiren konpromisoa

Euskadi, espainia, bin comin

FORO AGENDA 2030 EUSKADI

Colabora:

2030 Agenda Euskadi | Iniciativa Guneak Euzkera | EUSKALIT

**MLAKOOP**

Tailored Talent Solutions



**Idoia Mujika** DIRECTORA DE MLA KOOP

“Creemos en lo que hemos hecho y estamos dispuestos a gestionar el futuro con ilusión y ganas”

Mondragon Lingua y Alecop se fusionaron hace un año, haciendo realidad el caso de éxito de intercooperación. Pasado un año, hemos pedido a la directora general, Idoia Mujika, que haga una valoración de los primeros 365 días.

**GORKA ETXABE**

**H**a pasado desde la fusión de Mondragon Lingua y Alecop. ¿Nos puede hacer una valoración del primer año?

Diría que ha sido un año de mucha intensidad, muy vivo. Desde el 1 de junio soy la directora general de esta nueva cooperativa, pero antes ya era miembro del consejo de dirección y la verdad es que hemos vivido varios altibajos. Este año hemos hecho muchas cosas de cara a la integración. Hemos tomado decisiones muy diversas: cuestiones administrativas, relacionadas con los recursos, cuestiones de ubicación, colaboración entre diferentes negocios... En general, ha sido un año de mucho trabajo.

**¿Cómo fue el proceso de fusión? ¿Cómo actuaron los diferentes agentes? Las dos cooperativas, las corporaciones... ¿cuáles fueron las claves?**

El presidente de la División, Alberto Gorroño Goitia, y los directores generales de Mondragon Lingua y Alecop fueron los encargados inicialmente de identificar y trabajar con el asesoramiento de LKS las confluencias entre ambas cooperativas. Con el paso de las cosas nos fuimos sumando a las dinámicas de trabajo los miembros de los Consejos de Dirección y de los Consejos de Rectores. Así, poco a poco, avanzamos y fuimos informando a los socios de ambas cooperativas.

**“Creo que estamos sintiendo lo que se siente con un nacimiento; emoción, alegría, mucho que hacer y hasta algo de vértigo en algunos momentos”**

## **La fusión de dos cooperativas, caso de éxito en intercooperación**

Durante la pandemia se vivieron momentos de tensión, en muchas empresas tiempos duros, de arriar velas y sostenerse en la incertidumbre. En ese mismo contexto se cocinaba entre dos cooperativas de MONDRAGON una tentativa de fusión entre los consejos rectores para ser llevada a las asambleas.

Por un lado, Alecop, empresa histórica en MONDRAGON fundada por Arizmendi Arrieta en los años 60 con la visión de que quien no pudiese costear sus estudios tuviese alternativas de trabajo parcial que además le formase e introdujese en el mundo laboral. Por el otro, Mondragon Lingua, la antigua CIM (Centro de Idiomas Mondragón), cooperativa nacida de la Escuela Politécnica hace casi 6 décadas como solución para la formación en idiomas.

Mondragon Lingua empresa líder en la Comunidad Autónoma Vasca en el negocio de formación en idiomas con sus 5 centros y un foco en soluciones a medida para empresa con una propuesta de valor innovadora. De igual manera con un negocio de traducciones en proceso de transformación estratégica en los mercados de USA y EMEA.

Alecop, que gestiona la alternancia de estudiantes para las empresas del valle, desarrolla equipamiento didáctico técnico con liderazgo en el Estado español, crea soluciones formativas a medida para empresas y lidera, en alianza con Mondragon Unibertsitatea, la Universidad MONDRAGON México.

Ambas dedicadas a temas relacionados con educación y desarrollo de las personas, las dos enfocadas desde hace décadas en brindar soluciones a las empresas relacionadas con formación, una y otra con presencia en el extranjero. Ambas con una cultura hacia el trabajo bien hecho y con vena valiente para abordar retos.

Lo que ahora puede parecer un proceso de fusión estratégicamente natural y sencilla, este ejemplo de intercooperación también tuvo sus dificultades. ¿Cómo hacer de dos cooperativas una? ¿Cómo pasar de dos gerentes y dos consejos rectores a uno? ¿Cómo nombrar a la nueva cooperativa? ¿Cómo trasladar la fusión como oportunidad de un futuro más fructífero a los socios?

Tras meses de trabajo, la disposición de ambas empresas, sus gerentes y consejos rectores, la propuesta fue aprobada por una mayoría absoluta en las asambleas de ambas cooperativas el 31 de mayo de 2022. Y la nueva cooperativa se registró como Mondragon Lingua-Alecop S.Coop el 1 de noviembre de 2022.

### **MLA KOOP: nueva marca**

Ahora se presenta MLA KOOP, la nueva marca holding que representa a la nueva cooperativa Mondragón Lingua-Alecop S. Coop. y que conserva las marcas de salida al mercado de Mondragon Lingua y Alecop. Fruto de un período de reflexión donde los órganos de la nueva cooperativa han optado por una identidad continuista que refleje de dónde vienen.

Con el slogan *Tailored Talent Solutions* engloban, no solamente la vocación común por servir a la empresa, sino la proyectiva futura de estas históricas cooperativas que se renuevan como MLA KOOP.



## “La marca que hemos elegido indica de dónde venimos: la unión de MondragonLingua y Alecop, así como qué somos y que queremos seguir siendo cooperativa”

### Se puede decir que ha sido un caso de éxito de intercooperación, ¿no?

Sin duda alguna, sí. También diría que es un ejemplo de generosidad y de confianza depositada por los socios de ambas cooperativas en sus Direcciones y Consejos Rectores.

### Si se mira al espejo. ¿Qué ha cambiado en ustedes? ¿Cómo son ahora?

Yo creo que se ha recuperado la ilusión, yo la compararía con el momento en que nace un hijo. Creo que estamos sintiendo lo que se siente con un nacimiento; emoción, alegría, mucho por hacer y hasta un poco de vértigo en algunos momentos. Y cómo no, mucha responsabilidad. Creemos en lo que hemos hecho y estamos dispuestos a gestionar el futuro con ilusión y ganas.

### De puertas adentro y hacia afuera, ¿qué queda por hacer todavía?

Todo está por construir. Incorporación a los negocios futuros de la nueva cooperativa. Tenemos que trabajar las oportunidades que hemos identificado en un mundo en constante transformación y gestionarlas de una manera exitosa si fuera posible. El objetivo es el crecimiento de la cooperativa y su extensión a otros ámbitos.

### En cuanto a la marca. Nombre, lema, logo... ¿cuándo los van a presentar?

Ya tenemos una nueva identidad para Mondragon Lingua-Alecop. La marca que hemos elegido indica de dónde venimos: la unión de MondragonLingua y Alecop, así como qué somos y que queremos seguir siendo cooperativa. El color del logo también está basado en los colores anteriores, es una mecla de los colores que tienen las marcas de nuestros negocios. Hemos decidido hacerlo así para insistir aún más en la idea de fusión. Somos MLA KOOP y nuestro color es morado.

