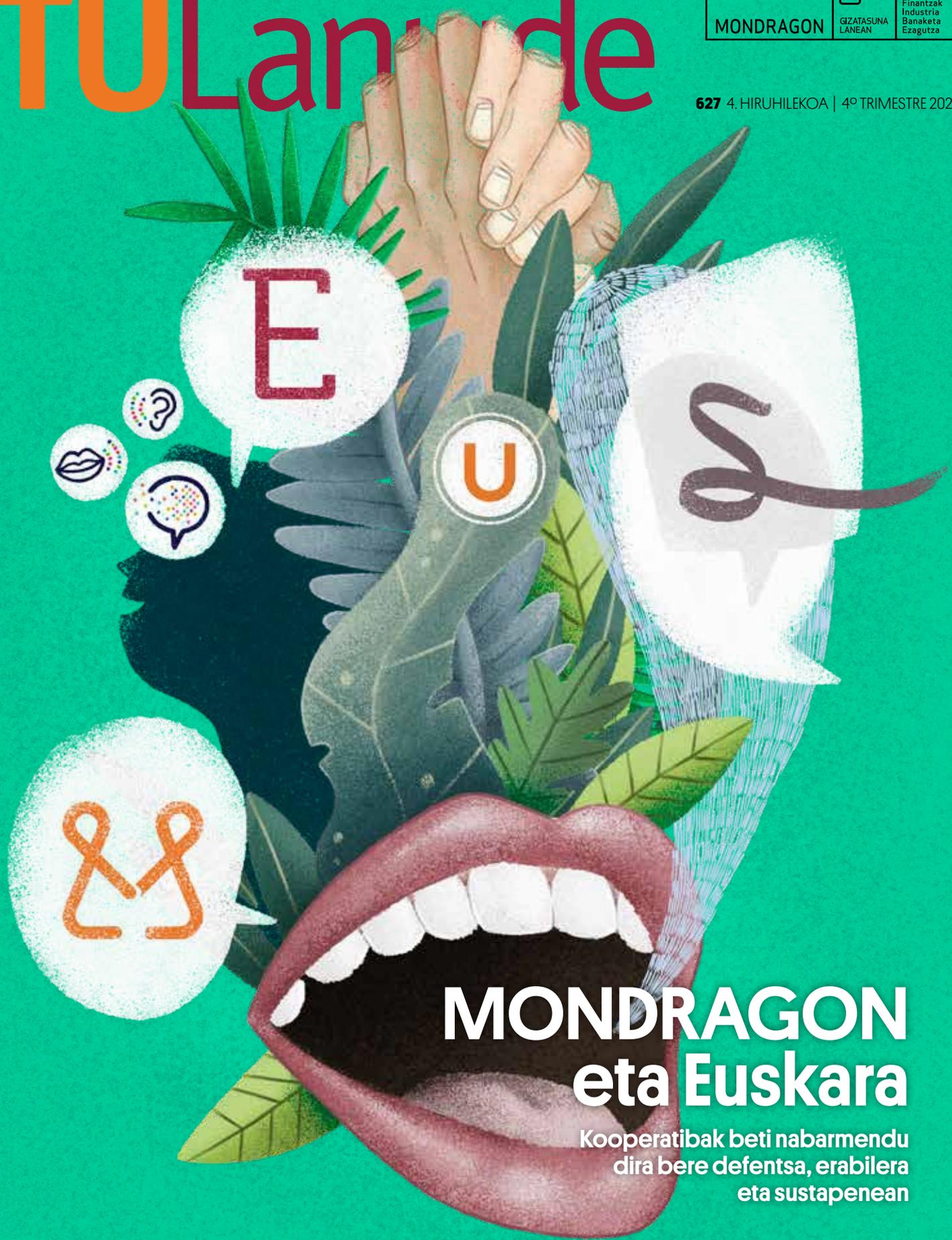


Ilustración de portada: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador_desegin)



MONDRAGON eta Euskara

Kooperatibak beti nabarmendu
dira bere defentsa, erabilera
eta sustapenean

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 Rodriguez Zabaletak ordezkatu du Iñigo Ucin 2024ko abuztuak 1etik aurrera

Kontseilu Orokorreko lehendakaritza utzita, Ucin jubilatuko egingo da datorren uztailen.

A benduaren 1ean iragarri zen Kontseilu Orokorreko hurrengo lehendakari Pello Rodriguez Zabale-taren izendapena.

Urretxun (Gipuzkoa) jaio zen 1975ean, ezkondu dago eta bi seme alaba ditu. Goi Mailako Industria Ingeniaritzan lizentziatua da, mekanika espezialitatean EHU-n eta Pariseko École Nationale d'Arts et Métiers-en. Halaber, eleaniztuna da eta bost hizkuntza menperatzen ditu: euskara, gaztelania, ingelesa, frantsesa eta neurri handi batean alemana ere.

Ibilbide profesionala

Danobat, Koop. E.an hasi zuen, proiektuetako gerente bezala, eta ondoko sei urtetan nazioarteko esperientzia garatu zuen Ingalaterrako (Newall) eta Alemaniako (Overbeck) filialetan. 2007an, atzerritik bueltan, kooperatibako Tornu eta Artezketa negozioaren ardura hartu zuen eta, ondoren, 2013an zuzendaritza nagusira iritsi zen. 2015etik MONDRAGONeko lehendakariordea eta Ekipamendu-Ondasunen dibisioko zuzendari nagusia da. Dibisio horrek makina erremintako eta industria automatizazioko kooperatibak (Danobat, Soralue, Ideko, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Mondragon Assembly eta Goimek besteren artean) batzen ditu. Korporazioko Kontseilu Orokorreko eta Kontseilu Industrialeko partaide ere bada. Halaber, Zientzia, Berrikuntza eta Teknologiaren Euskal Kontseiluko eta In-nobasqueko Zuzendaritzako kide ere bada.

MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko lehendakaritzara industria eta kudeaketa alorrean esperientzia handia lortuta iritsi da Rodriguez eta bere ibilbide guztian eredu kooperatiboarekiko konpromiso sendoa erakutsi du, berrikuntzaren eta negozioen lehiakortasunaren aldeko apustua eginez. “Erronka berri hau ilusio handiarekin hartu dut. MONDRAGON nire etxea da eta oso harro nago funtzio hau betetzeko izendatu nautelako. Eman zaidan erantzukizunaren mailan egotea espero dut”, adierazi du.

Taldeko Lehendakaritza datorren abuztuaren 1ean hartuko du. Bere erronka nagusia datorren lau urterako Korporazioaren ibilbidea martxan jartzea izango da. Ibilbide hori 2025/2028ko Politika Sozio-entrepresarialean garatuko da eta MONDRAGONeko datorren uztaileko Kongresuan aurkeztuko da. —

MONDRAGONeko organoak: Kontseilu Orokorra Korporazioko organo betearazlea da [kooperatiba baten Zuzendaritza Kontseiluaren parekoa] eta MONDRAGONeko kooperatibak batzen diren dibisio guztietako zuzendaritza nagusiek osatzen dute. Batzorde Iraunkorra, berriz, ordezkari-tza instituzionalerako organoa da [kooperatiba baten Kontseilu Erreko-orearen parekoa] eta kooperatibetako lehendakari- eta ordezkari- ez osatua dago.



“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”

Bidean!

Quizás 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), Arizmendiarrietak 1960ko irailean sortutako aldzkaria.

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

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

ERRREDAKZIO KONTSEILUA **Olalla Alonso, Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta,**

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

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA **Josan Martínez.** INPRIMATZAILA **mccgraphics S. Coop.**

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritza/Gobierno vasco.**





Agian 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. —

Aurrera beti!

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

■ PERTSONAK

24

LANBIDEA

Iñaki Elejalde,
chófer Fagor Taldea

Toda una vida al volante.

52

ENTREVISTA

Arantza Guezuraga, Sharma
Gastro Experiencias

“Ofrecemos experiencias
gastronómicas únicas”.

56



ELKARRIZKETA

Arantxa Gonzalez
de Heredia, diseinu
inklusiaren bila

“Askotariko erronkak ditugu”.

60

ELKARRIZKETA

Idoia Mujika,
MLAKOOP-eko zuzendaria

“Mondragon Lingua-Alecop
bategiteaz: “Etorkizuna ilusioz eta
gogotsu kudeatzeko prest gaude”.

72

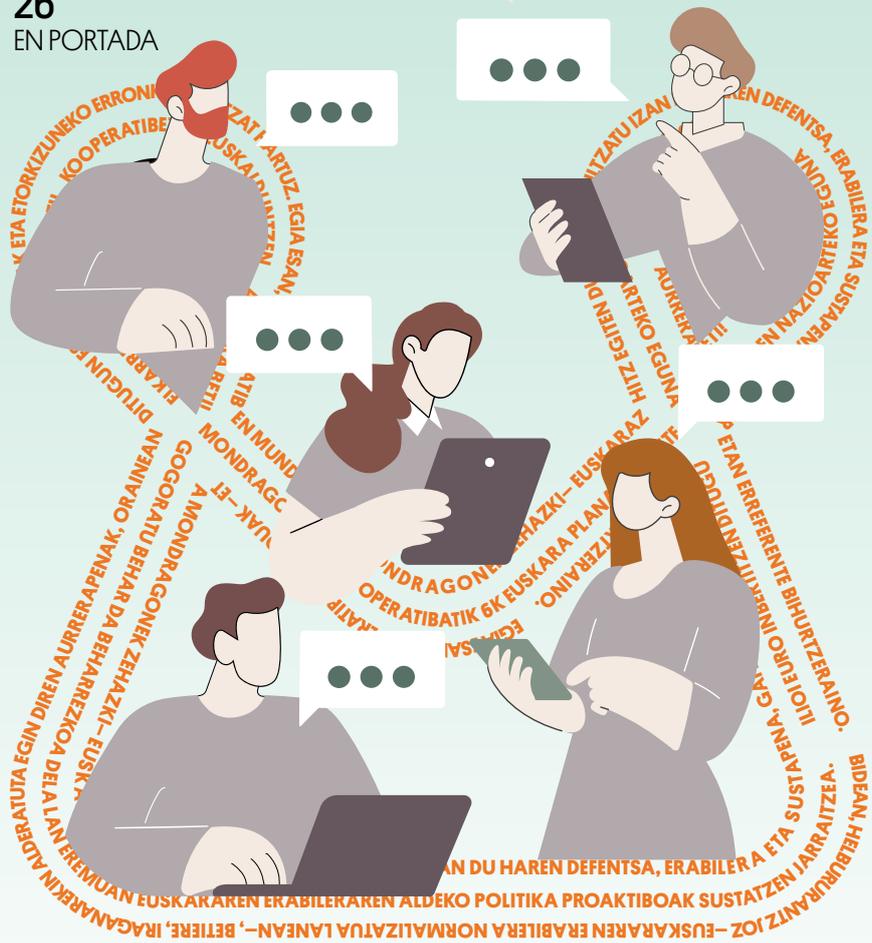
EUSKAL KULTURA

Nogen

“Musikaren sorkuntzan, lankidetzari
esker, ideia eta estilo sorta
zabalagoa azter daiteke”.

6

26
EN PORTADA



Bidean, aurrera beti!

Euskararen normalizazioan MONDRAGON eta bere kooperatibak erreferenteak bilakatu dira. Konpromisoari tinko eusteko jarrera ikusten da datozen urteotarako ere!

18

Txomin García
PRESIDENTE
DE LABORAL KUTXA

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





44



48



58

■ EMPRESA

12

DIVISIONES

MONDRAGON Construcción

Negocios competitivos, valores compartidos, capacidad transformadora.

16

CLIC!

BATZ Ilega a los 60

44

SALUD LABORAL

Antsietatea eta depresioa lan-eremuan

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

INDUSTRIA ETA ENERGIA TRANTSIZIOA

■ 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

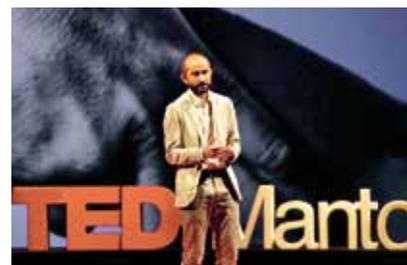
42

ARIZMENDI IKASTOLA

Gazteak eta Gizarte Ekonomia

Arizmendi ikastolako talde bat Gizarte Ekonomiaren Europako konferentzian.

54



41

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.