### ¿Quieres añadir algo más?

Me gustaría que MLA KOOP destacara la apuesta que se está haciendo en MEi y en Mondragon Unibertsitatea de México, porque creo que va a tener mucha fuerza en nuestro futuro. Ya hemos puesto en marcha varias colaboraciones con ellos en los últimos meses y creo que van por buen camino. Creo que será una oportunidad inmejorable para trabajar en otros ámbitos y abrirse al mundo. —



# FIRST LEGO LEAGUE EUSKADI MONDRAGON

15 urte  
años

MASTER  
PIECE

## Izan zaituz boluntario

**FLL Euskadi-MONDRAGON** torneoan MONDRAGON eta Mondragon Unibertsitateak FLL Euskadi-MONDRAGON torneoa bultzatzen dute. Torneoak bere bosgarren edizioa izango du **2024ko martxoaren 2an, Mondragon Unibertsitateko Arrasateko Campusean.**

## Participa como voluntario en el torneo FLL Euskadi-MONDRAGON

MONDRAGON y Mondragon Unibertsitatea impulsan el torneo FLL Euskadi-MONDRAGON. El torneo tendrá una nueva edición el **2 de marzo de 2024, en el Campus de Arrasate de Mondragon Unibertsitatea.**

EMAN IZENA!  
¡INSCRÍBETE!





## PROYECTOS DE ALTO NIVEL EN LA SEGUNDA EDICIÓN DE LOS PREMIOS MONDRAGON TFG/TFM

**E**ste año los trabajos han sido clasificados en cinco categorías (Premio **Danobatgroup** a la transformación digital; Premio **MONDRAGON** a la transformación basada en personas; Premio **Fagor Taldea** a la transformación energético-climática; Premio **Orbea** para la movilidad saludable y sostenible; y Premio **LABORAL Kutxa** para la transformación financiera para la transformación social) y en cada una de ellas se ha constituido un jurado formado por expertos que han coincidido en el alto nivel de los trabajos presentados.

### Amplia participación

En esta segunda edición de los Premios MONDRAGON TFG/TFM se han presentado 253 trabajos procedentes de 37 universidades diferentes, entre ellas las tres principales del País Vasco (UPV/EHU, Mondragon Unibertsitatea y Universidad de Deusto), 24 universidades de 17 ciudades diferentes del Estado español y 3 universidades internacionales, de EEUU, Dinamarca y Bélgica. Cabe señalar que el 51% de los trabajos recibidos han correspondido a mujeres, concretamente 129.

En cada una de las categorías se ha repartido el premio al proyecto ganador y el premio al finalista, recibiendo 2.500 euros el primero y 1.250 euros el segundo. —

La entrega de premios de la segunda edición tuvo lugar el pasado 17 de noviembre en el Palacio Kursaal de Donostia-San Sebastián, en el marco del encuentro FES-LAN sobre Economía Social.

**USOA AGIRRE**



**TFSM**  
MONDRAGON  
SARIAK



Podéis consultar la lista de las personas premiadas y el vídeo resumen del evento escaneando el siguiente código:



## ¿Sabes qué es Arogestión, EPSV?

Arogestión Ahorro-Jubilación, EPSV de Empleo es una Entidad de Previsión cuyo objeto es facilitar a las personas socias pertenecientes a las cooperativas adheridas a LagunAro, EPSV los instrumentos necesarios para canalizar los ahorros de cara a complementar su pensión en el momento de la jubilación.

**E**l sistema de constitución de derechos en el caso de Arogestión es similar al de las EPSV o planes de pensiones que comercializan las entidades bancarias y aseguradoras. Es decir, durante una fase inicial se van realizando aportaciones, que se van invirtiendo de manera colectiva en los mercados financieros para obtener la mayor rentabilidad posible; de tal manera que cuando se produzca alguna de las contingencias que dan derecho a acceder a la prestación (jubilación, incapacidad permanente o fallecimiento), se disponga de un derecho acumulado fruto del proceso de capitalización desarrollado.

Las aportaciones son voluntarias y pueden ser realizadas por los partícipes o por las cooperativas en favor de sus personas socias o de forma mixta por ambos a la vez.

### Dos modalidades

En la actualidad, Arogestión cuenta con dos planes de previsión con estrategias de inversión y combinaciones de riesgo y rentabilidad claramente diferentes:

- **Plan Mixto:** Pensado para constituir a lo largo de la vida de activo un complemento para la pensión de jubilación, con un horizonte temporal de medio/largo plazo. Por consiguiente, sus inversiones se hacen con criterios seguridad, liquidez y rentabilidad a largo plazo (similar a LagunAro, EPSV).
- **Plan Dinero:** Dirigido a aquellas personas socias que ya están cobrando, que están a punto de percibir la prestación o que tienen un perfil muy conservador. Este Plan tiene un horizonte temporal de corto plazo, por lo que sus inversiones se hacen primando criterios de seguridad y liquidez.

Existe la posibilidad de realizar traspasos, totales o parciales, de los derechos económicos de un plan a otro de forma voluntaria en cualquier momento.

Cada uno de estos dos planes tiene su propio Reglamento y su propia Declaración de Principios de Inversión (DPI), en la que se recogen los principios y directrices de la política de inversión.

### Datos Básicos

a 30 de septiembre de 2023



Patrimonio:  
**61.893.666 €**



Empresas  
asociadas:  
**96**



Partícipes:  
**3.711**

La inversión temprana en un sistema de capitalización, como es Arogestión, maximiza el potencial de crecimiento del patrimonio de sus personas socias a lo largo del tiempo, proporcionando beneficios financieros significativos en el futuro.

De hecho, las rentabilidades históricas obtenidas por Arogestión, comparadas con las alcanzadas por otros instrumentos de previsión con filosofías de inversión similares, resultan superiores, lo que da cuenta del grado de competitividad de esta Entidad. A esta evolución, además del conocimiento y la profesionalidad del equipo gestor de inversiones de Arogestión, que es el mismo que el de LagunAro, EPSV, contribuye también de manera significativa el hecho de que los gastos de gestión aplicados sean muy ajustados, lo que se refleja en una mayor rentabilidad trasladada al colectivo a través del valor liquidativo.

## Arogestión: evolución de la rentabilidad

### Análisis de rentabilidad

Una comparativa de la rentabilidad obtenida por el Plan Mixto en distintos escenarios temporales, con respecto a la obtenida por los planes y fondos de pensiones a nivel estatal con una estructura de cartera similar (Renta Fija Mixta), indica una mejor rentabilidad del Plan Mixto de Arogestión del 1,05% en 2022, que se amplía a más del 2,00% si tomamos horizontes temporales más amplios.

Por su parte, el Plan Dinero tiene una orientación más a corto plazo de cara a atender compromisos inmediatos; de ahí que dirija su inversión a activos de deuda pública a corto plazo, por lo que sus rentabilidades son acordes con los tipos de interés en vigor en cada momento.