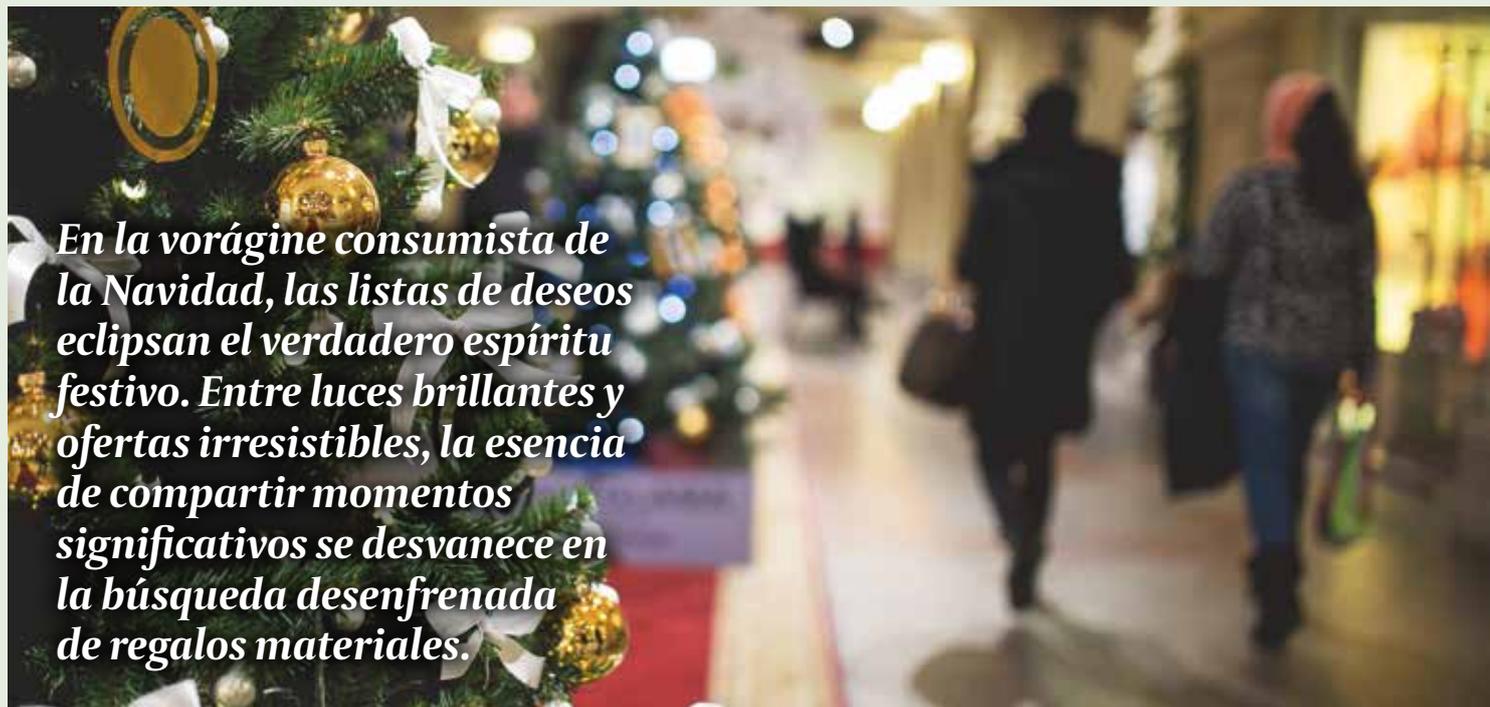
70

LANKI IKERTEGIA

Orkli: Kooperatzen prozesua

Lankiren eskutik ari dira Ordizia aldean formazio kooperatiboan jauzi berritzailea eginez.

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 desenfadada 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, Arizmendi Ikastolaren proposamena

Egunean behin ezagutzen duzu? Norbere ezagutzak egunero frogatzeko aukera bat da. Kultura, kirola, euskara, politikaren... gaineko galdera galeria bati, ahalik eta modu eraginkorrenean eta azkarrenean erantzutea da erronka. Norbere buruarekin, taldean edo familian egin dezakeena. Hori da, hain justu, Arizmendi Ikastolak eginiko proposamenaren oinarria. Joko interaktibo baten parte hartzeko aukera eskaini diete lehen hezkuntzako familiei. Euskal Herriko bazterrak ezagutzen dituzu? Gure euskalkia badakizu erabiltzen? Ikastolaren gainean zer dakizu? Eta kooperatibismoaz? Kahoot plafatormaren bitartez, egunero behin, azaroa eta abenduan, 15 egunez, neska mutikoez eta haien gurasoez Arizmendi Ikastolaren proposamen pertsonalizatuarekin jolasteko aukera izan dute.

Kahoot hezkuntza-plataforma bat da, irakasleei galdegi interaktiboak, inkestak eta online hezkuntza-jokoak sortzeko aukera ematen diena. Ikasleek beren gailu mugikorrek edo ordenagailuak erabiliz parte har dezakete jarduera horietan. Plataforma hezkuntza-inguruneetan erabiltzen da normalean, ikaskuntza interaktiboagoa eta dibertigarriagoa izan dadin.

Kahoot ikasleen parte-hartzea eta konpromisoa hobetzeko diseinatutako plataforma ere bada, jolas eta jarduera interaktiboan bidez. Kahoot-ek, joko interaktiboak proposatzeaz gain, beste zenbait aukera ere eskaintzen ditu.

1. Jarduerak sortu:

- Irakasleek erraz sor ditzakete online hezkuntza-galdetegiak, inkestak edo jokoak plataforman.

2. Gailu mugikorretatik sartzea:

- Ikasleek beren gailu mugikorren edo konputagailuen bidez parte hartzen dute jardueretan.
- Horrek aukera ematen du ikasgelan edo urrutiko ikaskuntza-inguruneetan malgutasun eta mugikortasun handiagoa izateko.

3. Jokoaren dinamika:

- Kahootek galderak eta aukerak aurkezten ditu pantaila nagusian.
- Ikasleek denbora mugatu batean aukeratzen dituzte erantzunak, eta horrek kompetentzia- eta emozio-elementu bat gehitzen du.

4. Puntuak eta lehiakortasuna:

- Parte-hartzaileek erantzun zuzenen eta azkartasunaren bidez lortzen dituzte puntuak, eta horrek lehia-giro lagunkoia sustatzen du.
- Jardueraren amaieran, punturik altuenak dituen ranking bat agertzen da.

5. Baliabideak pertsonalizatzea eta partekatzea:

- Irakasleek Kahoot propioak pertsonaliza ditzakete, ikastaroaren gaien eta helburu espezifikoaren arabera.

6. Erabilera hainbat testuingurutan:

- Ikasgelan zein lineako ikaskuntza-inguruneetan erabiltzen da.
- Hezkuntza-maila eta gai desberdinetara egokitu daiteke. —

Kahoot!

Kahoot tresna moldakorra da, ikaskuntza esperientzia interaktibo eta ludiko bihurtzen duena, ikasleen parte-hartze aktiboa sustatuz eta irakasleei denbora errealeko ebaluazioa erraztuz.



JOLAS KOOPERATIBOA UZTA BATZERA!

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.



Etxe ondoan edo herri-gunetik oso hurbil familiaren kontsumorako baratze txikiak, ortuak izatea ohikoa izan da gure herrietan, gure kulturaren.

Jolas kooperatibo honen bidez nekazari girora hurbilduz, eta ohitura horren transmisioa bermatu nahian, baratzean urtaro bakoitzean zer erein eta zer landatzen den ezagutuko dugu, eta baratzea zaintzeko egin behar diren lanetan murgilduko gara. Gure neska-mutilek baserriko nahiz hiriko baratzeke oinarritzko egutegia ezagutzea nahi dugu.

Nola jolastu

Jolasaren helburua da hiru baserriarren artean, kooperazioan, ahalik eta uzta gehien jasotzea. Baratzeke lanak ere egin beharko dituzte bide naturalak erabiliz, eta naturaren egoerei eta basurdeari aurre egin!

Uzta batu baino lehen basurdeak bere 24 zati-ko puzzlea osatzen badu, baserriarrek galdu dute jolasa!

Urrezko baserriararren titulua lortzeko ortuarien eta fruituen artean 20 eskuratu behar dira, eta lurraren zaintzarekin lotutako 5 lan egin, guztien artean.

Zilarrezko baserriararren titulua eskuratzeko ortuarien eta fruituen artean 13 eskuratu behar dira, eta lurraren zaintzarekin lotutako 3 lan egin, guztien artean. —



Eskuragarri,
Ikastolen
dendan eta ohiko
saltokietan.



Bideoa



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



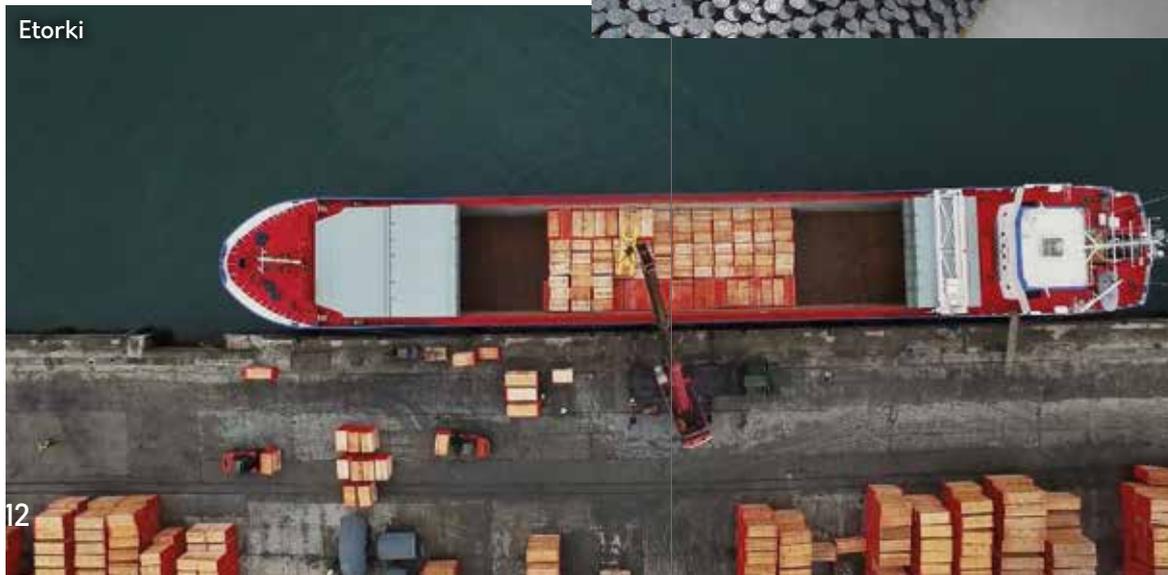
Iker Alberdi

VICEPRESIDENTE DE MONDRAGON CORPORATION Y DIRECTOR GENERAL DE MONDRAGON CONSTRUCCIÓN

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



Etoriki



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.



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.

La 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



Parece 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

Txomin 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.

Eskerririk 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 oír la 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.

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



¿Un titular para tu futuro inmediato?

¡Hacer que cada día cuente!

Horrela izan dadila Txomin.

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



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 a 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

En 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 eta euskara, elkarrekin haziz



Urtean 2 milioi euroren inguruko **INBERTSIOA EUSKARA PLANETAN.**



500 langile baino gehiago aritu dira azken ikasturtean euskara hobetzen **MONDRAGONeko kooperatibetan.**



MONDRAGONeko organo gorenak euskaraz ari dira: Kongresua, Batzorde Iraunkorra



Nafarroako enpresa industrialen artean euskara planak dituztenak MONDRAGONekoak dira.



MONDRAGONeko
10 kooperatibatatik
6k euskara planak
dituzte.

MONDRAGON		Finantzak Industria Banaketa Ezagutza
	GIZATASUNA LANEAN	

MONDRAGONeko
euskara planek 26.500
langile baino gehiagori
eragiten diete, hau da, hemengo
kooperatibetako langileen %80
baino gehiagori.



eta Zuzendaritza.

eraticen herenak baino gehiagok **Bikain** ziurtagiria du.



Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako
sailburuordetzaren **LANHITZ** programako
4 enpresetatik 1 MONDRAGONekoak dira.
20 urte baino gehiagoko planak dituztenen
erdiak MONDRAGONekoak dira.



Gizarte ekimenetan aktibo:

Euskaraldian 1.000 arigune
baino gehiago...

Lanean ere euskaraz!

“**G**izakiarentzako urrats txiki bat, gizateriarentzako jauzi handi bat”. Halaxe esan omen zuen Neil Armstrong astronauta estatubatuarrek 1969an Apollo 11 misioan ilargian lehen urratsa eman zuenean. Antzeko esamoldea osatu dezakegu talde kooperatiboak euskararen aldeko apustuan egindako abenturaren bueltan: “MONDRAGONentzat urrats txiki bat, lan arloko euskararen normalizaziorako jauzi handi bat”.

Izan ere, bada aipatzeko modukoa Batzorde Iraunkorrek euskarekiko egin duen ibilbidea, aspalditik ari baita euskaraz funtzionatzen. Talde kooperatiboaren gorengo organoa da, Kontseilu Orokorrarekin batera, kooperatiba guztiak ordezkatzen ditu, eta Kongresuen artean hileroko biltzen da. Eta horrela izanik, berebiziko garrantzia dauka lanerako hizkuntza euskara izateak bere hileroko dinamikan –deialdiak, bilerak, txostenak, aktak, interbentzioak eta abar–. Bai guretzat, MONDRAGON osatzen dugun guztiontzat, eta baita euskara sustatzen ari direnentzat ere, erreferente bilakatu garelako. —



Olandixoko baserrian hartutakoa da, pasaden azaroaren 11n, Batzordeak egin zuen hileroko bileran. Mariasun Sarrionandia eta Xaber Ozerinjauregi izan ezik (Ezagutza dibisioa, eta Tresneria eta Sistemaseko ordezkariek, hurrenez hurren) gainerako guztiak bertaratu ziren.



- 1 Amets Ugalde – Idazkaria.
- 2 Mikel Uribetxebarria – CHP Automozioa.
- 3 Oskar Arroyo – Osagaiak.
- 4 Ruben Gabilondo – Ekipamendua.
- 5 Andres Mazkianan – Makina Erreminta.
- 6 Mikel Larrea – Banaketa.
- 7 Patxi Azpiazu – Eraikuntza.
- 8 Andoni Larrañaga – Industriarako automatizazioa.
- 9 Joxean Alustiza – Finantzak.

- 10 Juan Jose Martínez – CHP Automozioa.
- 11 Xabier Egibar – Finantzak.
- 12 Klaudia Lukita – Ingeniaritza eta Zerbitzuak.
- 13 Iñigo Ucin – Kontseilu Orokorreko presidentea.
- 14 Leire Mugerza – Banaketa dibisioa eta lehendakaria.
- 15 Koldo Kortabitarte – CM Automozioa.
- 16 Iñigo Arrieta – Osagaiak.
- 17 Asun Bastida – Banaketa.
- 18 Javier Amezaga – Banaketa.

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



Cuando 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”



Euskara sustatzeko, erakundeek abiarazitako herri politiketan, Laboral Kutxa, Fagor eta Mondragon Unibertsitatea izan ditugu bidelagun, besteak beste.

BINGEN ZUPIRIA GOROSTIDI

KULTURA ETA HIZKUNTZA POLITIKA SAILBURUA
EUSKO JAURLARITZA

“Lankide nahi zaituztegu”

Beste adibide asko ere aipatu daitezke. Laboral Kutxak diruaren bidez laguntzen du Etxepare itzulpen sarietan. MONDRAGON taldeko hainbat enpresa, herri-erakundeen konplize dira euskara lan-munduan sustatzeko proiektutan, bai industrian zein zerbitzuetan edo finantzetan. Irakasle eta profesional euskaldunak trebatzeko lanbide-hezkuntzan edo unibertsitate-ikasketetan MONDRAGONek konpromezu sendoa erakutsi du. Adibide batzuk baino ez dira MONDRAGON taldeak euskararen normalizazioan eta euskararen erabileran hartutako konpromezuen erakusgarriak. Ez hori bakarrik, proiektu eta eginkizun horietako askotan zu zaude, TU Lankide aldizkari honen irakurlea; zure mailan, pertsona eta profesional modura dituzun konpromezuen bitartez.

Euskara lan esparruan

Euskara lan munduan integratzeko ahalegina berria da. Berrogeita hamar urte izango dira lehen ahaleginak hasi zirenetik; kooperatiba, enpresa, langile eta enpresari gutxi batzuen ekimenez. Atzera begiratuz, ikusi dezakegu asko dela egindakoa, baina baita egiteko dagoena ere.

MONDRAGON bezalako korporazio batek euskararen normalizazio bidean egin dezakeena asko da. Batetik, Euskadin dituen lantoki, lantegi eta lan-prozesuetan euskara erabiltzeko gune eta taldeak identifikatuz, edo hizkuntza-planak eginez, edo euskararen erabilerrako planak sustatuz. Askok egin daiteke inguruan bizi diren euskararen aldeko mugimendu, ekimen eta jarduerekin bat

egiteko. Eta asko dira MONDRAGON osatzen duten pertsonen konpromezua.

Bestetik, MONDRAGON taldeak munduan barreiatuta dauden enpresak ditu. Herrialde horietan euskara eta gaztelania ez diren beste hizkuntza batzuk hitz egiten dira, eta beste hizkuntza horiek enpresen funtzionamenduan integratzea, eta komunikaziorako bide berriak sortzea eredu on bat izan daiteke bertako eta hemengo jendearentzat.

Lan munduan euskararen erabilera normalizatzea da gure erronketako bat, horretarako lankidetzaren beharrezkoa da: erakunde publikoak, beraien programa eta laguntzak; enpresak, beraien plangintza eta konpromezua; eta nola ez, lankideen eta hauen prestutasuna lanean euskara erabiltzeko.

MONDRAGON, duen tamainagatik, presentzia eta enpresa-izaera bereziagatik, parte-hartzearekin eta ingurunearekiko duen konpromezuagatik bidelagun ezin hobea izan daiteke euskara normalizatzeko dugun erronkan. Eskerrik asko egindakoagatik. Lankide nahi zaituztegu. —

“MONDRAGON, duen tamainagatik, presentzia eta enpresa-izaera bereziagatik, parte-hartzearekin eta ingurunearekiko duen konpromezuagatik bidelagun ezin hobea izan daiteke euskara normalizatzeko erronkan”

“Konpromisoa hartu dugu euskaraz egiteko”

2022ko uztailaz geroztik Osagaien Dibisioko Kontseilu Errektoreko lehendakaria da Arrieta. Euskaraz jakin gabe hasi zen Eika kooperatiban lanean, euskaradun egin zen bertan eta gaur egun lan munduan euskara bultzatzeko lan handia egiten dihardu.

IÑIGO ARRIETA OSAGAIEN DIBISIOKO KONTSEILU ERREKTOREKO LEHENDAKARIA

Osagaien Dibisioko Kontseilu Errektorearen bilera gaztelaniaz egiten ziren lehen askotan, orain euskaraz egitea lortu duzue. Nola izan da bilakaera? Lehen ere egiten zerbait euskaraz, baina ez gaur egun moduan estrukturatuta. Esango nuke jauzi bat egin dugula. MONDRAGONeko Plan Estrategikoa martxan jarri genuenean erabaki genuen dibisioak euskara barnean txertatzeko trakzio-lana egin behar zuela. Euskararen inguruan hausnarketa egin dugu eta konpromisoa hartu dugu euskaraz egiteko. Horretarako, jakina, ulermen maila bertan egotea garrantzitsua da eta gure kasuan hala denez, nahiko erraza izan da. Gure artean zenbait erabilera adostu ditugu, ez badugu ulertzen galdetzeko, adibidez. Orokorrean ikusi dugu partaideak gustura daudela eta bide polita egin dugula. Hurrengo pausoa izango da zuzendaritza mailan ere lantzea.

Zein izan da zuk egindako bidea euskararen murgildu arte?

Gasteizen jaio nintzen eta nire ama-hizkuntza gaztelania zen; euskara ikasgai bat zen niretzat. Ez nuen euskara baloratzen balio erantsi moduan. 2007an Eikara sartu nintzen euskara jakin barik. Elkarrizketan esan zidaten euskara beharrezkoa zela eta hartu nuen euskara ikasteko konpromisoa. Eikako lankideekin asko ikasi dut, batez ere tailerrekoekin; nire barne-egia izan da. Oso harro nago egindako ibilbidearekin eta oso eskertuta Eikari erraztasun guztiak jartzeagatik.

Zein izan da motibazio nagusia?

Ikasi dut Eika euskara barik ez litzatekeela berdina izango, legatu kontua da. Kultura bat dago eta maitatzen ikasi dut, eta euskaraz bizi nahi dutela transmititu didate eta oso positibo baloratzen dutela euskara ikasteko esfortzua egitea. Jaso dudan legatu hori hobe uztea gustatuko litzaidake etorkizunean. —

“Ikasi dut Eika euskara barik ez litzatekeela berdina izango, legatu kontua da. Kultura bat dago eta maitatzen ikasi dut, eta euskaraz bizi nahi dutela transmititu didate eta oso positibo baloratzen dutela euskara ikasteko esfortzua egitea”

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.

Aunque 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

Arnasguneak identifikatu, sustatu eta babesteko praktikak

Lan munduan euskararen sustapenean egin izan duen lanagatik Antton Abadia saria jaso zuen 2021ean Fagor Taldeak. Beste enpresentzat erreferente dira, baina badira oraindik ere euskararen normalizazioari begira gauzak egiteko.

Taldeko kooperatibetan euskararen ezagutza handia bada ere, erabilera ez da ezagutzaren mailara iristen. Euskararen erabileran pauso bat harago emateko Arnasguneei lotutako praktika ezberdinak jarri dituzte martxan hainbat kooperatibatan.

Euskararen normalizaziorako Fagor Taldearen misioa honakoa da: *Fagor taldeak euskaraz lan egitera bidean, hizkuntzak kudeatuta, euskarari espazio propioak bermatuko dizkio*. Eta, horren barruan, bost lan ildo nagusietako bat da euskarari funtzio propioak ematea. Horren baitan, jorratu beharrekoen artean dute "arnasguneak identifikatu, sustatu eta babesteko neurriak hartzea".

Fagor Arrasate, Fagor Ederlan, Copreci, eta Fagor Taldeko gune ezberdinetan, besteak beste, arnasguneetan oinarritutako praktikak jarri dituzte martxan. Asko dira aipatzeko modukoak, baina adibide bat ekarriko dugu lerrootara: Lehendakarien Batzordea Arnasgune.

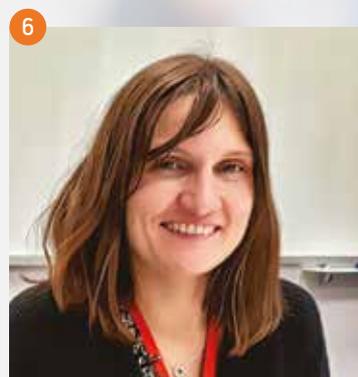
Batzorde horretan baliabideak jarri dituzte guneak euskaraz funtzionatzen jarraitu dezan eta euskaraz ez dakienak ulermen gaitasuna landu dezan. Ulermen gaitasuna garatzen joa-

teko hartutako neurriekin batera, batzordeko gainerako kideek ere beraien hitz egiteko modua modulatzeko ikasten ari dira, euskaraz ez dakienari ulermenerako bidea errazteko. Hala azaldu digu praktika Leire Okarantza Ibabek, Fagor Taldeko Gestio Sozialeko arduradunak: "Batzordeko pertsona batek aldebereko itzulpena erabiltzen du eta honek bileran euskaraz egiteko aukera ematen digu. Pertsona honek gaztelaniaz egiten ditu bere parte-hartzeak. Horrez gain, ulersaioetan parte hartzen ari da, bere ulermen gaitasuna hobetzeko. Prozesu horren ondorioz, bizpahiru urte igarota, batzordean puntu baten deskargua aldi bereko itzulpenik gabe egiteko urratsa eman du batzordeak. Ariketa honek, ulermen maila garatzen diharduen pertsonari ez ezik, gainerako batzorde kideei eskatzen dien ariketa balioan jarritz". —

Fagor taldeak euskaraz lan egitera bidean, hizkuntzak kudeatuta, euskarari espazio propioak bermatuko dizkio



KOOPERATIBETAN EUSKALDUNTZEN



Atzerian jaio eta hazi dira, eta, ondoren, Euskal Herrira etorri dira, Mexiko, Ukraina, Erresuma Batua, Maroko eta Kolonbiatik. Gaur egun, MONDRAGON taldeko kooperatibetan lan egiten dute. Euskarara ikasteko prozesuan murgilduta daude batzuk eta euskararen unibertsoan murgiltzeko zorian beste batzuk. Haien bizipenak eta esperientziak ezagutu nahi izan ditugu, beraien ahotik zuzenean bildutako testigantzen bidez.

1 Amy Sheen [Erresuma Batua] _____
FAGOR ARRASATE

Euskara erronka polit bat da niretzat. Bertako hizkuntza da, nire lan inguruan eskatzen dute eta familian inguru euskalduna dugu. Semeen kultura ulertu nahi dut, ikastolako hizkuntza... Ez dut nahi baztertua sentitu hizkuntzagatik. Lanean izandako laguntza eta babesa eskertzen dut. Euskara eskoletan eta Mintza-saioetan nabil. Euskaldunen jarrerak asko lagundu dit, poza sentitzen dute ni euskaraz aritzen ikustean eta horrek animatu egiten nau. Nire helburua da euskaraz komunikatzea ahalik eta normaltasun handienarekin.

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 [Kolonia] _____
FAGOR FEDERLAN

Kolonbiatik etorri nintzenean hasi nintzen euskara lantzen, integratzeko. Eta orain lana euskaraz egin ahal izateko hobetu nahi dut. Motibazio handiena nire familia da eta, azken urteetan, nire alaba. Lanean nire saileko bilerak euskaraz izaten dira eta horrek ere laguntzen dit. Momentu honetan Mintza-praktikarekin ari naiz eta helburua da testuinguru ezberdinetan euskaraz hitz egitea; erronka pertsonala da aurkezpen bat osorik euskaraz egitea. Niretzako euskara “alaba-hizkuntza” da.

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 [Ukraina] _____
FAGOR ARRASATE

Nire lanpostuak hala eskatzen duelako (B2 maila) hasi nintzen euskara ikasten. Nire lankideekin euskaraz egin nahi nuke, horrela beraiek ez luketelako hizkuntza aldatu behar. Ulertu eta beraiekin euskaraz hitz egitera iritsi nahiko nuke, B2 lortuz. Euskara eskoletan nabil, alabekin euskaraz egiten dut, irratia entzun, abestu... Belarriprest izan nintzen Euskaraldian. Euskara hizkuntza zaila da niretzat eta erronka bat da. —

MONDRAGON

Languages Lanean

nazioarteko kongresuan

Eusko Jaurlaritzak *Languages Lanean* nazioarteko kongresua antolatu du urtarrilaren 18 eta 19rako. Bilbon egingo da, Euskalduna Jauregian eta Guggenheim museoan, eta nazioarteko hainbat hizlarik parte hartuko dute ponentzietan eta mahai-inguruetan.

Kongresuaren helburua da hizkuntza kudeaketaren erronken inguruan esperientziak eta ezagutzak partekatzea eta eztabaidatzea. Izan ere, lan eremuak eta jarduera ekonomikoak gero eta anitzagoak dira eskaintzari eta eskariari dagokienez, eta baita hizkuntzei dagokienez ere. Horri erantzun nahian antolatu da kongresu hau.