En definitiva, la experiencia demuestra que Arogestión es un instrumento válido y muy competitivo para la canalización del ahorro de aquellas personas que quieran generar un capital a lo largo de su vida activa que les permita complementar su pensión. —

Periodo	Plan mixto	Fondos de pensiones renta fija mixta (*)
2022	-8,55%	-9,60%
Últimos 3 años	-0,02%	-2,10%
Últimos 5 años	+1,16%	-1,00%
Últimos 10 años	+2,76%	+0,70%
Últimos 20 años	+3,93%	+1,40%
Histórica (de 1999 a 2022)	+4,36%	-

“La inversión temprana en un sistema de capitalización, como es Arogestión, maximiza el potencial de crecimiento del patrimonio de sus personas socias a lo largo del tiempo”

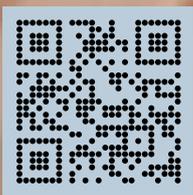
# Gertuago

# Más cerca

# Closer

**MONDRAGON**  
Korporazioaren informazio  
eguneratua euskaraz,  
gaztelaniaz eta ingelesez.

Información diaria y actualizada de la  
Corporación MONDRAGON en euskera,  
castellano e inglés.



## Irene Gastesi Arribas

PRODUCT MANAGER DE ENEA

# “Me gustaría trabajar con un diseñador de primera”

**E**n Enea diseñan y producen muebles *premium* adaptados a la vida actual, sillas, sillones, pufs y mesas capaces de dar un toque sofisticado a cualquier habitación. Reconocidos a nivel mundial por su diseño y calidad de mobiliario, el año pasado recibieron el Premio Nacional de Diseño de España como seña de identidad del buen hacer. Gastesi es responsable de estos productos que se comercializan y, como ella misma dice, es “un trabajo muy inspirador”.

### ¿Cómo describirías tu día a día en Enea?

Siendo mi puesto Product Manager, mi trabajo consiste en investigar la competencia en el día a día y analizar las tendencias del mercado, así como contactar con los diseñadores. El objetivo es decidir los productos que se van a desarrollar a lo largo del año, teniendo en cuenta los *inputs* del mercado y los análisis realizados por nosotros mismos. Estos productos están diseñados por diseñadores conocidos y están con nosotros durante todo el proyecto. La verdad es que es un trabajo muy inspirador.

### ¿Una afición?

Siempre me ha gustado dibujar, me ayuda a desconectar del día a día. Sin embargo, es cierto que últimamente no he tenido tiempo.

### ¿Una melodía o un canto?

Fix You, Coldplay. Siempre me ha gustado esta banda, a ver si alguna vez tengo la oportunidad de verla en directo.

### ¿Una película?

Ahora que llegan las Navidades, recomendaría a Harry Potter. Cada año durante estas fechas veo toda la saga.

### ¿Un libro?

El día que se perdió la cordura, de Javier Castillo.

### ¿Un recuerdo?

Erasmus en Tallin (Estonia). Fue una experiencia personal muy enriquecedora.



La irunesa Irene Gastesi, que estudió ingeniería mecánica en Mondragon Unibertsitatea, trabaja desde hace tres años en la cooperativa Enea, su “primera cooperativa”.

### ¿Un dispositivo de trabajo?

Tengo un ordenador portátil, imprescindible en mi trabajo.

### ¿Un viaje?

El año que viene me voy a Japón. Siendo su cultura tan distinta a la nuestra, me parece muy llamativo y enriquecedor tener la oportunidad de ir allí.

### ¿Un reto profesional?

Trabajar con un diseñador de primera. De lograrse esto, Enea sería mucho más conocida a nivel mundial.

### ¿Una cooperativa?

Enea, mi primera cooperativa. —

# El proceso *Kooperatzen* en Orkli, un nuevo paso en la formación cooperativa

En la formación cooperativa ha habido un salto innovador en *Kooperatzen*. Abierto a todo el socio colectivo de la cooperativa, totalmente adaptado a la entidad y a cada cooperativa, 100% personalizado y diseñado para incidir directamente en la estrategia de la cooperativa.

**GORKA ETXABE**

**B**ajo la dirección de Lanki Ikertegia se ha realizado la primera experiencia práctica del proceso *Kooperatzen* en la cooperativa Orkli. Se ha trabajado con el colectivo de socios de número de la cooperativa de Ordizia y los resultados han sido positivos. El proyecto tiene peculiaridades propias y es in-

novador en su concepción. Su objetivo es la educación cooperativa, pero adaptada a la organización es totalmente personalizada de principio a fin y pretende incidir en la estrategia y gestión de la cooperativa. El proceso se centra en los retos de la cooperativa y el objetivo del ensayo es responder a los mismos desde el modelo cooperativo. Desde la corresponsabilidad, atendiendo a la palabra de cada socio y con la participación de los Órganos, para que todos remen en el mismo camino.



Hemos tenido la oportunidad de hablar con **Aritz Kanpandegi**, miembro de Lanki Ikertegia, que ha participado activamente y de primera mano en el proceso desarrollado en Orkli.

“Para afrontar los retos del futuro es imprescindible una visión compartida de los socios”

***Kooperatzen* ha sido innovador. ¿Cómo se ha encarnado en Orkli?**

Se han realizado 20 sesiones de cuatro horas cada una, en las que han participado 350 de los 462 socios que componen el colectivo socio, distribuidos en grupos de 20-25. En su creación constituimos una comisión mixta formada por miembros de Orkli y Lanki, grupo que ha sido el motor del proceso. Se ha encargado del diseño, coordinación y evaluación.

### ¿Cuál es la intención principal del proceso *Kooperatzen*?

Ante los diferentes cambios la cooperativa tiene nuevos retos y para hacer frente a estos planes de futuro es imprescindible una visión compartida de todos los socios. Así, el primer objetivo del proceso ha sido trabajar la visión compartida entre todos los socios. Compartiendo visión con todo el colectivo, ya que se afronta el futuro de forma unitaria.

Y junto a ello, el segundo objetivo era desarrollar el proceso de escucha. Escuchar a los socios y socias en un espacio de confianza, recogiendo sus palabras en un proceso de escucha de calidad y de forma sistemática. Es decir, queríamos utilizar la educación cooperativa como herramienta de gestión. Para la reflexión estratégica de 2024 se extraerán unos inputs del siguiente proceso, es decir, se tendrán en cuenta las aportaciones de los socios. En definitiva, creemos que la educación cooperativa tiene sentido si hay consecuencias, si provoca cambios.

### ¿Cómo ha sido el proceso en el día a día?

Las sesiones formativas han tenido dos apartados principales. La primera, en la dirección de las sesiones ordinarias de educación cooperativa, orientada a dotar de contenido la sesión. La segunda, basada en la dinámica de escucha de los socios. La fase de escucha se ha desarrollado en pequeños grupos de 4-5 socios y se han utilizado herramientas digitales, especialmente para la recogida de información. Lo hemos hecho de forma sistemática y estamos analizando los datos. En cualquier caso, me gustaría poner en valor el compromiso y la responsabilidad con la que los socios han realizado el ejercicio. No conocía al colectivo de Orkli y lo han hecho con mucha responsabilidad, han abordado el proceso con muchas ganas, intentando aprovechar la oportunidad, y además de la formación, han querido participar. Ahora es-

tamos procesando los resultados, que seguramente serán muy significativos.