MONDRAGONek ere aktiboki parte hartuko du kongresuan. Urtarrilaren 18an, sarrerako hitzaldi nagusien artean, Leire Mugerza Batzorde Iraunkorreko lehendakariak ponentzia bat aurkeztuko du, eta MONDRAGONek tokiko hizkuntzaren kudeaketan izan duen esperientzia azalduko du. Bestalde, MONDRAGONeko kooperatibek ere parte hartuko dute bertan. Besteak beste, Laboral Kutxa-

ko Nuria Agirrek zerbitzuaren kalitatearen inguruko mahai-inguruan parte hartuko du. Izango dira beste mahai-inguru tematiko batzuk eta bertan parte hartuko dute, besteak beste, Cikautxo eta Mondragon Unibertsitateko ordezkariak ere. —



Egitaraua
ikusteko
eskaneatu
QRa



Aramaion,
2023ko azaroaren 22an

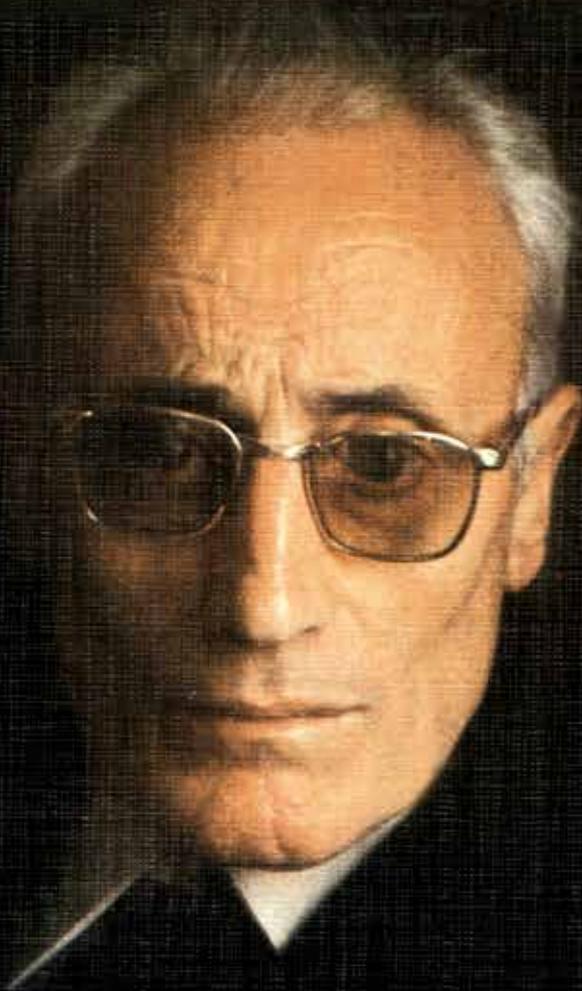
Gaia: MONDRAGONek bere bidea egin du euskararen normalizazioan. Nola irudikatzen duzu euskara eta MONDRAGONen arteko harreman hori 2050 urtean?

*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?

El 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 (irakaslea), Elene Kortabarría (ikaslea), Irantzu Souto (ikaslea), Ihabar Nalda (ikaslea) eta Mireia Muruamendiaraz (Arizmendi Ikastolako zuzendaria).

GAZTEAK ETA GIZARTE EKONOMIA

Alfonbra gorririk ez baina foko asko zeuden Kurasaaleko areto nagusian. Zineko artistarik ez, baina Gizarte Ekonomiaren adituak nonahi. Europa osotik etorritakoak gehienak. Eta haien guztien aurrean, 13 urteko hiru neska-mutiko, Arizmendi Ikastolako Gaztelupe gunekoak. Momentu berezia bizi izan zuten eta, nola ez, urduritasuna ere azal-azalean sentitzeko aukera izan zuten. “Gazteak eta Ekonomia Soziala” tailerraren baitan izan zen Arizmendi Ikastolako ikasleen interbentzioa. Esperientzia aberasgarria ezbairik gabe. “Pertsona ugari hurbildu zitzaizkigun ikasgelan egiten dugun lana balioan jartzera, eta oso positiboa izan da”, adierazi ziguten hiru protagonistek.

Arizmendi Ikastolak DNAn darama izaera kooperatiboa, eta ikasleekin planteatzen dituen PROI askotan, batzuetan zuzen-zuzenean eta beste askotan zeharka, kooperatibismoak eta gizarte ekonomiak presentzia handia dute. Hain justu ere, gai horien inguruan askotan egiten dituzte aurkezpenak ikastolan.

Mireia Muruamendiaraz Gutierrez, Arizmendi Ikastolako zuzendaria; Mirian Talavera, Gaztelupe guneko irakaslea; eta Ihabar Nalda, Irantzu Souto eta Elene Kortabarría ikasleek ez dute samur ahaztuko 2023ko azaroaren 13a. Donostian egin zen Gizarte Ekonomiaren Europako Konferentzia handian parte hartu zuten, batzar areto nagusian, eta Arizmendik kooperatibismoa eta gizarte ekonomia begiratzeko duen modu berezia eta ikuspegi propioa bertatik bertara azaltzeko aukera izan zuten, adituen aurrean, bereziki Ihabar, Irantzu eta Elenek.

GORKA ETXABE

Oraingoan baina, ezberdina izan zen eszenatokia. Gune ezberdinetan, gertuko ikaskide eta irakasleen aurrean aurkezten dutena, plaza berezira eraman zuten hiru protagonistek. “Gure komunitateari ekarpen ezberdinak egitea dute helburu gure proiektuek. Hori da ekonomia soziala. Eta hori azaltzera etorri gara”, adierazi ziguten Ihabar, Elene eta Irantzuk, taula gainera igo aurretik. —

Europa mailako konferentzian parte-hartzea, sekulako erronka

Hiru ikasleentzat sekulako aukera izan da Europako Konferentzian parte-hartzea. Ez daude ohituta horrelako foroetan parte-hartzera, ezta gutxiago ere gaztelaniaz egitea. Beldurrak gainditu eta gonbidatuen aurrean sekulako maila erakutsi zuten. Arizmendi Ikastolak badu erronka bat, haziak landatzea etorkizuna bideratuko duten pertsonak sortzeko, eta horrelako ekintzekin, helburu horiek gertuago daudela argi dago.

Hedabideen interesa: Gizarte Ekonomiaren Europako Kongresuak hedabideen interesa piztu zuen. Gainera, Lan-Kooperatiben Espainiako Elkarteak (COCETA) telebista-saio propioa egin zuen. Irudian, COCETAko Arantza Azmarak Europako ordezkari bat elkarrizketatzen.



ARIZMENDI IKASTOLAKO IKASLEEK PLENO ARETOAN AURKEZTUTAKO PROIEKTUAK, LABURREAN

A ze *Kakau!* proiektua

Elene kortabarriak A ze *kakau!* izeneko proiektua aurkeztu zuen, bidezko merkataritza balioan jartzen duen proiektua. Kakaoaren jatorria, nekazariaren lana eta hark sortzen duen produktuaren kontsumo arduratsuak dituen ondorioak azaldu zizkien Elenek Europako ordezkariari. Aipatzekoa da, PROI hau Mundukiderekin batera sortu duela Ikastolak, eta besteak beste, Brasilgo MST [Lurrik Gabeko Mugimendua] erakundearen errealitatea ezagutzeko aukera izan dutela ikasleek.

Amatxon proiektua

Ohiko kontsumo eredua zalantzan jartzen duen proiektua aurkeztu zuen Irantzu Soutok. Hitz jokoa eginez, Amazon aipatu gabe, baina hark egiten digun proposamena ezbaian jarritz. Gurean, gertukoa, 0 km-ko kontsumoa posible dela indarrean jarri nahi izan zuen Soutok Eta kooperatiba eredu ezberdinen berri ere eman zuen.

Ehkoherria proiektua

Jasangarritasunaren edo iraunkortasunaren esparruan kokatzen da Ihabar Naldak aurkeztutako lana. Garapen Jasangarriko Helburuak aintzat hartuta, Leintz Bailarako aditu desberdinei, Unibertsitatea, enpresak, udala... iraunkortasunaren ikuspegitik herriak hobetzeko produktuak eta proiektuak eskaintzeko helburuarekin sortua. Adibide gisa, Ihabarren taldeak lorategi bertikal bat proposatu zion Arrasateko Udalari. Hori zen PROIaren asmoetako bat, eta horren berri eman zuen Europako ordezkarien aurrean.



Amatxon proiektua.



ANTSINETEA ETA DEPRESIOA LAN-EREMUAN

Erakundeen txosten berrien arabera (OME Kontseilu Europarra), Europan eta Erresuma Batuan 6 pertsonatik batek osasun mentaleko arazoren bat duela estimatzen da [84 milioi pertsona], ohikoenak, antsietate-nahasmendua [5.529 kasu 100.000 biztanleko] eta depresio-nahasmendua [4.367 kasu 100.000 biztanleko] dira.

IÑIGO CALCEDO OSARTENKO LAN-ARRISKUEN PREBENTZIOKO GOI-MAILAKO TEKNIKARIA, ARRISKU PSIKOSOZIALEAN ADITUA

Abiapuntu honekin, urriaren 20an, Osartenen Psikosoziologiako VI. Jardunaldia egin genuen, antsietate eta depresio nahasmenduak eta horiek lan eremuan duten eragina ardatz hartuta.

Argi pixka bat

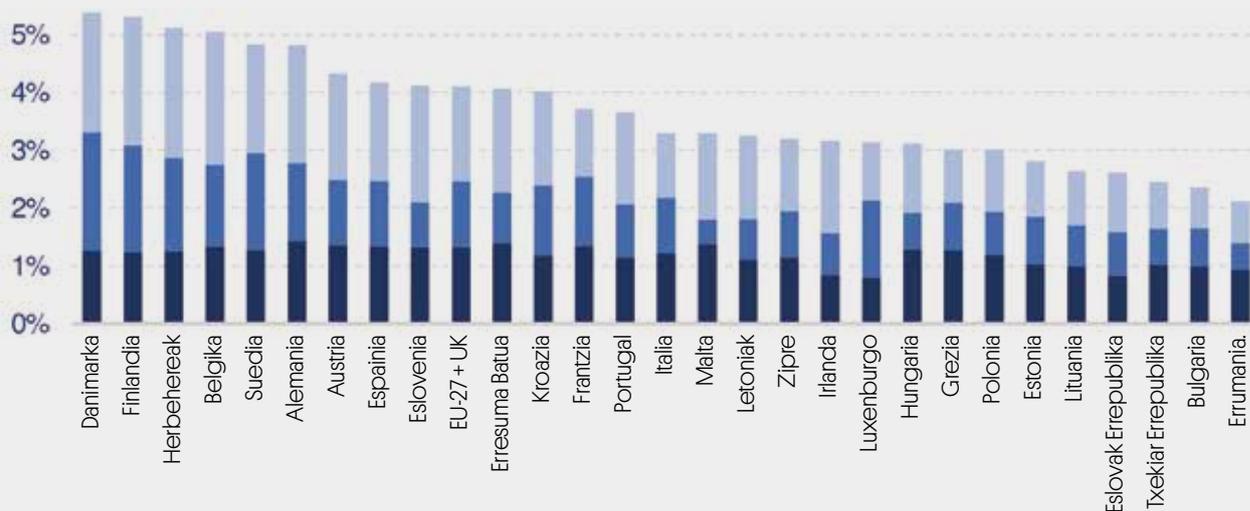
Antsietatea eta depresioa lagunarteko termino bihurtu dira, eta komeni da oso zehatzak izatea desinformazioa saihesteko eta nahasmendu horiek hutsaltzeko. Juan Medrano, Arabako Osasun Mentaleko Saileko (Osakidetza) mediku psikiatrak ohartarazi du, “gaixotasuna eta sintoma bereizi behar ditugula: pertsona orok izan dezake sintoma bat (tristura, urduritasuna), baina horrek ez du esan nahi gaixorik dagoenik”. Aitzitik: bizitzako zenbait gertakariren aurrean triste edo urduri

egotea erreakzio guztiz naturalak dira, ez dira gaixotasunaren zantzuak.

Antsietatea eta depresioa nekez egotz dakieke laneako arrazoiei. Gehienetan kausa identifikagarriak ere ez dute, eta gainera karga genetiko handia dago. Lan testuinguruan hobeto egokitzen dira Egokitze-nahasmenduak. Kontzeptu hori baloratzeko zaila da, sintomatologia oso lausoa baitu, antsietatearen eta depresioaren sintomak konbinatu baititzake, baina sintometako bat ere izan gabe.

“Diagnostikoaren zailtasun horri gehitu behar zaio, lan-osasuneko profesionalek ezagutza mugatua izaten dutela arlo horretan”. Cristina Iruretagoyena Osarteko Zerbitzu Medikoko zuzendariak adierazi zuen bezala. Osasun Zaintzako eta Laneko medikuntzako profesionalen osasun mentaleko prestakuntza zabaltea nahitaez jorratu beharreko erronka da.

Osasun mentaleko gaixotasunen zuzeneko eta zeharkako kostuak Europan (GDPren %).



Osasun mentaleko desoreken kostu osoak, zuzenak zein zeharkakoak, 600 milioi euro baino gehiago dira (GDPren %4) Europan zehar.

Osasun mentaleko gaixotasunen zuzeneko eta zeharkako kostuen banaketa Ebn (guztizkoaren %):

- Lan-merkatua %40
- Osasun sistemak %32
- Gizarte-onurak %28

Osasun mentalaren kostu ekonomikoa

Europar Batasuneko datuen arabera, gaixotasun mentalek 620 milioi euroko kostua dute urtean. Hau da, Europar Batasuneko eta Erresuma Batuko BPGaren %4 suposatzen du.

“LagunAro-ren gizarte-babesekeko sistemari lotutako erakundeetan, datu absolutuek adierazten dute arazoa oraindik ez dela hain larria”, Josune Galán LagunAro, EPSVko Ezintasunaren arduradunak adierazi zuenez. Hala ere, kasuen goranzko kurba kezka garria izaten hasi da: geroz eta baja gehiago izaten ari dira, eta gainera iraupen luzeagoak.

Bere ustez, funtsezko bi faktore daude. Alde batetik, baja hartzeko erraztasun handiagoa, patologia mentala izanik kausa ohikoenen artean bigarrena. Eta, bestetik, gizarte prestazioko sistemarekiko erantzunkidetasunik eza, osasun-zerbitzuak arduraz ez erabiltzea dakarrena.

Josuneren iritiz, “beharrezkoa da tartean diren era-

gile guztien informazioa eta komunikazioa hobetzea: Enpresa, Osarten, LagunAro, MONDRAGON Korporazioa, Osakidetza. Alde guztiak jabetu behar dira pertsonen osasun mentalaren kudeaketa txarrak dakartzan inplikazio sanitario, sozial, ekonomiko eta enpresarialez, kausa edozein dela ere, eta modu koordinatuagoan lan egin beharra dago”.

Ekintzarako plana

Osasun mentaleko arazo asko enpresatik kanpokoak eta enpresatik at daudenak diren arren, Ramon San Sebastian MAIEReko Laneko medikuak adierazi zuen pertsona “familiarra, soziala eta lanekoa” dela. Beraz, ez zaio oso praktikoa iruditzen arazoaren jatorria bilatzea, nori dagokion jardutea erabakitzeke; pertsona ondo ez bada, enpresak, gutxienez, behar duen laguntza behar bezala eman eta eskuratzen lagundu beharko luke.

Nolanahi ere, enpresetako arrisku psikosozialak ebaluatu eta Ekintza Plana egin behar da. Plan honen definizioan eta sustapenean, Pertsonen Zuzendaritza eta Zuzendaritza Nagusia funtsezko atalak dira. Horretan, bat egin zuen Nieves Barahona, KREANeko Pertsonen Kudeaketako zuzendariak eta esan zuen, “Osasun

“Europar Batasuneko datuen arabera, gaixotasun mentalek 620 milioi euroko kostua dute urtean. Hau da, Europar Batasuneko eta Erresuma Batuko BPGaren %4 suposatzen du”

Mentaleko Estrategia bat hartzea neurri puntualak hartzea baino askoz eraginkorragoa eta iraunkorragoa dela. Horretarako, osasun mentaleko hezkuntza eta kontzientziazio orokorraren alde egiten du, erakunde osoarentzat”. Horrek, nahasmendu horiekin lotutako estigma kontzientziazten eta murrizten lagunduko luke, hori baita behar duten pertsonen laguntza bila dezaten oztopo nagusia.

Hiru mailatan lan egitea

“Ekintza plan orokor bat diseinatzeak hiru mailatan jardutea eskatzen du”, Narciso Mazas prebentzio teknikariak eta Osarten-eko Psikosoziologia Aplikatu-ko espezialistak adierazi zuen bezala. Lehen mailak erakundearen esku hartzen du, eta kultura eta antolaketa prozesuak osasun irizpideekin diseinatzen edo egokitzen ditu, osasun mentala barne.

Bigarren mailak pertsonarengan eragina du, eta izan ditzakeen arriskuak kudeatzeko gaitasunak eta trebetasunak ematen dizkio. Jardunaldi honetan BIDEemotion ezagutzeko aukera izan genuen, LKS Next-ek lan inguruneetan laguntza emozionala emateko garatutako aplikazioa. Nerea Garmendia Pertsonen Garapenerako aholkulariak (LKS Next) azaldu zigunez, “tresna horren bidez, pertsonen beren gaitasun emozionalak landu ditzakete hainbat jarduera eta praktiken bidez, ibilbide pertsonalizatu baten bidez”.

Azkenik, hirugarren mailak gaixotasunari buruz lan egiten du, aurreko bi mailak nahikoa izan ez direnean. Pertsonen Laguntza Psikologikoa emateko programen bidez, pertsonen edozein kezkarako (lanekoa izan ala ez) orientazioa eska dezakete. Programa horiek gero eta neurri baliagarriagoak dira, gaixotasunak hasierako etapetan izan duen bilakaera geldiarazteko eta leheneratzeko.

Behar izanez gero, eta pertsonak baja hartu behar badu, prozesua zaindu behar da, eta pertsonari beharrezkoak ez zaizkion deserosotasunak saihestu. Horrek esan nahi du, bajaren tramitazio egokia egiteaz gain, bajak irauten duen bitartean jarraipena egin behar dela, eta itzulera-prozesua arautu, mailakatu eta zaindu egin behar dela. —

“Nolanahi ere, enpresetako arrisku psikosozialak ebaluatu eta Ekintza Plana egin behar da. Plan honen definizioan eta sustapenean, Pertsonen Zuzendaritza eta Zuzendaritza Nagusia funtsezko atalak dira”

Begiratu batean

Arrisku psikosozialak ezintasunaren bigarren kausa dira European, eta lotutako kostu ekonomikoak apartekoak dira. Egia da patologia mentalek kausa ugari izan ditzaketela (genetikoak barne), baina erakundeek asko egin dezakete hori kudeatzeko. Osartenen pertsonen lan egiten dugu ezagutza hobetzeko, kontzientzia sortzeko eta osasun mentala sustatzen eta babesten duten ekintzak bultzatzeko.



Aritz Otxandiano Kanpo
Fagorreko iraunkortasun arduraduna



INDUSTRIA ETA ENERGIA TRANTSIZIOA

Herri industrializatua da gurea, eta, horrek sortzen duen aberastasunari esker, ongizate maila altu bat lortu dugu. Industriak lehengaiak naturatik erauzi eta produktu bihurtzen ditu, eta, horretarako, energia asko behar du.

Energia hori, gure bizitzako beste esparruetan -etxebizitza, garraioa...- kontsumitzen dugun energiarekin gertatzen den bezala, kanpotik iristen zaizkigun erregai fosilek eman izan digute, baina, krisi klimatikoa medio, baliabide fosil horiek gure lurraldean ekoiztako energia iturri berriztagarriengatik ordezkatzera behartuta gaude. Energia berriztagarriak ezinbestekoak zaizkigula onartuta, horien hedapena nola egingo den zehaztu beharra dago.

Lehenik eta behin, lurralde antolaketa egoki bat behar da, energiaren ekoizpena lurraldeak bete behar dituen gainontzeko funtzioekin egoki uztartuko duena, hala nola, elikagaien ekoizpena, ur baliabideen kudeaketa, biodibertsitatearen zaintza, eta abar.

Bigarrenik, ereduak inporta du. Ahal den guztia eredu banatuan egitea da niretzat desiragarriena, autokontsumo fotovoltaiakoaren, bero bonbaren, eguzki energia termikoaren, biomasaren eta komunitate energetikoen bitartez. Gure teilatu eta basoek energia ekoizteko daukaten potentziala esanguratsua da, eta ahalik eta gehien aprobetxatu beharra daukagu, baina hori posible egingo duen estrategia bat behar da horretarako.

Hala eta guztiz ere, horrekin bakarrik ez da nahikoa, energia kontsumoa nabarmen murriztuta ere, teilatuek eta basoek ezin dezaketela

ko eman gurea bezalako gizarte industrializatu batek behar duen energia guztia. Gainera, soilik teknologia fotovoltaiakoarekin ezin daiteke berriztagarrien parte hartze handia izango duen sistema elektriko bat lortu, are gutxiago Euskal Herrian, eguzkirik gabeko egun asko ditugulako. Sistema elektriko berriztagarri batek oinarritzko hiru osagai behar ditu bideragarria izateko: energia fotovoltaikoa, energia eolikoa eta biltegitratzea. Hiru teknologia horien osagarritasunik gabe, ezin daiteke berriztagarriek presentzia esanguratsu bat izango duten sistema elektriko bat lortu. Beraz, teilatueta egiten den autokontsumo fotovoltaikoa ez da nahikoa, energia eolikoa ere behar dugu, energia biltegitratzeko sistema ezberdinekin batera. Energia eolikoaren garapenari dagokionean, garrantzitsua iruditzen zait garapen sozio-ekonomikorako estrategikoak diren azpiegitura hauen kontrola horiek jasoko dituzten lu-

rraldeko instituzio publiko, enpresa eta herritarren eskuetan egotea. Zentzu horretan, Statkraft eta Klean-ek berriki proposatutako eredu oso interesgarria dela iruditzen zait.

Azkenik, ezinbestekoa iruditzen zait azpiegitura berriztagarrien hedapena horiek jasoko dituzten lurraldeen garapena eta ongizatea bultzatzeko bestelako politika batzuekin lagunduta egitea. Esaterako, landaguneak berezkoak dituen jarduera ekonomikoen sustapenarekin, elikagaien ekoizpena kasu. Edo, biodibertsitatearen zaintzara bideratutako neurriekin, bestelako basogintza eredu baten alde eginez, adibidez. Zenbait diskurtsok diote azpiegitura horien hedapena ez dela bateragarria landa-guneen errealitate eta beharrekin. Nik ez dut iritzi hori partekatzen, eta horrelako azpiegitura bat aurreikusita dagoen landa-gune batean bizi naiz. Bateragarriak izan daitezke, neurrian eta ondo egiten baldin bada. —

“Ezinbestekoa iruditzen zait azpiegitura berriztagarrien hedapena horiek jasoko dituzten lurraldeen garapena eta ongizatea bultzatzeko bestelako politika batzuekin lagunduta egitea”



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”.

¿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



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, hedabideen gestioa, adimen artifiziala

2023ko edizioak hiru arlo jorratu ditu, hiruak ere aktualitate handikoak eta hiru arloen inguruan aritzeko aditu eta profesional esperientziadunak gerturatu dira MONDRAGONera. Estrategiaren inguruan José Manuel Velascok gako garrantzitsuak eskaini zituen. Haren esanetan “MONDRAGONek sorreratik ditu xedeak oso ondo definituak, balio eta eredu bereizgarriak, eta horiek dira hain justu ere nabarmendu behar direnak”. Hedabideen gestioaz Juanma Velasco eta Esti Cosano aritu ziren, eta Arantzazura gerturatutakoei mugak gainditzeko eta bildurrik ez izateko esan zieten. “Zuek ere badituzue zuen enpresetan publiko orokorarentzat oso interesgarriak diren historiak”, esan zien Cosanok. Bukatzeko, Mondragon Unibertsitateko Eli Garciak Adimen Artifizial generatiboak eskaintzen dituen aukerak ezagutzera eman zituen. “Komunikazioko profesionalak ezinbestean erabili eta ezagutu beharko dituzten erremintak dira hauek guztiak. Animatu eta frogatu”. —

“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

GIZARTE EKONOMIARI BURUZKO EUROPAKO KONFERENTZIARA GERTURATUTAKOAK SEDUZITU ZITUEN SINFONIA KOOPERATIBOAK

Humanity At Music, euskal kooperatiba-mugimendua eta MONDRAGON Korporazioaren soinu-banda berriro entzuteko aukera izan zen Donostian, Euskadiko Kooperatiben Kontseilu Gorenak Denon Artean saria emateko antolatutako ekitaldi kontzertuan. Donostiako Kurasaalean egin zen, Gizarte Ekonomiari buruzko Europako Konferentzian.

Euskadiko Orkestra Sinfoniko hainbat musikarik, Iubilo Bilbao abesbatzak, Goikobalu Abesbatzak, Txorbela otxoteak eta Goikobalu txikik, Fernando Velazquezen gidaritzapean, Kurasaalen eskainitako kontzertuaz gozatzeko aukera izan zuten mila bat lagunek. Sinfoniak guztiak seduzitu zituen eta amaieran bost minutu luze izan zen txalo zaparrada.

Entzuleen artean izan ziren gizarte-ekonomia-ko Europako hainbat erakundetako ordezkariak, Iñigo Urkullu Renteria Eusko Jaurlaritzako lehendakaria eta euskal kooperatibismoko zein Estatu-ko kooperatiba zein ekonomia sozialeko erakunde nagusiak.



Taula gainean, berriz, guztira 160 musikari eta ahots batu ziren. Ikusleek sekulako gozatua hartu zuten Jon Sarasuak eta Fernando Velazquezek 2019an sortutako Sinfonia Kooperatiboaren zortzi piezekin. Halaber, Gasteizko Buesa Arenan estreinatua eta lau urtera berriro entzun zen sinfonia, oraingoan Donostian. Zein izango da hurrengoa? —



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?

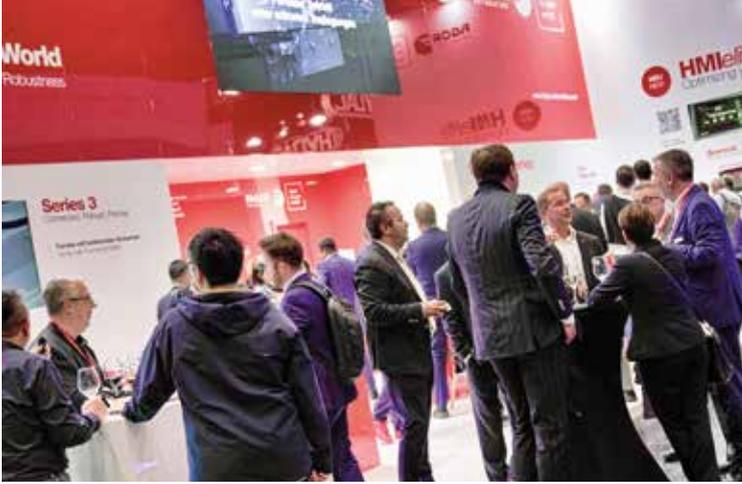
Estamos acompañando a empresas vascas en ferias internacionales, brindándoles servicios de *catering*. Queremos ser un respaldo para ellas, ofreciendo experiencias gastronómicas de calidad incluso fuera de nuestras fronteras.

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, experiencia gastronómica en jaizua

Begietatik, ahosabaietik erakartzen da gaur. Zaporeza-leak gara, esperientzia berrien zale, eta gustatzen zaiugu esperientzia horretan katerin zerbitzuekin gozatzea. Hori da *Sharma* aspaldian egiten ari dena, baina oraingoan apustuan jaizua egin du. Dibertsifikazioaren alde eta joera berrietara eskaintza egokituz. *Sharmak* bada-ki moldatzen garai berrietara eta zerbitzu eskaintzan bikaintasunera egiten ari da bidea.

Dagoeneko ez da nahikoa katerina ondo zerbitzatzea, orain esperientzia gastronomikoa borobildu nahi duenak, beste jauzi bat egin behar du, esperientzia egokitu bezeroaren beharretara, hemen edo atzerrian, eta bide horretan onena eskaini, bai produktuan zein zerbitzuan.

Hala, bide berria berrindartu du *Sharmak* eta zerbitzua hobetzeko akordio garrantzitsua ere egin du, Donostiako Miramar Jauregiarekin. Etorkizunean, Donostian, zerbitzu berezia eskaini nahi duen kooperatiba orok, edo bestelako erakunde zein enpresak, aukera izango du *Sharmarekin* esperientzia diseinatzeko eta, bere, gozatzeko.