### ¿Te gustaría poner en valor algo más?

Trabajar la visión compartida es imprescindible en cualquier proyecto cooperativo. Hay que alimentar mutuamente lo social y lo empresarial, no se puede entender lo uno si no está lo otro. En el caso de Orkli, por ejemplo, también me gustaría poner en valor la apuesta de los Órganos; los miembros del Consejo de Rectores y del Consejo de Dirección se han implicado en el equipo motor de *Kooperatzen* a lo largo de todo el proceso. Asimismo, todo el colectivo ha participado con total compromiso en las sesiones formativas. Es de poner en valor la visión y valentía mostrada por los órganos de la cooperativa a la hora de iniciar este proceso.

### ¿Se puede reproducir el modelo en otras cooperativas?

En la educación cooperativa en Lanki estamos desarrollando diferentes formatos, innovadores. Entre los trabajados en formato innovador con el socio colectivo de número este ha sido el primer ejercicio y creo que el modelo es muy adecuado también para reproducirlo en cualquier otra cooperativa. Además, el proceso se ha ejecutado en dos meses, que también era el objetivo. Al hacerlo de forma rápida e intensiva, la formación cooperativa se convierte en un instrumento de gestión que puede ser de gran interés para otras cooperativas. —

#### **Kooperatzen: proceso participativo**

El proceso *Kooperatzen* llevado a cabo en la cooperativa Orkli de Ordizia, ha contado con el apoyo de los Órganos de la cooperativa (Consejo Rector, Consejo Social y Dirección) y de todo el colectivo de personas socias. Ha sido un proceso de dos meses de duración en el que han participado aproximadamente 400 personas.

#### **Compromiso y responsabilidad**

El colectivo de Orkli ha hecho suyos los objetivos del proceso dirigido por Lanki, con un compromiso inequívoco y una responsabilidad hacia su cooperativa y hacia el propio proceso de formación cooperativa.



## Nøgen ÅBEN CIRKEL

# “En este disco el oyente encontrará algo que consideramos de verdad”

Los primeros acordes de ukelele de Nøgen fueron creados durante las largas noches de la estancia Erasmus en Dinamarca en 2016 y, de su mano, las primeras melodías y textos de Markel Idígoras basadas en la ilusión, la nostalgia y la melancolía. Aquel deseo de reflejarse y desnudarse lo trajo consigo de vuelta a San Sebastián.

Desde entonces han publicado un EP y dos LP, con conciertos en salas y teatros de Euskal Herria, España, Cuba, Japón y Corea. También han estado en festivales de prestigio, como BBK live o Donostia. **LEIRE MOÑUX**

**N**os hemos reunido con Ane Negueruela y Markel Idígoras para hablar de la última colección de Nøgen: *Åben Cirkel*. Nos indican que este disco tiene una diferencia notable con los anteriores; lo consideran más maduro, más elaborado y un sonido característico. Los componentes de la banda de Nøgen nos han jurado que en los próximos conciertos nos conducirán al universo *Åben Cirkel*.

### ¿Qué significa el título del disco (*Åben Cirkel*)?

El título de nuestro último disco ha sido crear un concepto para nosotros. En euskera significa círculo abier-

to y su significado es que un lugar físico, en un momento del tiempo, puede convertirse en un lugar diferente.

Hemos querido señalar que cada canción es un momento concreto, cada una llevará al oyente a un universo. Una vez más, hemos decidido escribir el título del disco en danés, ligado a las raíces originales de Nøgen.

### ¿Qué encontraremos en este tercer trabajo?

Encontraremos siete canciones para escucharlas una tras otra. Se diría que es un reflejo de la personalidad de Nøgen. Este disco ha sido un trabajo creativo, no sólo musical, sino también audiovisual y gráfico.





\*Glastonbury



**¿Cómo describiríais el sonido y el estilo musical de este disco en comparación con trabajos anteriores?**

Se diría que el sonido de este nuevo disco es más característico y elaborado. A diferencia de anteriores trabajos que mantenían la esencia sonora habitual de Nøgen, esta vez hemos decidido explorar nuevas direcciones. Nos hemos embarcado en un proceso más profundo, hemos colaborado estrechamente con los productores y hemos abordado el trabajo con un propósito renovado. Este álbum ha sido una etapa de madurez y aprendizaje en nuestro proceso creativo.

**En este último trabajo os hemos escuchado íntegramente en euskera. ¿Qué importancia tiene el euskera en vuestro grupo?**

En esta última producción, nos habéis escuchado sobre todo en euskera. El euskera es nuestra lengua materna y la que utilizamos en nuestro día a día; la forma más natural y cómoda de expresar nuestros mensajes, canciones y sentimientos.

**¿Qué diríais a una persona que nunca os ha oído?**

Que nuestra música no se limita a un estilo concreto; que aunque alguien tiene preferencias por otros géneros, puede sumarse a nuestra propuesta. En este disco el oyente encontrará algo que consideramos real.

**¿Dónde sueñan con hacer un directo?**

En referencia a una de nuestras canciones, nos gus-

taría tocar en Glastonbury, Inglaterra\*.

**¿Habéis preparado algún espectáculo para presentar vuestro nuevo disco?**

El 17 de noviembre estuvimos en la sala Zentral de Pamplona, el 18 de noviembre en el Jimmy Jazz de Vitoria y a finales de año, el 30 de diciembre, estaremos en la sala Daba-Daba de Donostia.

El público tendrá la oportunidad de conocer la nueva cara de Nøgen; algo que nunca había visto en nosotros, intentaremos sumergirnos en la atmósfera de *Åben Cirkel*.

**Siendo cinco en grupo, ¿cómo influye la cooperación en la cohesión del grupo, en la dinámica de trabajo, en la toma de decisiones, en la creación de música...?**

Además de crear canciones, en el equipo tenemos gente que se encarga de gestiones externas. Hay personas que tienen su profesión y cada uno intenta poner su grano de arena. Aunque a veces no sea muy fácil organizarse, intentamos mantener esa cohesión y actuar en cooperación.