“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 “luzes, 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 Etxeberria, 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

MONDRAGON UNIBERTSITATEKO DBZKO IRAKASLE ETA IKERTZAILEA

Diseinu inklusiboaren arloan ari da lanean Arantxa Gonzalez de Heredia eta doktore-tesia egin du zahartzaroaren inguruan, pertsonengan zentratutako diseinu metodologia zahartze prozesuetarako egokitzeko asmoz. GSR eta BIHAR-ekin hainbat proiektu garatzen ari da, baita industria arloan ere.

USOA AGIRRE

“Pertsona nagusiak prest daude edozein teknologia bere egiteko, baldin eta zerbait interesgarria eta esanguratsua eskaintzen badie”

Ahalik eta pertsona gehienek eskuratu eta erabil ditzaketen produktu, zerbitzu eta inguruneen diseinua. Horrela definitzen da diseinu inklusiboa. Gizartean dagoen aniztasuna kontuan hartzen du metodologia horrek eta hainbat esparrutan aplikatu daiteke. Besteak beste, diseinu inklusiboa zahartzaroaren inguruan aplikatzeko erremintak eskaintzen dituzte Mondragon Unibertsitatearen Diseinu Berrikuntza Zentroan. Arantxa Gonzalez de Heredia da bertako ikerlarietako bat.

Hasteko, Arantxa, zer da diseinu inklusiboa?

Diseinu inklusiboa da ahalik eta pertsona gehienek eskura eta erabil ditzaketen produktu, zerbitzu eta inguruneen diseinua. Kontutan hartzen da pertsonengan dagoen aniztasuna: adina, gaitasunak, kulturak, sexua, generoa... Pertsonengan zentratutako diseinua egiterako orduan aniztasuna txertatzeko erremintak eta prozesuak planteatzen ditu diseinu inklusiboak. Askotan pertsonengan zentratutako diseinua aplikatzen dugunean pertsona estandarretan oinarritzen gara, existitzen ez den pertsona jakin batean, baina pertsonak anitzak dira eta zer esanik ez pertsona nagusietan; agian gazteetan baino aniztasun handiagoa dago nagusietan.

Gizarteko beste kolektiboentzat ere interesgarri izaten dira, ezta?

Gizartea diseinatzen badugu irizpide inklusiboen ikuspuntutik, espazioak, produktuak eta zerbitzuak denontzako erabilgarriak eta erosoagoak izan beharko lirateke. Adibidez, supermerkatuetan egoten diren ate automatikoak hasieran gurpil aulkian zihoazen pertsonentzat diseinatu ziren eta orain erosketa poltsekin goazenean ondo etortzen zaigu ateak bera bakarrik ireki eta ixtea. Beste adibide bat, hondartzetan egoten den egurrezko bidexka. Hori ere hasiera batean gurpildun aulkiarekin sartzeko diseinatu zen; orain denok erabiltzen dugu erosoagoa delako. Muturreko beharrei erantzunez eta irisgarritasun arauak errespetatuz beste guztiontzako gauza lagunkoiagoak diseinatzen ditugu.

Zein erronka ikusten dituzu momentu honetan diseinu industrialean pertsona zaharrei begira?

“Muturreko beharrei erantzunez beste guztiontzako gauza lagunkoiagoak diseinatzen ditugu”

Gizartearen zahartzearekin batera zerbitzu publiko askoren jasangarritasuna zalantzan jartzen ari da eta zaintzeko modu berriak planteatzen ari dira. Batetik, gero eta gehiago bizi gara baina ez du esan nahi osasun onarekin bizi garenik. Lehen heriotzara eramaten gintuzten gaixotasun batzuk kroniko egin dira eta urte dezente egon behar gara gaixotasun horiekin elkarbizitzen. Hor ikusten ari da iraupen luzeko zaintzen beharra. Horiek kudeatzeko modu berriak asmatu behar dira sistema guztia jasangarria izan dadin. Bestetik, pertsona gehienok nahiago dugu etxean bizitzen jarraitzea eta ez instituzioetan. Etxean bizitzen jarraitzeko tratamenduak eta zaintzeko moduak egokitu behar dira, baita etxeak ere behar berri horietara. Azkenik, erretiroa hartu eta gero ere urte asko egiten ditugunez osasun onarekin, pertsona nagusi askok denbora libreka beste modu batera aprobetxatzeko joera daukate. Berrasmatze prozesu horretan ere sor daitezke zerbitzu berriak, ikasteko, aisialdirako, teknologia berriekin trebetasunak garatzeko, sozializatzeko erremintak edo proposamenak... Askotariko erronkak ditugu.

Geroz eta digitalizatuago dago dena. Telefono mugikorak adibidez, oztopo bat izaten dira batzuetan nagusientzat. Zer iritzi duzu horren inguruan?

Diseinu inklusiboaren eta irisgarritasunaren garrantzia dago hor. Teknologia aukera izan beharrean oztopo bihurtzen dira askotan ez dituztelako irisgarritasun irizpideak errespetatzen. Diseinuetan irisgarritasun irizpide horiek hobeto aplikatzeko erreminta ezberdinak garatzen ari gara, pertsonen beharrak errazago ulertzeko eta ingeniariari lan hori errazteko, beraien teknologia berrien garapena irisgarria izan dadin eta soluzioak merkatura ondo iritsi daitezen.

Pertsona nagusiak talde bezala hartzen baditugu, oso heterogeneoa da. Pertsona aktiboagoak direnak beraien ekintzak sortzen dituzte, proaktibo izaten dira gauza ezberdinak proposatzen eta abar. Beste batzuk, aldiz, ez dute hainbeste autonomia egin nahi dutena

“Pertsona nagusiek erosteko ahalmena dute eta negozio berrientzat segmentu interesgarria izaten hasi da”

erabakitzeko. Produktu edo zerbitzu berri bat atera nahi denean kontuan hartu behar da konplexutasun hori. No-rentzat diseinatzen ari zaren, zertarako, zer beharri erantzuten diozun eta nola. Enpresek edo instituzioek askotan zer saldu nahi duten definitzen dute, baina proiektu askotan falta da no-rentzako, zertarako eta nola galderari erantzutea. Pertsona nagusiak prest daude edozein teknologia bere egiteko, baldin eta zerbait interesgarria eta esanguratsua eskaintzen badie.

Enpresek ez badute ikusten produktu edo zerbitzu bat ekonomikoki jasangarria dela, ez dute hor inbertituko. Pertsona nagusiek erosteko ahalmena dute eta negozio berrientzat segmentu interesgarria izaten hasi da *Silver economy*-arena. Hori albiste ona da, izan ere, planteatzen diren soluzio asko ez lirateke garatuko merkatu aukera ez balitz egongo eta benetan soluzio asko daude pertsonaren bizi kalitatea hobetu dezaketenenak. Diseinu inklusiboa eta irisgarritasuna gai sozialak izatetik estrategikoak izatera pasatu dira *Silver Economy*-ari esker.

***Silver economy* modan dagoen terminoa da gaur egun...**

Enpresek ez badute ikusten produktu edo zerbitzu bat ekonomikoki jasangarria dela, ez dute hor inbertituko. Pertsona nagusiek erosteko ahalmena dute eta negozio berrientzat segmentu interesgarria izaten hasi da *Silver economy*-arena. Hori albiste ona da, izan ere, planteatzen diren soluzio asko ez lirateke garatuko merkatu aukera ez balitz egongo eta benetan soluzio asko daude pertsonaren bizi kalitatea hobetu dezaketenenak. Diseinu inklusiboa eta irisgarritasuna gai sozialak izatetik estrategikoak izatera pasatu dira *Silver Economy*-ari esker.

***Manufacturing* edo produkzio arloan zertan ari zarete?**

Batetik, irisgarritasun irizpideak teknologia berrietan nola aplikatu aztertzen ari gara, robotikan eta errealtate birtualean, adibidez. Bestetik, adinarekin lotuta, osasunean edo gaitasunetan ematen diren aldaketekin lotuta egokitzapenak ere egon daitezke: ergonomiaren inguruko ebaluazioak, lesioak... Horiek ekiditeko eta horietara ingurunea egokitzeko irizpide edo erreminta berriak garatu behar dira.

Berrikuntzan lan egiten duzu. Etxetik datorkizu beti berritzen eta hobetzen joateko ar hori? Larreako gaztak famatuak dira eta arlo horretan ere beti berritzen joan behar, ezta?

Nire gurasoak baserritarrak izanda beti izan dira berritzaileak. Etengabe ikasten eta aurkitzen zituzten soluzio berriak aplikatzen edo berriak asmatzen saiatu dira beti. Ikasteko grina etxetik datorkidala uste dut. Gure etxean beti egon da asko irakurtzeko ohitura eta lana egitekoa ere bai. Zahartzaroan enfokatzeko gogoia ere agian hortik datorkit; etxean ikusten ari naizelako gurasoak zahartzen ari direla eta beraien erretiroarekin batera bizimodu bat desagertzen ari dela. Seguruenez zahartzaroaren gaiarekiko motibazioa handitu du horrek. —

Elkarrizketa osorik



2030 AGENDAREN HIZTEGI ELEANIZTUNA

Nola esaten da *huella de carbono* euskaraz? Nola itzuli *sustainable development*? *Garapen jasangarria* edo *iraunkorra*? Danobatgroupen jasangarritasun-estrategia martxan jartzean, ikusi zuten alor horretako terminoak lantzeko beharra zegoela, eta glosario bat osatu zuten, gaztelaniazko eta ingelesezko termino eta definizioak jasota. Gero, taldeak euskaraz lan egiteko hartutako konpromisoari erantzunez, terminologia hori guztia euskaraz lantzeko beharra ikusi zuten, eta Elhuyarren eta Eusko Jaurlaritzaren atea jo zuten, Interneteko hiztegia osatzeko. Hala, hiru entitateen elkarlanari esker, www.2030agendahiztegia.eus osatu dute, tresna dinamikoa eta irekia edonoren eskura jarritz.

Proiektuak 2030 Agendarekin bat egiten du, eta Garapen Jasangarrirako Helburuen (GJH) alorreko euskarazko jarduna aberastu eta sustatzea du helburu, herritarren artean kontzientziazioa lantzeko, pentsamendu kritikoa sustatzeko eta klimalarrialdiari aurre egiteko neurri eraginkorrak proposatzeko. Idoia Bustinduy Arizmendi, Danobatgroupen komunikazio-arduradunaren hitzetan, “estuki lotuta dago MONDRAGONeko ildo estrategikoeekin, Jasangarritasuna eta Euskara biltzen baititu proiektuak. Taldeko gainerako kooperatibentzat ere hiztegia baliagarri izatea espero dugu”.

Ildo horretan, nabarmendu behar da 17 GJHen artean ez dela kultura eta hizkuntza minoritarioekin berriaz lotutako helbururik jasotzen. Bai Euskadin, bai planetako beste leku askotan, hainbat jarduera garatzen ari dira kultura- eta hizkuntza-aniztasunari lotutako 18. GJH bat txertatzeko.

Eusko Jaurlaritzak, zehazki, prozesu bat abiarazi du 2030 Agendaren esparruan, 18. GJH horri eduki espezifikoa emateko. Prozesu horren barruan kokatzen da 2030 Agendaren hiztegi hau egitea eta aurkeztea. Hala, Hiztegia Nazio Batuen esku jarri da, GJHen lokalizazioaren estrategiak indartzeko beste eredu bat bezala.

Garapen Jasangarrirako Helburuak lantzeko tresna berria duzue esku-ragarri www.2030agendahiztegia.eus helbidean.



Danobatgroupen eskarmentua

Danobatgroupen helburuetako bat da euskaraz lan egiteko aukerak sortzea eta xede horren baitan hainbat hiztegi sortu izan dituzte: 1970eko hamarkadan makina-erremintaren inguruko euskarazko hiztegi osatu zuten; 2000ko hamarkadan Tailerreko Eskuliburu Teknikoa euskaraz plazaratu; eta 2011n makina-erremintako euskara-gaztelania online hiztegia (<https://hiztegia.danobatgroup.eus/eu>). Bustinduyk adierazi digun moduan, “makina-erreminta munduan gure lan hizkuntza euskara izatea nahi badugu, terminologia behar dugu, eta jasangarritasunarekin berdina geratzen da, gure kooperatibetan gai hau gero eta gehiago lantzen badugu, terminologia zuzena zein den jakin behar dugu”. —

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.

La 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 konin

FORO AGENDA 2030 EUSKADI GUNEAK

Colabora:

2030 Agenda Euskadi Foroa Euskadi Iniciativa Guneak Euzkera ELIBKALIT Euzkera

MLAKOOP

Tailored Talent Solutions



Idoia Mujika MLA KOOP-EKO ZUZENDARIA

“Egin dugun honetan sinisten
dugu eta etorkizuna ilusioz eta
gogotsu kudeatzeko prest gaude”

Mondragon Lingua eta Alecop orain urtebete fusionatu ziren, interkooperazio arrakasta kasua errealitate bilakatuz. Urte bat igarota, lehenengo 365 egunen balorazioa egiteko eskatu diogu zuzendari nagusiari, Idoia Mujikari.

GORKA ETXABE

Urtebete igaro da Mondragon Lingua eta Alecop fusionatu zirenetik. Egingo diguzu aurreneko urtearen balorazioa?

Intentsitate handiko urtea izan dela esango nuke, bizi-bizia. Ekainaren 1etik naiz ni kooperatiba berri honen zuzendari nagusia baina aurretik ere zuzendaritza kontseiluko kidea nintzen eta hainbat tira-bira bizi izan ditugu egia esan. Urte honetan gauza ugari egin ditugu integrazioa begira. Askotariko erabakiak hartu ditugu: gai administratiiboak, baliabideekin zerikusia dutenak, kokapeneko kontuak, negozio ezberdinen arteko kolaborazioa... Oro har, lan-handiko urtea izan da.

Nolakoa izan zen fusio prozesua? Nola jokatu zenuten eragile ezberdinek? Bi kooperatibok, korporazioak... zeintzuk izan ziren gakoak?