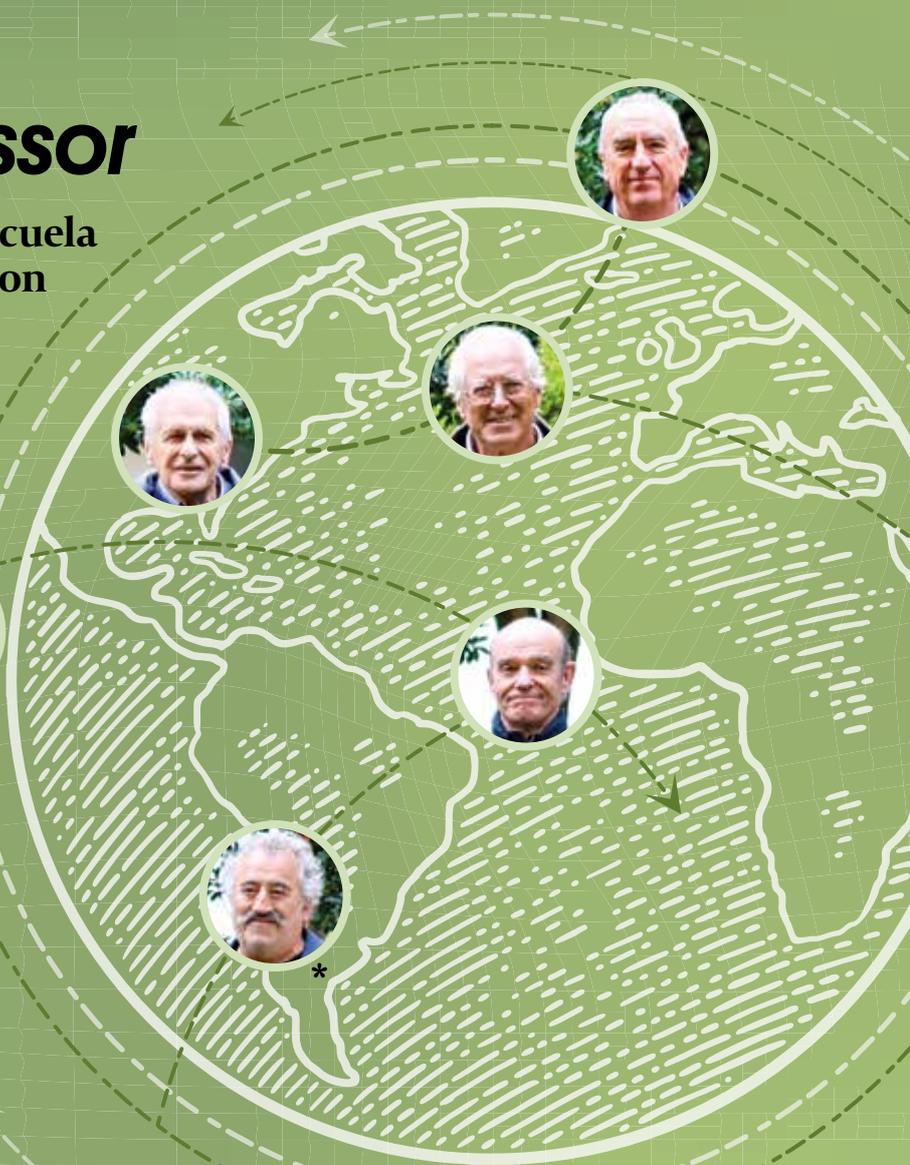
La colaboración entre estos cinco miembros contribuye notablemente a la unión del grupo, ya que repartimos tareas y responsabilidades de forma equitativa. La dinámica de trabajo mejora, ya que se aprovechan las habilidades individuales para abordar diferentes aspectos del proyecto. En la toma de decisiones, la diversidad de perspectivas enriquece el proceso, y en la creación musical la colaboración permite analizar un abanico más amplio de ideas y estilos. —

# Erasmus antecesor

Un grupo de egresados de la Escuela celebra que hace 50 años viajaron a la universidad de Toulouse (Francia) para continuar sus estudios. Fueron los precursores de los programas de movilidad universitaria.

JAVIER MARCOS

Inicialmente fue Toulouse, pero posteriormente fueron creándose sinergias con otras universidades de Francia, Italia, Alemania, Suiza, Canadá, Estados Unidos y Reino Unido con el fin de aumentar la calidad de las investigaciones y atraer competitividad al entorno de Mondragon Unibertsitatea. En los últimos veinte años 13.091 estudiantes han realizado un programa de movilidad internacional en Mondragon Unibertsitatea.



Siete de los egresados que viajaron en 1973 a Toulouse posan en Eskola (Arrasate, Gipuzkoa) junto a la estatua de Arizmendiarieta, impulsor de aquellos primeros intercambios universitarios.

**E**n el curso 2022-2023, un total de 1.970 estudiantes de Mondragon Unibertsitatea hicieron una estancia en una universidad extranjera. Una cifra que viene creciendo hace ya algunos años y que, previsiblemente, lo seguirá haciendo en el futuro. En este mundo global, de distancias cada vez más cortas, la movilidad internacional universitaria es un hecho.

Sin embargo, el contexto de principios de la década de los '70 era bien distinto. Con una población universitaria reducida, en la que la combinación del control ideológico, la represión política y las limitaciones económicas fueron factores que hicieron difícil la movilidad universitaria durante la dictadura franquista.

Sin embargo, un grupo de estudiantes de Ingeniería Técnica Electrónica de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, con mente inquieta y vocación investigadora, participaron en uno de los primeros programas de movilidad internacional del Estado. Fue en 1973 –un curso académico en el que la Escuela contaba con 973 estudiantes de Oficialía, Maestría e Ingeniería– 14 años antes de que se institucionalizaran los programas Erasmus.



### En busca de “tecnología propia”

El destino fue la Universidad de Toulouse (Francia), a poco más de 400 km de distancia, pero a miles de leguas en términos sociales. “Arizmendiarieta y Retegi nos animaron a que hiciéramos ese salto al mundo que estaba al otro lado de los Pirineos” nos confiesa **Alberto Ruiz de Olano\***, uno de los pioneros de aquel grupo. “Inmersos en una dictadura, con muchas limitaciones en el terreno de la cultura vimos enseguida que nuestros compañeros de la universidad vivían la vida de otra manera, sin complejos, más *épanoui*, de espíritu más libre, más preparados para aprender”.

Y así se inició hace 50 años esta aventura, toda una peripécia vital que después han realizado cientos de alumnos. Además, esta promoción se convirtió en el primer grupo de personas que obtuvo el título de doctor en ingeniería y todas ellas se incorporaron a los equipos de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan y otras empresas del entorno y del resto del Estado. “Don José María vio que la manera más segura de progresar era haciendo tecnología aquí, sobre todo teniendo en cuenta que nuestra industria se estaba desarrollando gracias a las licencias de fabricación de otras empresas internacionales. Quería romper esa dependencia tecnológica”.

Aquella primera promoción y las que les siguieron, nutrieron las necesidades de empresas de Euskadi, asumiendo tareas de máxima responsabilidad en investigación, innovación, y desarrollo de nuevos productos y servicios. De hecho, varias de esas personas que participaron en las primeras promociones de Goier han sido nombradas con Premios Nacionales de Investigación.



### Josu Zabala

ZABALA PUSO RUMBO A TOLOUSE DE OCCITANIA EN LA DÉCADA DE LOS 70 PARA REALIZAR ESTUDIOS SUPERIORES. LUEGO FUE RECTOR DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA.

### “¡Fue una experiencia increíble!”

Las cosas pasan en momentos concretos y en lugares concretos. En nuestro caso, fue dar una respuesta a una necesidad que existía a principios de los 70. Entonces era imprescindible cursar estudios de otro nivel e impulsar así a la gente. Y la de Toulouse fue la forma de emprender un camino, porque luego vinieron otras alternativas.

¿Qué hacía falta para que el proyecto fuera un éxito? Dos cosas: por un lado, la valentía de ir allí, porque entonces era una aventura tremenda: el viaje, otro país, otro idioma, otra universidad y otra metodología... Y, por otro lado, los resultados académicos; inevitablemente tenían que ser buenos y los conseguimos. ¿Qué efecto tenía eso? De esta manera, se abrió el camino para enviar más gente. ¡Terrible experiencia!

Yo entonces jugaba al fútbol, en el Anaitasuna, y casualmente fuimos campeones de España de aficionados en 1973. Durante los años que pasé allí estuve entrenando y jugando en el equipo de Toulouse. Me vino muy bien el ambiente futbolístico para soltarme con el francés. —

**“Era imprescindible hacer estudios de otro nivel y animar a la gente a hacerlo. Y la de Toulouse fue la manera de emprender un camino, porque luego vinieron otras alternativas”**



# Sembrando oportunidades en Mozambique

Mundukide ha colaborado con familias campesinas en el norte de Mozambique, abordando la pobreza en una región donde el 75% de la población depende de la agricultura. Su programa se enfoca en diversificar y aumentar la producción agrícola, atrayendo la participación de 14.500 familias en el último ejercicio. A pesar de los desafíos en la comercialización, lograron un retorno exitoso: la inversión de 600.000€ generó 1.800.000€ en ventas, equivalente a 2.310 empleos, destacando un enfoque socialmente exitoso.

**D**urante los últimos 21 años, Mundukide ha estado colaborando activamente con las familias campesinas en el norte de Mozambique, una región caracterizada por una pobreza generalizada y profunda. La generalización se refleja en que el 75% de la población depende de la agricultura, mientras que la profundidad se evidencia en que el ingreso anual de una familia campesina apenas alcanza los 300€, de los cuales 200€ corresponden al consumo doméstico y solo unos 100€ se destinan a cubrir otras necesidades familiares.

El enfoque principal del programa se centra en respaldar el aumento y la diversificación de la producción agrícola. Esto implica identificar nuevos cultivos, ofrecer asistencia técnica, facilitar el acceso a insumos y respaldar la comercialización, abarcando así toda la cadena productiva.

En el último ejercicio (2022-2023), el programa atrajo una participación significativa de 14.500 familias. Para respaldar a estas familias, el programa, además de su propio equipo compuesto por 37 personas, movilizó a 176 instructores adicionales que vivieron y trabajaron con los participantes durante varios meses. Además del apoyo técnico, se facilitó a las participantes la adquisición de insumos y herramientas a precio de coste, con un valor total de más de 100.000 euros.

Las mediciones realizadas en los campos justo antes de la cosecha revelaron que las participantes habían cultivado más de 4.600 hectáreas utilizando los cultivos y técnicas promovidas, destacando especialmente el sésamo, la soja y sistemas de riego para hortalizas de pequeña escala.

El proceso continuó con la comercialización. Mientras la comercialización del sésamo fue exitosa y positiva, con una fuerte demanda y el mejor precio en casi



diez años (1,20€/kg), la soja enfrentó dificultades. Debido a disputas entre algunas empresas y el gobierno, el precio cayó considerablemente, llegando a ofrecerse a 0,20€/kg en comparación con los 0,43€/kg en países vecinos. Ante esta situación, el programa y los participantes dedicaron intensos esfuerzos para buscar compradores potenciales no solo en Mozambique sino también en Tanzania, Malawi y Sudáfrica. Finalmente, después de tres meses de intensa actividad, los campesinos lograron vender su cosecha a un precio promedio de 0,36€/kg, un 45% más alto que en otros distritos.

El resultado de la campaña señala que la inversión del programa, destinada a facilitar la asistencia, proporcionar insumos y respaldar la comercialización, alcanzó los 600.000€. Las participantes aportaron su esfuerzo, invirtiendo además 100.000€ en insumos y herramientas; como resultado, lograron vender la cosecha por un total de 1.800.000€, equivalente a la creación de 2.310 empleos.

Este enfoque se revela como una inversión social exitosa (3x1), ya que busca no solo educar o enseñar, sino abrir puertas, generar oportunidades reales y acompañar a las participantes a lo largo de todo el proceso hasta que su esfuerzo y trabajo se traduzcan en resultados positivos en sus vidas. —

## Tú también puedes contribuir.

Cada euro que aportas al programa ayuda a que cada agricultor/a triplique la rentabilidad de su producción agrícola.



# CAMPAÑA DESTINADA AL CAMPELINADO DE MOZAMBIQUE



- 20€
- 50€
- 100€

**HAZ TU  
APORTACIÓN**



Por cada € que inviertas, los campesinos/as consiguen 3 para poder vivir y progresar en Mozambique.

ZAPOREAK

# ALIMENTACIÓN NECESARIA PARA LAS PERSONAS REFUGIADAS



Zaporeak surgió hace aproximadamente 7-8 años, impulsado por el impacto mediático de las imágenes de Aylan, el niño sirio-kurdo ahogado en Turquía en 2016, que destacó la crisis de las personas refugiadas en el Mediterráneo. En Euskal Herria, un grupo de amigos de una sociedad gastronómica, con experiencia en Etiopía, decidió intervenir, viajando a Grecia con el propósito de contribuir con su habilidad principal: la cocina. En 2016, antes del acuerdo entre la UE y Turquía, las personas refugiadas llegaban a la isla y se trasladaban directamente a la península. Tras la firma del acuerdo, la dinámica cambió, y ajustaron su respuesta alimentaria para adaptarse a las nuevas necesidades de aquellos que ahora permanecían en las islas.

**TULANKIDE**

elena Ruiz de Azua, responsable de Comunicación de Zaporeak, nos ha compartido la desgarradora realidad de las personas refugiadas en Grecia, resaltando sus desafíos diarios. La conversación destaca la urgencia de soluciones y apoyo frente a esta trágica situación. Os animamos a leerla.

## ¿Cuáles son los proyectos que lleváis a cabo para mejorar las condiciones de vida de las personas refugiadas?

Operamos una cocina solidaria con personas refugiadas, solicitantes de asilo, empleados/as y voluntarios/as de Euskal Herria. Preparamos 2.500 raciones diarias enviadas a un campamento con alrededor de 5.000 personas sin acceso a alimentación gubernamental. Además de comida, en

invierno proporcionamos edredones y mantas para enfrentar las bajas temperaturas en carpas de plástico.

En emergencias como el terremoto en Siria y Turquía, recolectamos alimentos para abordar diversas necesidades básicas más allá de la alimentación.

### ¿Cuáles han sido los logros más significativos de Zaporeak?

Inicialmente, con limitaciones de utensilios, personal, financiamiento e ingredientes, estimábamos alimentar a 2.000 personas. Sin embargo, superamos esta cifra y ahora proporcionamos comida a 2.500 personas, priorizando a los más vulnerables como mujeres embarazadas o personas con enfermedades crónicas. Aunque estos logros son significativos, el mayor logro sería que nuestra existencia no fuera necesaria, es decir, que la situación que enfrentan no existiera.