Hasiera batean MondragonLingua eta Alecop-eko zuzendari nagusi zirenak aritu ziren Dibisioko lehendakari zen Alberto Gorroñoigoitia eta LKSren aholkularitzarekin bi kooperatiben arteko konfluentziak identifikatu eta lantzen. Gauzak aurrera joan ahala Zuzendaritza kontseiluetako eta Errektore Kontseiluetako kideak batu ginen lan dinamiketara. Hala, poliki-poliki, aurrera

“Jaiotza batekin sentitzen dena sentitzen ari garela uste dut; emozioa, poztasuna, egiteko asko eta une batzuetan bertigo pixka bat ere bai”

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 Arizmendiarieta 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, MondragonLingua, la antigua CIM (Centro de Idiomas Mondragón), cooperativa nacida de la Escuela Politécnica hace casi 6 décadas como solución para la formación en idiomas.

MondragonLingua 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 MondragonLingua 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.



“Aukeratu dugun markak nondik gatozen adierazten du: MondragonLingua eta Alecopen elkartzea, baita kooperatiba garela eta izaten jarraitu nahi dugula ere”

egin genuen eta bi kooperatibetako bazkideak informatuz joan ginen.

Interkooperazio arrakasta kasua izan dela esan daiteke, ezta?

Inolako zalantzarik gabe, bai. Eskuzabaltasunaren erdua dela ere esango nuke eta baita kooperatiba bietako bazkideek beraien Zuzendaritza eta Kontseilu Errektoreetan jarritako konfiantzaren adibide ere.

Ispilura begiratzuz gero. Zer aldatu da zuenean? Nolakoa zarete orain?

Nik uste dut ilusioa berreskuratu dela, seme edo alaba bat jaiotzen den momentuarekin alderatuko nuke nik. Jaiotza batekin sentitzen dena sentitzen ari garela uste dut; emozioa, poztasuna, egiteko asko eta une batzuetan bertigo pixka bat ere bai. Eta nola ez, ardura handia. Egin dugun honetan sinesten dugu eta etorkizuna ilusioz eta gogotsu ku-deatzeko prest gaude.

Barrura eta kanpora begira, zer dago egiteko oraindik?

Dena dago eraikitzeko. Kooperatiba berrien etorkizuneko negozioetan lanean hastea. Eraldaketa etengabea den mundu honetan identifikatu ditugun aukerak landu eta posible balitz modu arrakastatsu batean kudeatu behar dugu. Kooperatibaren hazkundea eta beste esparru batzuetara zabaltzea da helburua.

Markari dagokionez. Izena, leloa, logoa... noiz aurkeztuko dituzue?

Badaukagu Mondragon Lingua-Alecop kooperatibarentzat identitate berria. Aukeratu dugun markak nondik gatozen adierazten du: MondragonLingua eta Alecopen elkartzea, baita kooperatiba garela eta izaten jarraitu nahi dugula ere. Logoaren kolorea ere aurreko koloreetan oinarrituta dago, nahasketa bat da gure negozioen markek daukaten koloreen nahasketa. Horrela egitea erabaki dugu fusioaren ideia oraindik ere gehiago azpimarratzeko. MLA KOOP gara eta gure kolorea morea da.

Zerbait gehiago gaineratu nahi duzu?

MLA KOOPek MEin eta Mexikoko Mondragon Unibertsitatean egiten ari den apustua azpimarratzea gustatuko litzaidake, gure etorkizunean indar handia izango duela sinesten baitut, dagoeneko azken hilabeteotan beraiekin hainbat kolaborazio martxan jarri ditugu eta bide onetik doazela esango nuke. Beste esparru batzuetan lan egiteko eta mundura zabaltzeko aukera ezin hobea izango dela uste dut. —



FIRST LEGO LEAGUE EUSKADI MONDRAGON

15 urte
años

MASTER
PIECE

Izan zaitetz 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

Este 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





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.

El 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”

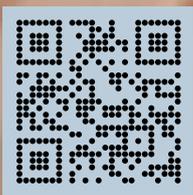
Gertuago

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

ENEA-KO PRODUCT MANAGERRA

“Primerako disenaitzaile batekin lan egitea gustatuko litzaidake”

Enea-n gaur egungo bizimodura egokitutako altzari *premium*-ak diseinatu eta ekoizten dituzte, edozein gelari ukitu sofistikatua emateko moduko aulki, besaulki, puf eta mahaiak. Mundu mailan ezagunak dira altzarien diseinu eta kalitatearengatik, eta iaz Espainiako Diseinu Sari Nazionala jaso zuten lan onaren bereizgarri. Merkaturatzen diren produktu horien ardura du Gastesik eta berak dioen bezala, “oso lan inspiragarria” da.

Nola deskribatuko zenuke zure egunerokoa Enean?

Nire postua Product Manager izanik, egunerokotasunean konpetentzia ikertu eta merkatuaren tendentziak aztertzea da nire lana, baita disenaitzaileekin harremanetan jartzea ere. Helburua da urtean zehar garatuko diren produktuak erabakitzea, merkatuaren inputak eta guk geuk egindako analisiak kontuan izanda. Produktu hauek ezagunak diren disenaitzaileek diseinatzeko dituzte eta proiektu osoan zehar gurekin daude. Egia esan oso lan inspiragarria da.

Afizio bat?

Beti gustatu izan zait marraztea, egunerokotasunetik deskonektatzen laguntzen dit. Hala ere, egia da azkenaldian ez dudala astirik izan.

Melodia edo kantu bat?

Fix You, Coldplay. Betidanik gustatu zait talde hau, ea noizbait zuzenean ikusteko aukerarik dudana.

Pelikula bat?

Orain Gabonak datozela, *Harry Potter* gomendatuko nuke. Urtero egun hauetan saga osoa ikusten dut.

Liburu bat?

El día que se perdió la cordura, Javier Castilloren.

Oroitzapen bat?

Erasmus Tallinen (Estonia). Esperientzia pertsonal oso aberasgarria izan zen.



Ingeniaritza mekanikoa ikasi zuen Irene Gastesi irundarrak Mondragon Unibertsitatean eta duela hiru urtetik Enea kooperatiban dihardu lanean, bere “lehenengo kooperatiban”.

Lanerako gailu bat?

Ordenagailu eramangarria, ezinbestekoa dut nire lanean.

Bidaia bat?

Datorren urtean Japoniara noa. Haien kultura gurearen hain bestelakoa izanik oso deigarria eta aberasgarria iruditzen zait bertan egoteko aukera izatea.

Erronka profesional bat?

Primerako disenaitzaile batekin lan egitea. Hau lortuz gero, Enea mundu mailan askoz ere ezagunagoa izango litzateke.

Kooperatiba bat?

Enea, nire lehenengo kooperatiba. —

Kooperatzen prozesua Orklin, formazio kooperatiboan urrats berria

Formazio kooperatiboan jauzi berritzailea izan da *Kooperatzen*. Kooperatibako bazkide kolektibo osoari irekia, erakundeari eta kooperatiba bakoitzari erabat egokitua, 100% pertsonalizatua eta kooperatibaren estrategian eragin zuzena izateko diseinatua.

GORKA ETXABE

Lanki Ikertegiaren zuzendaritzapean Orkli kooperatiban egin da *Kooperatzen* prozesuaren aurreneko esperientzia praktikoa. Ordiziako kooperatibako bazkide kolektibo osoarekin landu da eta

emaitzak positiboak izan dira. Egitasmoak berezitasun propioak ditu eta berritzailea da bere kontzepzioan. Hezkuntza kooperatiboa du helburu, baina erakundera egokituta, erabat pertsonalizatua da hasieratik amaierara, eta kooperatibaren estrategian eta gestioan eragin nahi du. Kooperatibaren erronkak dira prozesuaren ardatza eta eredu kooperatibotik erronka horiei erantzutea da saiakeraren helburua. Erantzunkidetasuna oinarri hartuta, bazkide bakoitzaren hitza aintzat hartuta eta Organoen parte-hartzearekin, denek bide berean egin dezaten arraun.



Aritz Kanpandegi Lanki Ikertegiko kidearekin hitz egiteko aukera izan dugu, berak parte-hartu baitu, buru belarri, eta bertatik bertara, Orklin garatutako prozesuan.

“Etorkizuneko erronkei aurre egiteko bazkideen ikuspegi partekatua ezinbestekoa da”

Berritzailea izan da *Kooperatzen*. Nola gorpuztu da Orklin? 20 saio egin ditugu, lau ordukoak bakoitza, eta bazkide kolektiboa osatzen duten 462 bazkideetatik, 350ek parte-hartu dute, 20-25eko taldeetan banatuta. Sorreran batzorde misto bat sortu genuen Orkliko eta Lankiko kideez osatua, eta talde hori izan da prozesuaren motorra. Hura arduratu da diseinuaz, koordinazioaz eta ebaluazioaz.

Zein da Kooperatzen prozesuaren asmo nagusia?

Aldaketa ezberdinen aurrean kooperatibak baditu erronka berriak eta etorkizuneko plan horiei aurre egiteko bazkide guztien ikuspegi partekatua ezinbestekoa da. Hala, prozesuaren lehenengo helburua izan da bazkide guztien artean bisio partekatua lantzea. Kolektibo guztiarekin bisioa partekatuta, etorkizunari era bateratuan egingo baitzaio aurre.

Eta horrekin batera, bigarren helburua zen entzute prozesua garatzea. Bazkideak entzun, konfiantzazko espazioan, kalitatezko entzuketara prozesuan eta modu sistematikoan jasoz haiek esandakoak. Alegia, hezkuntza kooperatiboa gestio tresna gisa erabili nahi genuen. 2024ko hausnarketa estrategikorako input batzuk aterako dira honako prozesutik, alegia, bazkideen ekarpenak aintzat hartuko dira. Azken finean, uste dugu hezkuntza kooperatiboak zentzua daukala ondorioak baldin badaude, aldaketak eragiten baditu.

Egunerokoan nolakoa izan da prozesua?

Formazio saioek bi atal nagusi eduki dituzte. Lehena, ohiko hezkuntza kooperatibo saioen norabidean, saioa edukiz hornitzera bideratua. Bigarrena, bazkideen entzute-dinamikan oinarritua. Entzute fasea 4-5 bazkideetako talde txikietan landu dugu eta erreminta digitalak ere erabili ditugu, bereziki informazioa jasotzeko. Era sistematikoan egin dugu eta datuak aztertzen ari gara orain. Edozein modutan ere, balioan jarri nahiko nuke nolako konpromiso eta ardura-ekin egin duten bazkideek ariketa. Ez nuen ezagutzen Orkliren kolektiboa eta ardura askorekin egin dute, prozesuari gogo askorekin heldu diote, aukera aprobetxatu guran, eta formazioaz gain, parte hartu nahi izan dute. Orain emaitzak prozesatzen ari gara, eta oso esanguratsuak izango dira ziur asko.

Balioan jarri nahiko zenuke beste zerbait?

Bisio partekatua lantzea ezinbestekoa da edozein proiektu kooperatibotan. Arlo soziala eta enpresariala elkar elikatu behar dira, ez dago bata ulertzerik bestea ez badago. Orkliren kasuan, esaterako, Organoen apustua ere balioan jarri nahiko nuke; Errektore Kontseilu eta Zuzendaritza Kontseiluko kideak *Kooperatzen*-en talde motorrean inplikatu dira prozesu osoan zehar. Era berean, kolektibo osoak ere erabateko konpromisoaz parte hartu du ere formazio saioetan. Balioan jartzekoa da kooperatibako organoek prozesu hau abiatzeko orduan erakutsitako bisio eta ausardia.

Modeloa erreproduzitu daiteke beste kooperatibetan?

Lankin hezkuntza kooperatiboan formatu ezberdinak, berritzaileak, ari gara garatzen. Bazkide kolektibo osoarekin formatu berritzailean landutakoen artean hau izan da lehenengo ariketa eta uste dut eredu oso egokia dela beste edozein kooperatibetan erreproduzitzeko ere. Gainera, prozesua bi hilabetetan exekutatu da, eta hori ere bazen helburua. Modu azkar eta trinkoan egitean formazio kooperatiboa kudeaketa tresna bilakatzen da, eta hori beste kooperatiba batzuentzat ere oso interesgarria izan daiteke. —

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.



Orkliren egindako prozesua.

Nøgen ÅBEN CIRKEL

“Disko honetan benetakotzat jotzen dugun zerbait aurkituko du entzuleak”

2016ko Danimarkako Erasmus egonaldiko gau luzeetan sortu zituzten Nøgenen lehen ukelele akordeak eta, haien eskutik, ilusioan, herrimanean eta malenkonian oinarritutako Markel Idigorasen aurreneko melodia eta hitzak. Bere barrena islatzeko eta biluzteko nahi hura berekin ekarri zuen Donostiara bueltan.

Ordutik EP bat eta bi LP publikatu dituzte; Euskal Herriko areto eta antzokietan, Espainian, Kuban, Japonian eta Korean kontzertuak ematen. Izen handiko festibaletan ere egon dira, BBK live edo Donostiako ere egon dira. **LEIRE MOÑUX**

Ane Negueruela eta Markel Idigorasekin bildu gara Nøgenen azken bildumari buruz hitz egiteko: *Åben Cirkel*. Disko honek aurrekoekiko alde nabarmena duela adierazi digute; helduagotzat, landuagotzat eta soinu bereizgarritzat jotzen baitute. Datozen kontzertuetan Åben Cirkel unibertsoa eramango gaituztela zin egin digute Nøgeneneko taldekideek.

Zer esan nahi du diskoaren izenburuak (*Åben Cirkel*)?
Azkeneko diskoaren izenburua guretzako kontzeptu bat lantzea izan da. Euskaraz zirkulu irekia esan nahi

du eta leku fisiko bat, denboraren momentu batean, leku ezberdin bat bihurtu daitekeela da bere esanahia.