### ¿Qué papel desempeñan en el proyecto la comunidad local y los voluntarios/as?

Zaporeak desempeña un papel fundamental arraigado en la comunidad, dependiendo de la participación

## “Operamos una cocina solidaria con personas refugiadas, solicitantes de asilo, empleados/as y voluntarios/as de Euskal Herria”



## Historias conmovedoras

- El coordinador de la cocina tuvo que abandonar Turkmenistán y ahora es quien se dirige al campo, asumiendo la responsabilidad de comunicar cuando no podemos proporcionar comida, habiendo sido él mismo solicitante de asilo.
- Uno de los cocineros vivió en la calle desde los siete años. Ha pasado los últimos siete años en Lesbos y los últimos tres entregando su dedicación en la cocina diariamente. A pesar de la falta de documentos y la imposibilidad de salir de la isla, su presencia constante en la cocina es una fuente de inspiración.
- Una persona de Afganistán, previamente profesor en su país, estableció una pequeña escuela en el campo.
- Cuando las personas comparten una carpa, y una familia recibe comida mientras que otra no, la distribuyen de manera equitativa. La gente se organiza colaborativamente para asegurar la supervivencia de todos los individuos.

### ¿Cómo ha evolucionado la situación de las personas refugiadas en Grecia desde que Zaporeak comenzó sus operaciones?

Anteriormente, en Lesbos, el campamento de Moria albergaba a 23.000 personas, superando su capacidad de 4.000, con condiciones inhumanas y explotación, especialmente para mujeres.

Aunque la situación ha mejorado, las condiciones actuales aún carecen de dignidad, con niños/as sin acceso a educación y restricciones en la libertad de movimiento. Las personas llevan años en la isla sin documentos, enfrentando dificultades en las entrevistas para solicitar asilo, donde deben probar torturas sufridas y explicar el peligro de regresar a sus países, a menudo debido a su orientación sexual penalizada.

local. Aunque cuentan con un sólido equipo de solicitantes de asilo en Grecia, necesitan más colaboradores para preparar las 2.500 comidas diarias. Cada tres semanas, cuatro personas viajan para ayudar en la cocina, mientras que en Euskal Herria, son las personas voluntarias quienes se encargan de recolectar y organizar los alimentos.

### ¿Cómo financia Zaporeak sus proyectos?

Recibimos apoyo a través de donaciones de alimentos y económicas. Hace un año, lanzamos una campaña de socios con compromisos mensuales. Al finalizar el año, detallamos el uso de los fondos en un boletín. Además, obtenemos subvenciones y colaboramos con empresas y cooperativas para fortalecer nuestras iniciativas.

### ¿Qué obstáculos habéis enfrentado como organización en vuestro trabajo con las personas refugiadas?

Comenzamos nuestra labor en Chios, pero fuimos expulsados debido a un incidente traumático con un grupo fascista. Después de pasar por Atenas y Patras, encontramos estabilidad en Lesbos. Aunque enfrentamos criminalización y estigmatización, actualmente estamos bien, pero nuestro desafío radica en no poder brindar alimentos a las 5.000 personas en el campo, dejando a 2.500 personas sin cobertura diaria. Buscamos financiación para expandir nuestra ayuda y trabajamos en reducir nuestra huella ambiental, centrándonos en obtener envases biodegradables y reutilizables para minimizar residuos.



**“Preparamos 2.500 raciones diarias enviadas a un campamento con alrededor de 5.000 personas sin acceso a alimentación gubernamental”**

## 1,4 toneladas de alimentos recogidos en las cooperativas del Grupo Fagor para Zaporeak

El Grupo Fagor ha realizado la recogida de alimentos en 30 puntos de recogida de las diferentes sedes de sus cooperativas. En total, ha recogido 1,4 toneladas de alimentos, y ya está todo en manos de Zaporeak -donde se han recogido arroz, pasta, legumbres, aceite y leche-.

La colaboración entre el Grupo Fagor y Zaporeak no es nueva. En concreto, se comenzó a trabajar conjuntamente con el programa de cooperación Fagor Herrigintza 2022. En aquella ocasión, el Grupo Fagor contribuyó con 60.000 euros a Zaporeak -los tres proyectos que recibieron ayudas del programa Fagor Herrigintza que eligieron sus socios-.

Y desde entonces ha habido más: la cooperativa Fagor Professional realizó varias donaciones para mejorar la cocina de Lesbos en torno al verano. “El programa de cooperación Fagor Herrigintza también da pie a ello. Gracias a él, el Grupo Fagor puede conocer los diferentes agentes y su actuación social y, en algunos casos, explorar vías de colaboración”, explica Aritz Otxandiano, responsable de Sostenibilidad. —

### ¿Cómo pueden las personas interesadas apoyar la causa de Zaporeak?

Las prioridades esenciales se pueden resumir en tres puntos clave:

1. Fomentar la concienciación a través de la información y la conversación. Cuanto más informadas estén las personas y mayor sea la conciencia colectiva, más movilización y cambios podemos lograr.
2. Brindar apoyo a través de donaciones y financiación, ya que estos recursos son fundamentales para nuestra labor.
3. Involucrarse como voluntarios. La voluntad de ayudar, ya sea con nosotros u otras organizaciones, es esencial para contribuir a hacer frente a los desafíos cotidianos.

## **hábitos saludables**

# 10 consejos para una Navidad saludable

**La Navidad, si bien es una época vacacional muy especial desde el punto de vista familiar y social, puede entrañar riesgos para nuestra salud, debido a la frecuencia con la que, durante esos días, los hábitos saludables son sustituidos por costumbres mucho menos convenientes. Por eso, aquí van algunos consejos saludables.**

### **1. Cocina de manera saludable siempre que puedas**

Intenta cuidarte los días en que no tengas eventos familiares o con amigos. Aprovecha para cocinar al vapor, al horno o a la plancha. Disminuye los platos con grasas saturadas (presentes en carnes, embutidos y productos de pastelería) y opta por el aceite de oliva y el pescado azul, por sus propiedades cardiosaludables.

### **2. Recuerda tomar frutas, verduras y hortalizas**

De nuevo, los días que no tengas celebraciones, consume abundantes frutas y verduras, así como alimentos ricos en hidratos de carbono integrales. Su fibra regula el tránsito intestinal, lo que te ayudará a ir al baño, y controla los niveles de colesterol.

### **3. No abuses de la sal**

Esta provoca retención de líquidos, además de aumentar el riesgo de hipertensión. Para no restar sabor a las comidas, puedes recurrir al apio, las especias o las hierbas aromáticas. También debes evitar los alimentos precocinados y en conserva o enlatados, debido a su alto contenido en sal.

### **4. No repitas postre: huye de los excesos**

Disfruta de turrónes, mazapanes y bombones, pero sin pasarte: pruébalos, sólo en la comida o cena de celebración, y no repitas. De esta manera, evitarás el exceso de azúcar. Si es necesario, comparte el postre con otra persona, lo que te permitirá matar el gusanillo del dulce sin abusar de él.

### **5. Dulces fuera de la vista entre las comidas**

Para evitar caer en la tentación de picar entre horas, guarda los dulces en un lugar donde no estén captando tu atención constantemente.

### **6. No te agües la fiesta con el alcohol**

Los vinos, el champán, las copas y los licores riegan los eventos navideños, pero abusar del alcohol puede pro-

vocarnos la temida resaca, además de que supone una ingesta de calorías vacías e inútiles. Intenta tomarlo únicamente durante la comida e intercalándolo con vasos de agua. Así puedes eliminarlo más rápidamente y evitar la hinchazón y el dolor de cabeza.

### **7. El agua, más necesaria que nunca**

A cambio, recuerda beber ocho vasos de agua al día. Se trata de un hábito muy beneficioso que debes mantener más que nunca durante las fiestas, pues facilita el tránsito intestinal, hidrata el organismo y previene la deshidratación producida por el alcohol. También puedes ingerir infusiones, sopas y zumos naturales, pero, en la medida de lo posible, evita los refrescos.

### **8. La báscula, tu aliada**

Tampoco hay que obsesionarse ni pesarnos todos los días, pero sí controlar nuestro peso a lo largo de las fiestas. Un aumento demasiado repentino debería servir de señal de alarma.

### **9. Sal a pasear con tus familiares y amigos**

Además de hacer mejor la digestión, estaréis realizando actividad física, respirando aire fresco y pasando un rato muy agradable.

### **10. Regala o regálate un podómetro**

Si caminas cinco mil pasos al día, dejas de ser sedentario. Para controlar el número de pasos, nada mejor que un podómetro, que puede ser una idea de regalo muy práctica.



Nota: Extraído de [www.cinfa.com](http://www.cinfa.com)

# Pasatiempos

## sopa de letras

Encuentra el nombre de tres consejos habituales en la gobernanza de nuestras cooperativas.

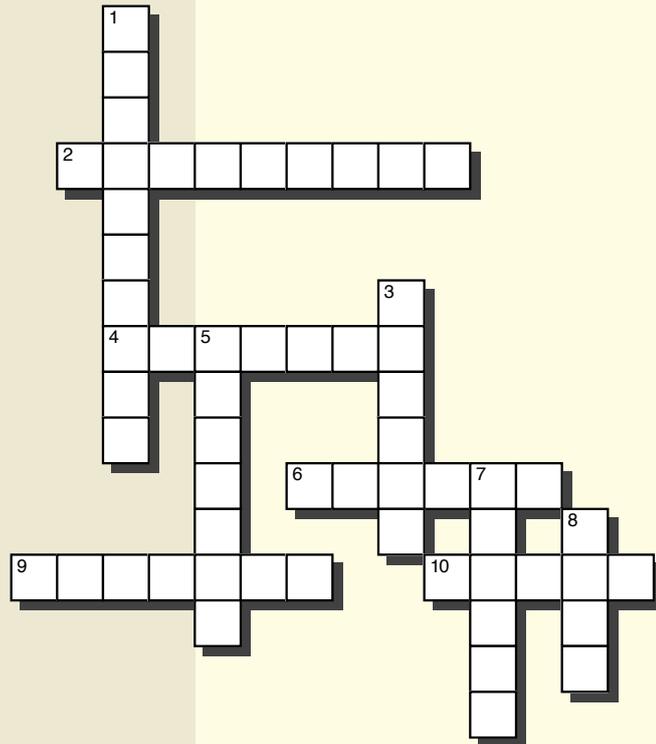
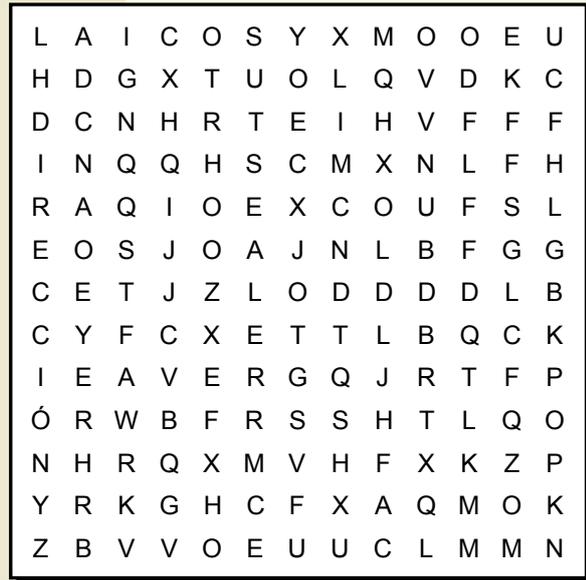
## crucigrama<sup>2</sup>

### HORIZONTALES

- Revista de Konfekoop.
- Centro Tecnológico que el próximo año cumple 50 años.
- MONDRAGON \_ \_ \_ \_ \_ . Alianza en el sector salud en el que intercooperan 7 cooperativas.
- \_ \_ \_ \_ \_ . Primer apellido de la presidenta del Congreso de MODNRAGON.
- Grupo musical entrevistado en la sección Euskal Kultura en este número de la revista.

### VERTICALES

- “Apellido” de la cooperativa Fagor que se dedica al desarrollo y fabricación de productos de automatización y control de maquinaria.
- Cooperativa vizcaína de “ingeniería, instalaciones y medio ambiente”.
- El día 3 de diciembre se celebra el Día Internacional del \_ \_ \_ \_ \_ .
- Nombre del presidente de Laboral Kutxa que se jubila este mismo mes de diciembre.
- Con este nombre griego (Dios del cielo y el rayo), se bautizó el primer coche eléctrico presentado por MONDRAGON.



**1. letra-zopa** | RECTOR | DIRECCIÓN | SOCIAL  
**2. crucigrama**  
**HORIZONTALES:** 1. AUTOMATION | 3. ONDOAN | 5. EUSKERÁ | 7. TXOMIN | 8. ZEUS  
**VERTICALES:** 1. AUTOMATION | 3. ONDOAN | 5. EUSKERÁ | 7. TXOMIN | 8. ZEUS  
**HORIZONTALES:** 2. KONFEKOOP | 4. IKERLAN | 6. HEALTH | 9. MUGERZA | 10. NOGEN

## 7 diferencias



## ¿Quieres participar?

Es muy sencillo.

Sortearemos una **freidora de aire FAGOR Naturfry Compact** entre las personas que acierten la solución del jeroglífico.

Escanea el código QR de esta página y una vez que hayas accedido a la página web [www.tulankide.com](http://www.tulankide.com), completa el cuestionario.



### jeroglífico

Cooperativa ubicada en Errezil (Gipuzkoa) centrada en el diseño, la fabricación y la comercialización de productos para la climatización y el confort.



# Zorionak eta urte berri on!

**TU Lankideko  
Erredakzio Kontseiluak  
Eguberri on opa dizue.**  
El Consejo de Redacción de  
TU Lankide os desea unas  
Felices Fiestas.



HUMANITY  
AT WORK

**MONDRAGON**

Finanzas  
Industria  
Distribución  
Conocimiento