Abesti bakoitza momentu jakin bat dela adierazi nahi izan dugu, bakoitzak unibertso batera eramango du entzulea. Beste behin ere, diskoaren izenburua danieleraz idaztea erabaki dugu, Nøgenen jatorrizko sus-traietara lotuta.

Zer aurkituko dugu hirugarren lan honetan?

Zazpi abesti aurkituko ditugu, bata bestearen atzetik entzuteko. Nøgenen nortasunaren isla dela esango genu-





*Glastonbury



ke. Disko hau sormenezko lan bat izan da, ez bakarrik musika, baita ikus-entzunezkoa eta grafikoa ere.

Nola deskribatuko zenukete disko honen soinua eta musika estiloa aurreko lanekin alderatuta?

Disko berri honen soinua bereizgarriagoa eta landuagoa dela esango genuke. Nøgenen ohiko soinuesentziari eusten zioten aurreko lanetan ez bezala, oraingoan norabide berriak aztertzea erabaki dugu. Prozesu sakonago batean murgildu gara, ekoizlee-kin lankidetzeta estuan aritu gara eta lanari asmo berriarekin heldu diogu. Album hau heldutasun-eta ikaskuntza-etapa bat izan da gure sorkuntza-prozesuan.

Azken lan honetan euskara hutsean entzun zaituztegu. Zer garrantzia dauka euskarak zuen taldean?

Azken ekoizpen honetan, batez ere euskaraz entzun gaituzue. Euskara da gure ama-hizkuntza eta gure egunerokoa erabiltzen duguna; gure mezuak, abestiak eta sentimenduak adierazteko modurik natural eta erosoena.

Zer esango zenikete inoiz entzun ez zaituzten pertsona bati?

Gure musika ez dela estilo zehatz batera mugatzen; norbaitek beste genero batzuekiko lehentasunak baditu ere, gure proposamenarekin bat egin dezake. Disko honetan benetakotzat jotzen dugun zerbait aurkituko du entzuleak.

Non amesten duzue egitea zuzeneko bat?

Gure abestietako bati erreferentzia eginez, Glastonburyn jotzea gustatuko litzaiguke, Ingalaterran*.

Ikuskizunik prestatu duzue disko berria aurkezteko?

Azaroaren 17an Iruñeko Zentral aretoan izan ginen, azaroaren 18an Gasteizko Jimmy Jazz-en, eta urte amaieran, abenduaren 30ean, Donostiako Daba-Daba aretoan izango gara.

Publikoak Nøgenen aurpegi berria ezagutzeko aukera izango du; guran inoiz ikusi ez duen zerbait, *Åben Cirkel*-en atmosferan murgiltzen ahaleginduko gara.

Taldean bost izanik, nola eragiten du kooperazioak taldearen kohesioan, lan-dinamikan, erabakiak hartzerakoan, musika sortzerakoan...?

Abestiak sortzeaz gain, kanpoko kudeaketez arduratzen den jendea dugu lantaldean. Pertsona batzuek beren lanbidea dute eta bakoitza bere alea jartzen saiatzen da. Nahiz eta batzuetan oso erraza ez izan antolatzea, kohesio horri eusten eta kooperazioan jarduten saiatzen gara.

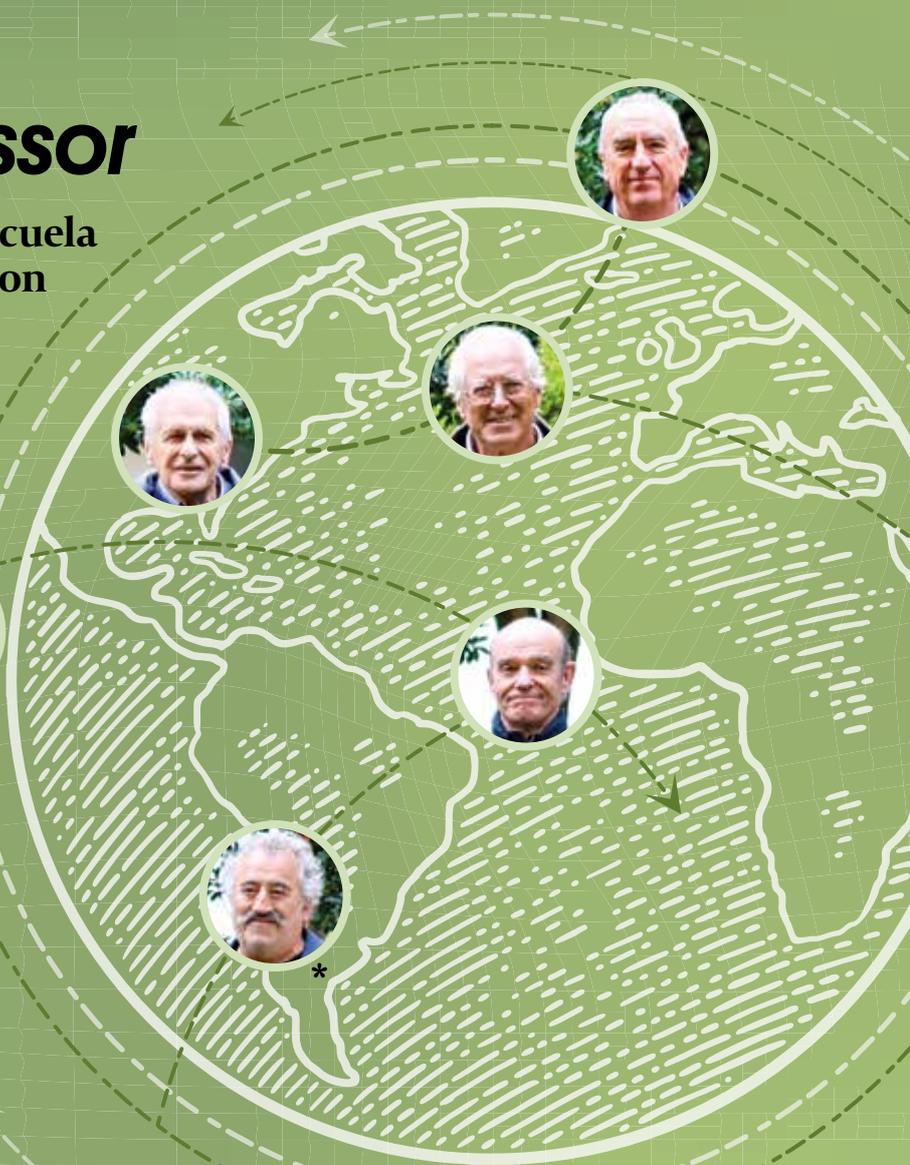
Bost kideon arteko lankidetzak nabarmen laguntzen du taldearen batasunean, zereginak eta erantzukizunak modu ekitatiboan banatzen baititugu. Lan-dinamika hobetu egiten da, banakako trebetasunak aprobetxatzen baitira proiektuaren hainbat alderdiri ekiteko. Erabakiak hartzean, ikuspegi aniztasunak prozesua aberasten du, eta musikaren sorkuntzan, lankidetzari esker, ideia- eta estilo-sorta zabalagoa azter daiteke. —

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.

En 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.



Josu Zabala

ZABALAK OKZITANIAKO TOLOSARA BIDEA HARTU ZUEN 70EKO HAMARKADAN, GOI MAILAKO IKASKETAK EGITERA. GERO MONDRAGON UNIBERTSITATEKO ERREKTOREA IZAN ZEN.

“Esperientzia ikaragarria izan zen!”

Gauzak gertatzen dira une konkretu batzuetan eta toki zehatzetan. Gure kasuan, 70eko hamarkadaren hasieran zegoen behar bati erantzun bat ematea izan zen. Orduan ezinbestekoa zen beste maila bateko ikasketak egitea, eta jendea bulztatzea hartara. Eta Tolosakoa bide bati ekiteko modua izan zen, gero beste aukera batzuk etorri baitziren.

Zer behar zen egitasmoa arrakastatsua izateko? Bi gauza: alde batetik, hara joateko ausardia; izan ere, garai hartan izugarriko abentura zen: bidaiak, beste herrialde bat, beste hizkuntza bat, beste unibertsitate eta beste metodologia bat... Eta, beste alde batetik, emaitza akademikoak; ezinbestean onak izan behar ziren, eta lortu genituen. Horrek zer eragin zuen? Harako zabaldu zen bidean jende gehiago bidaltzea. Esperientzia ikaragarria!

Ni orduan futboleko ari nintzen, Anaitasunak, eta kasualitatez, Espainiako Txapelak izan ginen afizionatuekin 1973an. Han eman nituen urteetan Tolosako taldean entrenatzen eta jokatzeko aritu nintzen. Oso ondo etorri zitzaizkidan futbol giroa frantsesarekin soltatzeko. —

“Ezinbestekoa zen beste maila bateko ikasketak egitea, eta jendea bulztatzea hartara. Eta Tolosakoa bide bati ekiteko modua izan zen, gero beste aukera batzuk etorri baitziren”

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 *épanouir*, 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.



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.

Durante 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 tona elikagai bildu dira Fagor Taldeko kooperatibetan Zaporeak elkartearantzat

Elikagai bilketa egin du Fagor Taldeak haren kooperatibetako egoitza desberdinetako 30 bilketa gunetan. Orotara, 1,4 tona elikagai bildu ditu, eta dagoeneko Zaporeaken esku dago guztia -arroz, pasta, lekaleak, olio eta esnea bildu dira-.

Fagor Taldearen eta Zaporeak elkartearen arteko elkarlana ez da berria. Zehatz esanda, 2022ko Fagor Herrigintza lankidetzaren programarekin hasi ziren elkarrekin lanean. Orduan, 60.000 eurorekin lagundu zuen Fagor Taldeak Zaporeak -bazkideek aukeratu zuten Fagor Herrigintza programaren laguntzak jaso zituzten hiru proiektuak-. Eta ordutik izan da

bestarik: Lesbosen sukaldea hobetzeko hainbat dohaintza egin zituen Fagor Professional kooperatibak uda inguruan. “Horretarako bide ere ematen du Fagor Herrigintza lankidetzaren programak. Hari esker, eragile desberdinak eta haien gizarte jarduna ezagutu dezake Fagor Taldeak, eta, kasu batzuetan, elkarlanerako bideak aztertu”, azaldu du Aritz Otxandiano Iraunkortasun arduradunak. —

¿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

Denbora-pasak

letra-zopa¹

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

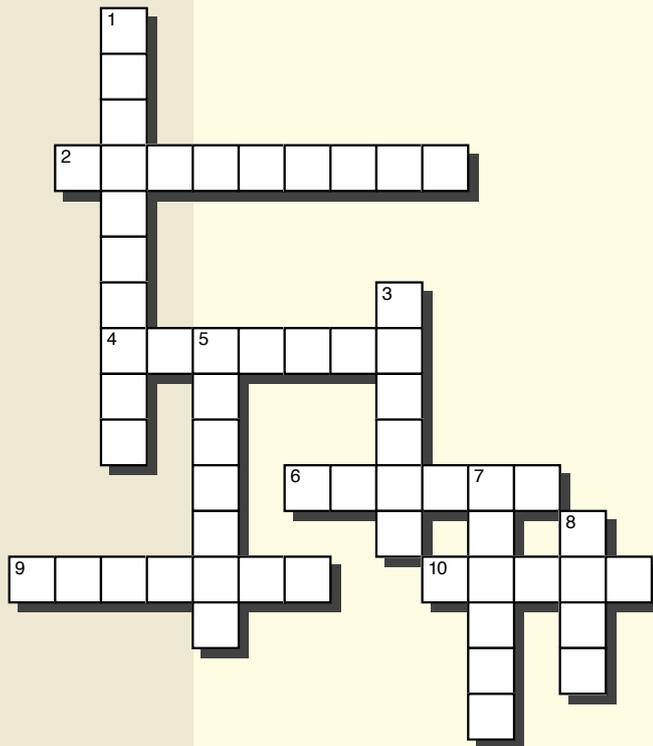
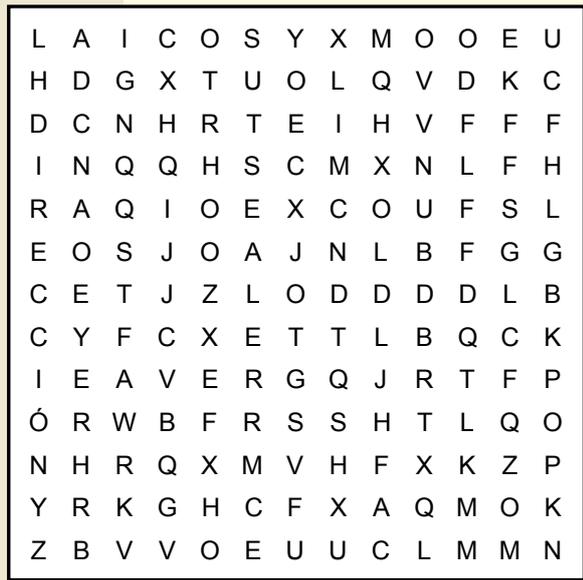
crucigrama²

HORIZONTALES

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

VERTICALES

1. "Apellido" de la cooperativa Fagor que se dedica al desarrollo y fabricación de productos de automatización y control de maquinaria.
3. Cooperativa vizcaína de "ingeniería, instalaciones y medio ambiente".
5. El día 3 de diciembre se celebra el Día Internacional del _ _ _ _ _ .
7. Nombre del presidente de Laboral Kutxa que se jubila este mismo mes de diciembre.
8. 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 desberdintasun



Parte hartu nahi? Oso erraza da.

FAGOR Naturfry Compact aire-frijigailua zozketatuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.

Eskanea ezazu behean duzun QR kodea eta behin tulankide.com webgunean sartuta bertako galdetegia bete.



jeroglifikoa

Klimatizazio eta konforterako produktuen diseinuan, fabrikazioan eta salmentan diharduen eta Errezilen dagoen kooperatiba.

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



¿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, completa el cuestionario.

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.



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza