



MIRARI ZILAUREN
20 AÑOS EN LA PRESIDENCIA DE LANA
**"Una experiencia que me
ha enseñado mucho"**

Salud laboral

Las cooperativas, con Osarten al frente, son un buen ejemplo de compromiso con la seguridad y la salud de las personas. Un ámbito en plena transición hacia modelos más digitales, humanos y adaptativos.

TU Lankide euskarazko eta gaztelaniazko testuekin osatzen dugu. Baina orain beste irakurketa aukera batzuk eskaintzen dizkizugu.

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

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

634. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 634 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



La salud, en primer plano

El cuidado de las personas en el ámbito laboral es parte del ADN de las cooperativas. La seguridad, la salud y el bienestar de las personas trabajadoras son factores que van más allá de una obligación legal en nuestras cooperativas: es una convicción ética, que entiende estos aspectos como pilares esenciales para el desarrollo humano y empresarial. Ese compromiso se ha materializado con la puesta en marcha, hace ya casi 25 años, de una iniciativa pionera como fue el servicio de prevención mancomunado. Un servicio capitaneado por Osarten, al que se han adherido nuestras cooperativas y que se ha convertido en una organización de referencia en el mapa de agentes relevantes en seguridad, salud y bienestar en el trabajo en Euskadi. Una fórmula colaborativa, en este caso ligada al ámbito de la salud laboral, que demuestra, una vez más, que juntos se multiplican nuestras capacidades.

La prevención de riesgos laborales y la salud de las personas son disciplinas que también evolucionan. Surgen nuevos enfoques entre las incorporaciones más recientes que priorizan aspectos como la conciliación, la flexibilidad y el bienestar. Asimismo, las generaciones más jóvenes prefieren trabajar en empresas que gestionan proactivamente la salud mental de sus trabajadores.

Las tendencias del sector apuntan a una transición hacia modelos más digitales, más adaptados a los nuevos requerimientos actuales y más volcados hacia soluciones personalizadas. Y todo ello en un panorama con escasez de personal cualificado, y con la necesidad de cambiar el chip respecto a la percepción cultural de la seguridad y la prevención, acentuando más el valor de la responsabilidad compartida entre empresas y trabajadores.

Ecosistema de intercooperación, capacidad de gestión y, sobre todo, sensibilidad por el cuidado de las personas serán factores clave para enfrentar nuevos retos en el ámbito de la salud.



Todos estos desafíos de futuro requerirán de una visión estratégica compartida, una profundización en la colaboración y una apuesta decidida por la innovación. Nuestro ecosistema de intercooperación, nuestra probada capacidad de gestión y, sobre todo, la sensibilidad por el cuidado de las personas serán clave para enfrentar nuevos retos. Porque cuidar de las personas es cuidar del futuro. —

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

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

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

COORDINACIÓN **Iban Garate** igarate@mondragoncorporation.com.

CONSEJO DE REDACCIÓN **Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta, Jon Ander Blanco,**

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

REDACCIÓN **Arteman Komunikazioa: Usua Agirre, Amaia Balentziaga, Gorka Etxabe, Uxue Morales.**

DISEÑO Y MAQUETACIÓN **Josan Martínez.** IMPRENTA **Centro Gráfico Ganboa.**

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



■ PERSONAS

14

OFICIO

Javier Benito, coordinador de infraestructuras y ciberseguridad en BATZ

“¿La clave? Prevenir un ataque antes de que ocurra”.



23

MI OPORTUNIDAD

Malen Sarasua, Leartiker

“El sector lácteo vacuno puede tener una evolución considerable en la próxima década”.



50

ENTREVISTA

Judit Ruiz de Munain, MLAKoop. Nueva plataforma Osasun Eskola+

“Ponemos la tecnología digital al servicio de la salud”.

56

CULTURA VASCA

Asier Altuna, director de Cine

“Quiero hacer buenas películas. Ese ha sido mi reto”.

24

EN PORTADA

Retos de la prevención

La prevención de riesgos laborales está en plena transformación. Osarten también está en ello, dibujando retos para los próximos años.



10



Mirari Zilaurren
EXPRESIDENTA DE LA
COOPERATIVA LANA

“Estamos viviendo un momento dulce; un buen momento para dejar el cargo”

OPINIÓN

13 Ander Etxeberria

¿SE HA PERDIDO EL ESPÍRITU COOPERATIVO? (VI)

22 Rafa Pol

MONDRAGON SEGÚN CHARLIE KIRK

41 Illart Azkarate

COMIENZO DE CURSO: ORIENTACIONES ACTUALIZADAS, COMPROMISOS FIRMES DE SIEMPRE

60 Lander Beloki

IMPACTO SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE (SDIM25): ¿QUÉ HAY DE NUEVO?



50

■ EMPRESA

6
EN LA RED
**Transformando
el sector primario**

38
MONDRAGON PEOPLE
ATEAK, atracción de talento

Se presenta en la jornada anual de la Comunidad de Talento de MONDRAGON la estrategia de cantera para atraer talento junior.

58
REPORTAJE
**Bilbao Bizkaia
Digital Factory**

MONDRAGON participa en este ambicioso proyecto que aspira a convertirse en referencia en tecnología digital.



56

■ PLANETA

54
REPORTAJE
**29 a 31 de octubre: Global
Social Economy Forum**

La temática de este encuentro bienal, que tendrá lugar en Burdeos, se centra en la "transición justa hacia territorios resilientes y el bienestar de sus habitantes".

64
REPORTAJE
De profesión, recicladora

Mundukide colabora en el esfuerzo de dignificar el trabajo de más de 10.000 recicladoras en Colombia.

66
ODS
**Oportunidades y retos ante
el cambio climático**

En noviembre se celebrará en Belém [Brasil] la cita COP30. Reunirá a casi 200 países y el objetivo es coordinar esfuerzos a nivel mundial.



58



64

■ COOP

16
REPORTAJE
MONDRAGON Health

"Juntos ofrecemos una propuesta más robusta e innovadora".

18
¡CLIC!
KIDE 50 años

Kide ha presentado los actos festivos del 50 aniversario.

44
ENTREVISTA
Aitor Txurruka, Goimek

"Queremos dar el salto a sectores de mayor valor añadido".

46
EUSKARALAN
Cooperativas y euskera

También en el entorno laboral se puede aprender euskera. Recientemente se ha abierto el plazo de matriculación.

52
LAGUNARO
LagunAro tiene nueva web

Estrena web y App para llevar a cabo una atención digital más cercana, intuitiva y sencilla.

Transformando el sector primario: innovación y sostenibilidad

El sector primario -base de nuestro territorio y nuestra sociedad- se encuentra en un momento crucial. El cambio climático, la gestión de los recursos y las nuevas tecnologías generan grandes retos para los sectores agrícola, ganadero y forestal. Sin embargo, estos retos pueden ser una oportunidad para acelerar la transición a una mayor innovación y sostenibilidad.

En este proceso participan activamente diferentes agentes del ecosistema: productores, centros tecnológicos, el talento y las empresas. Cada uno contribuye de forma cooperativa a construir un modelo rural más competitivo, resiliente y respetuoso con el medio ambiente. A continuación se presentan ejemplos de iniciativas y proyectos que impulsan esta transformación positiva de nuestro medio rural.

MONDRAGON invierte en NÉBODA

Junto con CDTI Innovación y UNIRISCO GALICIA, y a través de MONDRAGON Ventures, MONDRAGON ha invertido en una startup especializada en agricultura vertical interna. Su objetivo es impulsar la creación de nuevos negocios en sectores estratégicos y de futuro.



Tokixan: La soberanía alimentaria

Presentan Tokixan, una iniciativa que pretende impulsar la soberanía alimentaria de la comarca Debagoiena. El proyecto se centra en la agroecología, la sostenibilidad del sector primario y toda la cadena alimentaria local: producción, transformación, distribución y consumo.

Fagor y la red de intercooperación Debagoiena 2030 participan contribuyendo a la sistematización de los procesos de distribución y consumo. El objetivo es construir un sistema alimentario local sostenible y de calidad, garantizando las condiciones laborales del sector primario y la cercanía de los productos.



Basque Culinary Center y AgroBank presentan Impulso Agro, primera generación de jóvenes talentos agroalimentarios

Con esta iniciativa se reconoce a 40 profesionales menores de 40 años que están sacando adelante - con talento, innovación y compromiso - los grandes retos presentes y futuros del sector agroalimentario y gastronómico.



El Matadero Zubillaga ofrece un nuevo servicio de limpieza y desinfección de vehículos destinados al transporte de animales

El Matadero Zubillaga ha puesto en marcha el servicio de limpieza y desinfección de vehículos de transporte de animales por carretera, con el objetivo de cumplir con la obligación establecida por el Real Decreto 638/2019. Este servicio pretende facilitar la labor de los profesionales del sector primario, ofreciendo la posibilidad de limpiar y desinfectar sus vehículos de forma eficaz y regulada, evitando todas las zoonosis.



Saretzen. La red de cooperación para la transformación del sector agroalimentario vasco

El centro tecnológico Leartiker ha impulsado y dinamizado el proyecto de innovación Saretzen. Su objetivo es dotar a los pequeños productores rurales de nuevas herramientas y conocimientos que les permitan diversificar y comercializar mejor sus productos.



(EITB) Basotik: la gestión forestal para prevenir incendios en Euskadi

Euskadi enfrenta su mayor riesgo de incendios forestales en otoño, impulsado por el viento sur. Los devastadores fuegos de 1989, que calcinaron 30.000 hectáreas, marcaron un antes y un después en la región. En Gipuzkoa, la gestión forestal sostenible está en manos de Basotik, una fundación que ayuda a los propietarios a cuidar sus terrenos. Por otra parte, en Bizkaia, se profesionalizó la gestión de los montes, a la que la Diputación destina 5 millones de euros anuales.



INVERNADEROS DE CRISTLA, DESDE EL CIELO

En Bizkaia, en las inmediaciones de Gernika y Gatika, tiene sus invernaderos la cooperativa Barrenetxe. Es allí donde cultiva sus tomates y pimientos. También otros muchos productos como; los pimientos de Gernika y la acelga Euskal Baserri, y el resto de los productos de temporada.

Barrenetxe es una cooperativa de agricultores profesionales que viene produciendo la verdura tradicional de Euskal Herria desde 1980. De sobra conocida en el mercado y para muchos la marca de referencia a la hora de llenar la cesta de la compra. En Bizkaia, en los alrededores del río Butrón, en tierras de Gatika, cuando el sol brilla en el cielo, los invernaderos de cristal muestran la verdadera dimensión de Barrenetxe.

La cooperativa forma parte de MONDRAGON. En el primer sector, impulsando el kilómetro cero. Fueron los primeros en el País Vasco en instalar invernaderos de cristal. En aquella época y todavía hoy, alta tecnología para el sector. Los invernaderos de cristal ofrecen mejores resultados. Exigen más inversión, sí, pero ofrecen la posibilidad de gestionar mejor los cambios climáticos y medir mejor la calidad del producto y del proceso. Actualmente, en Barrenetxe gestionan dos ciclos al año. Los primeros productos se cultivan antes de Navidad y el segundo ciclo, en junio.

GORKA ETXABE



A portrait of Mirari Zilaurren, a woman with short brown hair, wearing a dark blue long-sleeved top and a necklace with a circular pendant. She is standing in front of a wooden wall and a staircase.

Mirari Zilaurren

EXPRESIDENTA DE LA COOPERATIVA LANA

“Ser presidenta de la cooperativa me ha enseñado mucho”

Tras 20 años de trayectoria, para Mirari Zilaurren [Oñati, 1967] ha llegado el momento de decir adiós. Con la sensación del deber cumplido cree necesario un cambio de aires, aunque aún le queden unos cuantos años antes de la jubilación.

GORKA ETXABE

Durante las dos últimas décadas ha sido presidenta de la cooperativa Lana. 7.300 días de todo tipo: Algunos soleados, esperanzadores y otros muy grises. Veinte años llenos de altibajos, con situaciones de crisis y momentos duros, pero al final del camino está contenta y orgullosa por la labor realizada. “Los años vividos y las experiencias compartidas han merecido la pena”.

Háblemos de los primeros años. ¿Cómo recuerda sus inicios?

Cuando llegué a la presidencia no sabía muy bien dónde me metía. Es cierto que estaba en el Consejo Rector como secretaria, donde Joseba González era el presidente y a su lado me encontraba cómoda. Llevaba dos o tres años en la cooperativa y estaba en pleno proceso de aprendizaje. En mi casa, en mi entorno, tampoco había tradición cooperativa y, por tanto, todo era nuevo. LANA vivía un buen momento. La cooperativa tenía beneficios, estábamos sólidos económica y socialmente. Creamos un grupo de casi 100 trabajadores y tuvimos algún conflicto, especialmente en torno a la implantación del cuarto relevo, pero bueno, lo estábamos gestionando bien.

De la noche a la mañana, Joseba cambió de trabajo y tuviste que asumir el cargo de presidenta.

Así fue, en efecto. Entré como presidenta en 2005 y en 2008 nos vino la crisis. Fue muy duro. En 2007 habíamos puesto en marcha la planta de producción de Chequia y estábamos tomándole la mano al nuevo mercado. Al de Chequia. Necesitábamos poner en marcha el nuevo equipo de trabajo y todo nos vino encima. Asimismo, aquí, en Oñati, la crisis nos golpeó muy duro. Nos quedamos sin mercado y tuvimos que tomar decisiones muy duras. Fue un golpe muy fuerte. Una lección tremenda.

Has hablado de decisiones duras. ¿A qué tipo de decisiones te refieres?

Abrimos las puertas a las reubicaciones y planteamos prejubilaciones a personas de 57 años y, aunque en general el compromiso y la comprensión de las personas fue enorme, para muchos socios y socias, y para todo el colectivo fueron momentos traumáticos. Fue una época muy dura. Pasamos de 84 a 32 socios.

Y no teníamos trabajo para 32 personas. El apoyo de LagunAro EPSV y MONDRAGON también fue enorme. Cambiamos de dirección y con el liderazgo del vicepresidente de MONDRAGON avanzamos con nuevas apuestas hacia el futuro. También hemos aprendido mucho en Chequia, nos ha abierto numerosos mercados y nos ha permitido conocer muy de cerca al resto de actores del sector.

De la crisis de entonces a la bonanza actual ha cambiado mucho, ¿no?

Sí, mucho. Hemos hecho numerosas inversiones para mejorar en producto y ser más competitivos. Hoy somos líderes en el mercado del tablero de tres capas y también somos muy competitivos en el mercado de viga. Hoy volvemos a ser 70 socios. Tenemos 130 trabajadores en Chequia y 90 en Oñati. Se puede decir que tras la crisis de 2008, vivimos el mejor momento. Sobre todo, a partir de 2017 estamos de nuevo en crecimiento y vivimos un momento dulce, con nuevos retos y proyectos. Por todo ello, es el momento oportuno para dejar la presidencia.

“Se puede decir que tras la crisis de 2008, a partir de 2017 estamos de nuevo en crecimiento y vivimos un momento dulce, con nuevos retos y proyectos. Por todo ello, es el momento de dejar el cargo de presidenta”

Al margen del proyecto empresarial. ¿Cómo ha vivido, desde el punto de vista personal, los últimos 20 años?

Me he sentido muy arropada y eso me ha ayudado mucho. Trabajando en equipo, con compañeros y compañeras de confianza, avanzando en el camino. En todo momento he tenido el apoyo de la gente y eso me ha ayudado mucho a seguir adelante.

Has decidido que es el momento de despedirte. Quizá en el mejor momento de la cooperativa.

Si. En el mejor momento. Quería hacer una transición adecuada tanto para mí como para la cooperativa Lana. Es la época del relevo de los jóvenes y tenemos que hacer un cambio equilibrado entre generaciones. Por eso he decidido dejar la Presidencia. Tenemos que atraer a los jóvenes a los órganos de gobierno de las cooperativas.

¿Cuánto ha crecido Mirari Zilaurren en los últimos años?

Mucho. Sin duda. He tenido la oportunidad de conocer a personas interesantes, con mucho conocimiento y eso siempre es bueno. Mi crecimiento ha sido grande. Durante todos estos años he compartido la presidencia y el puesto de trabajo. Eso también me ha dado otra vi-

sión, porque no me he alejado del día a día de la cooperativa, mi cargo no ha sido tan institucional como en otras cooperativas.

¿Te quedas con algún momento especial?

Se sacan conclusiones de todos los momentos vividos. De las decisiones más duras, que siempre se aprende, pero me quedo con los mejores momentos vividos. Ser presidente de la cooperativa me ha enseñado mucho.

¿Y ahora?

Estoy o estamos en plena transición. Acompañaré al nuevo presidente en sus primeros meses. No pienso jubilarme todavía, tengo un compromiso con la cooperativa e ilusión para seguir aportando. También en lo social, LANA está presente en la sociedad oñatiarra, en el deporte y en la cultura. Estamos presentes en el día a día del pueblo y eso también me gusta.

¿Y después?

Ya veremos. Me gustaría seguir activa a la hora de jubilarme. No descarto colaborar con alguna entidad. Quiero planificarlo bien. Además, me gusta mucho el deporte, las flores y la huerta. Pasaré dos o tres años más en Lana y luego, ya veré.

En la última Asamblea General recibiste el reconocimiento de tus compañeras y compañeros.

Fue muy emocionante. Esperaba algo, pero no tanto. No espera ningún regalo ni los versos que me cantaron. Fue muy emotivo. La mayoría de mis compañeras se acercaron a mí y estoy muy agradecida. ■

“Es la época del relevo de los jóvenes y tenemos que hacer un cambio equilibrado entre generaciones. Por eso he decidido dejar la Presidencia. Tenemos que atraer a los jóvenes a los órganos de gobierno de las cooperativas”

EN CORTO

“Soy lectora y últimamente estoy leyendo muchos libros de crecimiento personal”

Un lugar para vivir.

Oñati. Tenemos un entorno increíble. Váloro mucho las posibilidades que ofrece nuestro pueblo, especialmente la naturaleza que tenemos.

Un rincón.

La zona del Aloña. Es absolutamente inspiradora. Cuando estás en la cima e incluso cuando miras la montaña desde casa. Siempre es un lugar especial.

Una afición.

Me encanta la montaña. La naturaleza. Cuando tengo un rato me acerco a la mon-

taña. Las flores, la huerta... mis aficiones tienen que ver con la tierra.

Cine.

Si. Mucho. Más en invierno. Te recomiendo la serie "Olympo".

Música.

Me gustan los conciertos y todo tipo de música.

Un libro.

Soy lectora y últimamente estoy leyendo muchos libros sobre crecimiento personal.



Ander Etxeberria

Responsable de Difusión Cooperativa de MONDRAGON



¿SE HA PERDIDO EL ESPÍRITU COOPERATIVO? (VI)

Los fundadores de la primera empresa de la Experiencia Cooperativa de Mondragon –Ulgor– sabían muy poco de cooperativas. Tanto los fundadores como las demás personas que iban a sumarse a las cooperativas trabajaban en empresas convencionales.

El impulsor Arizmendiarrrieta, en su esfuerzo por cambiar la sociedad, buscaba una nueva fórmula empresarial. En cuanto a las empresas industriales, conocía las cooperativas de producción, pero a lo largo de la historia no habían sido muy fructíferas. Por otro lado, no menospreciaba lo que de provecho pudieran tener las Sociedades Anónimas. Así, los estatutos que estaba diseñando para Ulgor se llaman, en una versión de 1956, "Estatutos de la Sociedad Talleres Ulgor, S.A.". Lo que Arizmendiarrrieta llevó a cabo fue un experimento. Sin embargo, en la legislación de entonces no tenía cabida. Durante tres años tras la puesta en producción de Ulgor –entre 1956 y 1959– los fundadores y Arizmendiarrrieta hará innumerables idas y venidas a Madrid hasta que las autoridades legalmente consideren a la hasta entonces "Ulgor" como "Ulgor, Sociedad Cooperativa".

Es significativo lo que escribió en 1966 el experto en cooperativismo Fernando Elena (Toledo,

1933): «Todavía para muchos (...) el grupo cooperativo de Mondragón constituye una auténtica desviación del movimiento cooperativo ortodoxo. (...) Por ello me he permitido dedicar un capítulo entero... Para que después podamos juzgar con conocimiento de causa si es o no cooperativismo aquello. Quizá, incluso, para que cada uno podamos llegar a la conclusión de que, si no es cooperativismo, es mejor y más eficaz que el cooperativismo lo que están haciendo».

Siendo un experimento, también era una apuesta personal para los fundadores. Abandonaron su puesto de trabajo, cargos de alta responsabilidad (entre otros, en la Unión Cerrajera), y emprendieron un camino desconocido:

una fórmula empresarial que nadie había utilizado anteriormente. Se puede traer aquí la frase de los hermanos Wright cuando inventaron el avión: "Isn't it astonishing that all these secrets have been preserved for so many years just so we could discover them!". Parafraseando, los iniciadores podrían haber dicho: "¡No es sorprendente que ese secreto haya estado guardado durante tantos años hasta que lo hemos descubierto nosotros!". Descubrieron el modelo de empresa que es eficaz económica y socialmente.

Quienes se unieron al proyecto no sabían qué era una cooperativa. Tampoco sabían qué era el espíritu cooperativo. Y funcionó.

Y funciona. ■

“Siendo un experimento, también era una apuesta personal para los fundadores el camino de las cooperativas: una fórmula empresarial que nadie había utilizado anteriormente”

Javier Benito ,
coordinador de infraestructuras
y ciberseguridad de BATZ

LA TRINCHERA DIGITAL

Javier Benito Rodríguez, bilbaíno de 44 años, nos abre las puertas de su día a día, un campo de batalla digital donde la prevención y la rapidez son clave para la supervivencia en el competitivo sector de la automoción.

TEXTO **USOA AGIRRE** | FOTOGRAFÍA **OIER MARKOTEGI**

En el corazón de la industria, donde la maquinaria pesada y la producción en cadena han sido tradicionalmente las protagonistas, emerge una nueva primera línea de defensa: la ciberseguridad. Hablamos con Javier Benito Rodríguez, coordinador de infraestructuras y ciberseguridad de la cooperativa BATZ, un profesional con 18 años de experiencia en la empresa, que nos detalla los desafíos y satisfacciones de proteger un gigante industrial en la era digital.

Su jornada laboral comienza con una revisión estratégica. Lo primero es consultar el estado de los proyectos enmarcados en el plan director de ciberseguridad, un programa con una hoja de ruta definida hasta 2027. Este plan es el esqueleto que articula la defensa de la cooperativa. A continuación, el foco se desplaza hacia la detección de incidentes. En coordinación con un SOC (Centro de Operaciones de Seguridad) externo, analiza los paneles de control en busca de cualquier anomalía que pudiera señalar un ataque en curso. La gestión y coordinación de su equipo completa sus primeras horas.

El sector industrial presenta desafíos únicos. A diferencia del entorno de oficinas (IT), en la industria “prima más la disponibilidad que el resto de cosas”. Esto se traduce en sistemas a menudo anticuados, bajo el lema de “mientras funcione, no se toca”. El verdadero riesgo surge al conectar esta tecnología obsoleta con las redes IT modernas para exponerla al exterior. Esta conexión, cada vez más necesaria, abre la puerta a vulnerabilidades que deben ser atajadas con medidas como la instalación de *firewalls* y un control de acceso más estricto para el personal de mantenimiento.

El ransomware sigue siendo el rey

A la pregunta sobre las amenazas más comunes, la respuesta es contundente: “la estrella es el *ransomware*”. Sin embargo, el ataque ha evolucionado. Ahora, no solo se cifran los datos, sino que se amenaza con su filtración. Las empresas

El futuro: regulación, IA y la cadena de suministro

El horizonte de la ciberseguridad en la automoción está marcado por la regulación. Europa ya ha puesto sobre la mesa normativas como la UNECE/R155, que exige a los fabricantes de vehículos y a toda su cadena de suministro cumplir con estrictos requisitos de seguridad para los coches conectados. Este es, según Benito, “el reto más importante en la industria”.

Para hacer frente a estos desafíos, BATZ no solo se enfoca en su propia seguridad, sino que también empieza a exigir a sus proveedores los mismos estándares que a ellos les imponen sus clientes. Utilizan herramientas de vigilancia externa que rastrean la dark web en busca de fugas de información, como credenciales o documentos, para poder “prevenir un ataque antes de que ocurra”.

pueden tener planes de recuperación para restaurar sistemas sin pagar un rescate, pero la filtración de información privilegiada añade una nueva capa de extorsión, con el riesgo de sanciones y un daño reputacional severo.

BATZ no es ajena a esta realidad. La cooperativa sufrió un ciberataque importante en el pasado. Aunque fue un momento crítico que exigió un gran esfuerzo para la recuperación, la experiencia sirvió como un catalizador para el cambio: “hemos aprendido, hemos sacado muy buenas prácticas y hemos mejorado mucho en ese aspecto”. Una de las consecuencias positivas fue un aumento notable en la concienciación del personal de la cooperativa, que ahora reportan activamente correos sospechosos y muestran mayor compromiso con la seguridad.

Curiosidad y aprendizaje continuo

En este entorno en constante evolución, la curiosidad y el aprendizaje continuo son fundamentales. “Es un mundo que siempre está avanzando y me gusta el tema de estar siempre ahí aprendiendo cosas nuevas”, afirma. De hecho, ya están explorando la aplicación de la inteligencia artificial a la ciberseguridad.

Lejos de rehuir de la presión, encuentra una gran satisfacción en la responsabilidad de su cargo y en el liderazgo que conlleva. Para aquellas personas que quieran seguir sus pasos en la ciberseguridad industrial, su consejo es claro: además de una base técnica sólida, es imprescindible desarrollar habilidades como el trabajo en equipo y, sobre todo, “tener un buen feeling con la gente de producción”. Al final, la protección de la industria es un esfuerzo colectivo, una alianza entre la tecnología y las personas que la operan. —



MONDRAGON Health

MONDRAGON Health es una alianza estratégica que reúne las soluciones y servicios de nueve cooperativas pertenecientes a Corporación MONDRAGON, orientadas a los sectores sanitario, sociosanitario y biotecnológico. Una red cooperativa que combina tecnología, conocimiento y compromiso social para ofrecer soluciones integrales e innovadoras en salud, promoviendo además el desarrollo económico y social del entorno.

GORKA ETXABE

MONDRAGON Health nació con la visión de sumar fuerzas, compartir conocimientos y multiplicar el impacto positivo en la sociedad. Surgió con la idea de crear una plataforma colaborativa donde cada cooperativa aportara su especialización y juntas ofrecer una propuesta más robusta e innovadora, atendiendo a las crecientes necesidades en los ámbitos de la salud y los cuidados sociosanitarios.

El clúster en datos

9 cooperativas

1.702 personas

+ 165 M€ facturación conjunta

- **Bexen Cardio**
especialistas en desfibriladores.
- **Bexen Medical**
fabricación de material sanitario hospitalario y gestión de muestras biológicas y medicamentos de última generación.
- **Bihar Homecare**
Servicios y productos para personas mayores y dependientes.
- **Erreka**
Fabricante de componentes en polímero para dispositivos médicos y soluciones avanzadas para la ayuda a la movilidad de las personas.
- **Fagor Healthcare**
Soluciones para la salud y el bienestar de las personas.
- **Gerodan**
Especialistas en la creación de equipamiento sociosanitario.
- **GSR**
Gestión sociosanitaria polivalente.
- **LKS Next**
Socio tecnológico clave en el desarrollo de soluciones para el sector, con proyectos como la creación de espacios de datos compartidos, análisis y sistemas digitales.
- **Osarten**
Seguridad y salud de los y las trabajadoras.

OTROS DATOS DE INTERÉS

3 patentes aplicadas

+ 23.000 personas con cobertura mancomunada

+500 referencias certificadas

+25.000 controles analíticos anuales

+ 25.000 muestras analizadas de agentes químicos

1.550 metros cuadrados destinados a salas blancas





Manuel Sánchez-Lagarejo

PRESIDENTE DE MONDRAGON HEALTH

“En nuestro clúster cada cooperativa aporta su especialización y juntas ofrecemos una propuesta más robusta e innovadora”

¿En qué ámbitos desarrolla su actividad MONDRAGON Health y qué proyectos destacaría como relevantes?

Nuestras actividades abarcan desde el suministro de material hospitalario y soluciones tecnológicas avanzadas hasta servicios asistenciales y sociosanitarios. Destacan proyectos como la nueva planta de fabricación de biorreactores de Bexen Medical y el rediseño avanzado de los equipos REANIBEX 300 y 500 de Bexen Cardio. Erreka Medical desarrolla dispositivos médicos innovadores basados en microfluídica. Por su parte, Fagor Healthcare ha lanzado CircuTrack, un sistema inteligente para dispensación domiciliar de medicamentos y Gerodan ha establecido una alianza estratégica con la firma danesa Guldmann para soluciones seguras en entornos sociosanitarios.

A su vez, GSR impulsa *ecosistemas de vigilancia y apoyo* que favorecen la integración comunitaria mediante modelos personalizados de atención; Bihar fortalece su modelo comunitario de cuidados con herramientas digitales innovadoras que permiten adaptar servicios en tiempo real, con foco en la dignificación del cuidado; y Osarten lidera iniciativas de digitalización y analítica

avanzada en prevención de riesgos laborales, en estrecha colaboración con universidades y centros tecnológicos.

¿Cuál es la estrategia y los proyectos futuros?

Nuestra estrategia de futuro se basa en consolidar MONDRAGON Health como un referente en el sector salud a nivel nacional e internacional. Potenciaremos alianzas estratégicas con actores clave y reforzaremos la intercooperación entre empresas de la Corporación. Impulsaremos espacios compartidos de datos, soluciones digitales avanzadas y productos médicos innovadores. Nuestro compromiso es aportar soluciones sostenibles e innovadoras, fortaleciendo nuestra presencia global con una visión estratégica claramente enfocada en el bienestar social y el desarrollo de nuestro entorno. —

“Nuestras actividades abarcan desde el suministro de material hospitalario y soluciones tecnológicas avanzadas hasta servicios asistenciales y sociosanitarios”



FIESTA EN LA FÁBRICA

La zona de paneles de 12 metros convertida en espacio para los más pequeños, el almacén en sala de cine, la zona de embalaje en un enorme bar y el de logística en zona de baile. Más de 400 personas se sumaron a la jornada más especial del 50 aniversario de KIDE. Al día grande. El día de la familia. El ambiente festivo reinó desde primera hora de la mañana.



El 14 de octubre por la mañana no hubo producción en KIDE. No al menos, la producción de paneles frigoríficos. Si hubo producción, pero muy diferente. Productos que alimentan el plano emocional y el orgullo de pertenencia. Las familias tuvieron la oportunidad de recorrer los diferentes rincones de la empresa, como si estuvieran en el salón de casa.

50 años no se cumplen todos los años. Son días especiales. Y toda la comunidad de KIDE lo celebró con ganas. Para muchos fue el día más especial de todos los que llevan en KIDE. Que no pasen otros cincuenta.

Cualquier excusa será buena para hacerse otra gran foto de familia. ¡Felicidades KIDE! —



MONDRAGON INTERESA

En las últimas semanas, MONDRAGON ha recibido la visita de destacadas personalidades institucionales, entre ellas el president Salvador Illa, la presidenta del Congreso, Francina Armengol, y el ministro de Economía, Carlos Cuerpo.

Estas visitas son una muestra del interés que despierta la Experiencia Cooperativa como modelo socioeconómico de referencia. “Un modelo que funciona”, como dijo Armengol durante su estancia. “MONDRAGON demuestra que la mejor base para una sociedad próspera son educación, innovación y formación, porque crean empleo, riqueza y la redistribuyen de manera justa”.

Este tipo de visitas permiten mostrar de cerca la fortaleza del ecosistema cooperativo: la capacidad de generar empleo de calidad, de innovar en sectores estratégicos y de afrontar los retos de la transición verde y digital desde una lógica de cooperación.

Desde el punto de vista reputacional, estas visitas consolidan la imagen de MONDRAGON como experiencia singular y pionera, capaz de conciliar competitividad y solidaridad. La atención mediática que generan, junto con los mensajes de reconocimiento de las autoridades, refuerzan la proyección pública de nuestras cooperativas y validan, una vez más, que el modelo cooperativo no solo es viable, sino también inspirador para quienes buscan fórmulas más humanas y sostenibles de hacer empresa.



El gancho de MONDRAGON

Estas visitas institucionales recientes —y muchas otras que recibimos a lo largo del año, en torno a 3.000 en 2024— confirman el interés por la Experiencia Cooperativa. De uno u otro modo, muchas de ellas coinciden al destacar algunas de nuestras fortalezas: la combinación de gobernanza democrática, gestión competitiva de negocios diversos y el impacto social que genera en la sociedad.

1. **Francina Armengol** fue recibida por Leire Mugerza en Otalora el pasado 18 de septiembre, en el marco de la visita institucional que inició en Asfabrik (Mondragon Unibertsitatea) y que concluyó con visitas a Fagor Arrasate e Ikerlan.
2. **Carlos Cuerpo** fue recibido el pasado 1 de octubre por la diputada general Elixabete Etxanobe y la delegada del Gobierno de España en Euskadi, Marisol Garmendia, en el BAT (B Accelerator Tower) de Bilbao. Visitó el espacio compartido por la Corporación, Eroski y Laboral Kutxa en la torre.
3. **Salvador Illa** fue recibido el 19 de septiembre por Pello Rodriguez y el vicelehen-dakari del Gobierno Vasco, Mikel Torres, en Otalora. Después visitó la planta de Mondragon Assembly en Aretxabaleta.





Rafa Pol
Economista y PMP*



MONDRAGON SEGÚN CHARLIE KIRK

Joven vistiendo camiseta del Che Guevara: “¿Has oído hablar de la Corporación MONDRAGON, en España?”.

Charlie Kirk: “Si, he oído hablar de ella. Son muy ineficientes. Y no funcionan muy bien. Pero si alguien quiere crear un tipo de corporación como esa en USA, lo puede hacer, eso es lo bueno del libre mercado”.



Curiosamente, mi colaboración anterior “¿Es MONDRAGON Antifragil?” fue consecuencia del visionado de un video de YouTube que recogía la conversación anterior, extractada de un debate de Charlie Kirk, de quién jamás había oído hablar, y que me provocó cierto arrebatado cuando la recibí por WhatsApp.

Con mi artículo quise contrarrestar su opinión basándome en conceptos como el de la antifragilidad de Taleb que, entre otras cosas, me permitía proponer la mayor probabilidad de supervivencia de una organización descentralizada, aunque fuese a costa de una potencial menor eficiencia.

Había olvidado ya el nombre de Kirk y desconocía su relevancia en la comunidad universitaria de los EE.UU. Ahora, tras su asesinato, he querido revisar aquella grabación**, buscando otros elementos de interés... y los he encontrado.

No me refiero a más menciones a MONDRAGON, que no las

hay, más allá de lo dicho, sino a los ejemplos de participación de los trabajadores en la propiedad de los medios de producción. En concreto, menciona el de la cadena de supermercados Publix de Florida, así como la existencia en los EE.UU. de la figura denominada ESOP (Employee Stock Ownership Plan), un plan de propiedad de acciones para empleados con el objetivo de alinear los intereses de trabajadores y accionistas, y del que se benefician más de un millón de personas.

Esto dista mucho de la propuesta “una persona socia-un voto” y no consigue escapar del control por mayoría del capital social en la empresa, ni descansa en la preponderancia del trabajo aportado, ni contempla la solidaridad retributiva.

La cruzada cooperativa

Aun así, me invita a pensar en que no hemos acertado en el intento de evangelizar fuera de nuestras fron-

teras sobre la filosofía cooperativa. Aprovechando, al menos, los resquicios en la idiosincrasia y las leyes de cada lugar para acercar nuestra experiencia a esos países e impregnar su dinámica laboral y social.

Por otro lado, sé de la realidad a la que nos enfrentamos en muchos lugares en los que operamos, donde la supervivencia del día a día arrastra a las personas a unas conductas casi mercenarias, discordantes con los fundamentos cooperativos.

Pero quizás aún no sea tarde para esta cruzada, tanto porque nosotros vamos aprendiendo por el camino y tenemos más que ofrecer, como porque el mundo atraviesa crisis cíclicas, momentos en los que se enfoca la mirada a modelos divergentes, como el nuestro, para tratar de solventar las disfunciones.

Sea como sea, siempre podemos aprender del debate con quien nos desafía a definirnó. ¡Gracias Charlie Kirk! por haberlo hecho conmigo cuando aún no sabía ni quién eras. Descansa en paz. —

“A veces pienso que no hemos acertado en el intento de evangelizar fuera de nuestras fronteras sobre la filosofía cooperativa”

*Profesional en la gestión de proyectos, por su siglas en inglés Project Management Professional.

Malen Sarasua

RESPONSABLE E INVESTIGADORA DEL CENTRO LÁCTEO DE LEARTIKER

“El sector lácteo vacuno puede tener una evolución considerable en la próxima década”

Licenciada en Ciencia y Tecnología de los Alimentos, ha desarrollado su carrera profesional en el centro tecnológico Leartiker. Como resultado de años de trabajo es en la actualidad una experta en conocimiento y desarrollo de productos lácteos alimentarios y un referente para el sector. **JAVIER MARCOS**

En lácteos, ¿qué tipo de investigaciones se están acometiendo?

En primer lugar hay que decir que nosotros trabajamos con el sector lácteo artesano y los retos en este contexto son diferentes. A nivel autonómico hay una apuesta clara por la diversificación. Además, no podemos olvidar las líneas de investigación relacionadas con la sostenibilidad, la digitalización y las nuevas tecnologías.

¿Se prevén productos revolucionarios?

El sector lácteo vacuno en la Comunidad Autónoma del País Vasco puede evolucionar de forma significativa en la próxima década porque en algunas explotaciones ya han empezado en la transformación de la leche. En el mercado encontraremos a medio plazo interesantes quesos de vaca con características organolépticas características y en diferentes formatos.

Estando inventado el queso, ¿de dónde podría venir la innovación?

Aunque el queso esté inventado, y haya 2.000 quesos diferentes a nivel

mundial, producir un buen queso y un distintivo tiene su complejidad y en el sector artesanal cada persona debe encontrar su propio camino (utilizando fermentadores propios, personalizando el proceso de afinación, conociendo su microbioma, etc.).

De postre, ¿queso o flan?

Sin duda, queso.

¿Pagarías 5.000€ por un queso?

No, hay quesos fantásticos sin necesidad de pagar tanto.

Los quesos vascos, ¿en qué se diferencian?

Que la mayoría de los productores son transformadores y productores de leche. Es decir, tienen animales y aportan un valor añadido a la leche de casa transformando el queso en diferentes tipos.

Para el desayuno, ¿un vaso de leche, café con leche o infusión?

Café con leche.

“¿Un sueño? Hacer competitivo el sector lácteo y de elaboración de quesos vasco, atraer a las generaciones jóvenes y garantizar una alimentación saludable y sostenible basada en la cultura local y en los modelos de producción”



¿Leche, semi o entera? ¿Por qué?

Entera, sin duda. Porque cuanto menos tratamiento y/o transformación sufra la leche, más digestiva es y porque en su conjunto es un alimento de alto valor nutricional.

¿Dos productos lácteos que te gustan?

Queso azul y mantequilla.

¿Música tranquila o movida?

Movida, que me haga mover el cuerpo.

¿El último libro que ha leído?

Un animal salvaje, de Joel Dickers.

¿Series o películas? ¿Alguna recomendación?

Series. Últimamente estoy un poco friki viendo *K-Dramas*.

¿El último viaje?

A Chile, gracias a los quesos, y a Sicilia con los amigos.

¿Una cooperativa?

Sin duda Leartiker. Toda mi carrera profesional la he desarrollado aquí y gracias al trabajo, la elaboración del queso ya es mi afición. —

La prevención de riesgos laborales (PRL) se encuentra en un momento de transformación impulsada por la digitalización, los cambios generacionales, la evolución normativa y la necesidad de integrar la salud y el bienestar en el núcleo estratégico de las organizaciones.

ZIGOR ARTAMENDI
DIRECTOR GENERAL DE OSARTEN

Los retos de la prevención



“**Se dibuja un panorama complejo pero lleno de oportunidades**” según las personas expertas pertenecientes a empresas de relevancia que han aceptado participar en la reflexión estratégica de OSARTEN. Estos son los ejes sobre los que pivota la transformación:

- Digitalización como eje transformador.
- Modelos organizativos: servicio propio vs. subcontratación.
- Enfoque humano y adaptación generacional.
- Inteligencia artificial y prevención: oportunidades y límites.

Digitalización como eje transformador

Uno de los vectores más destacados es la digitalización de los procesos de prevención de riesgos laborales. La informatización de los sistemas de seguridad y salud laboral es esencial para reducir la carga burocrática de profesionales y todas aquellas personas cuyos roles integran aspectos de la seguridad y la salud, y mejorar la eficiencia en su desempeño. La implantación de herramientas basadas en gamifi-

cación (uso de elementos propios de los videojuegos), permiten resolver retos aumentando la participación de todas las personas en la identificación de incidentes, y mejorando el aprendizaje mediante la integración de hábitos seguros.

También se destaca el papel de la inteligencia artificial (IA) en tareas de backoffice, como la gestión documental, la analítica de datos y la redacción de informes. La IA también se aplica en la atención mediante chatbots y en el análisis de imágenes con visión artificial para identificar situaciones de riesgo, aunque se advierte que aún existen limitaciones para automatizar completamente la predicción de riesgos.



Modelos organizativos: servicio propio vs. subcontratación

Las empresas destacan las ventajas de mantener un modelo de servicio de prevención propio, con recursos internos multidisciplinares compuestos por personas profesionales sanitarias y técnicas. Este enfoque permite un contacto directo con las personas trabajadoras y una mejor integración, evitando, entre otras cuestiones, la pérdida de información que puede ocurrir con la subcontratación de servicios ajenos.

Sin embargo, también se identifican retos, como la armonización de prácticas entre centros o filiales y la escasez de personal especializado, agravada por las jubilaciones y la falta de relevo generacional. Estas limitaciones exigen nuevas estrategias de captación de profesionales, de formación continuada, y de visibilizar y dotar de un mayor prestigio social a las profesiones técnicas y sanitarias relacionadas con la seguridad y la salud en el trabajo.

Enfoque humano y adaptación generacional

Se propone una visión centrada en las personas, donde la anticipación y la adaptación son claves para una prevención eficaz. Destacan que la legislación actual, aunque clara, resulta obsoleta y debe ajustarse a la realidad de cada empresa y a los perfiles de las personas que trabajan en las mismas.

En relación con esto, se observa una divergencia generacional en las expectativas: mientras las generaciones anteriores valoraban la estabilidad, las más jóvenes priorizan la conciliación, el bienestar y la flexibilidad. Esto obliga a las organizaciones a diseñar planes de promoción de la salud y el bienestar que respondan a estas nuevas demandas, integrando la salud mental, la ergonomía y la psicología como elementos centrales.

Inteligencia artificial y prevención: oportunidades y límites

La IA se presenta como una herramienta poderosa para gestionar grandes volúmenes de datos, como evaluaciones de exposición a agentes químicos o datos clínicos. Sin embargo, se advierte que las expectativas sobre la IA deben ser realistas: aunque puede ayudar a resumir cambios normativos o comparar documentos legales, aún no puede sustituir el juicio humano en la toma de decisiones estratégicas y la predicción.

La clave está en adaptar la tecnología al contexto y madurez digital de cada organización, evitando soluciones genéricas y apostando por desarrollos personalizados que respondan a las necesidades reales de las organizaciones y sus profesionales del área de la seguridad y la salud.





Retos estratégicos y escenarios futuros

El estado del arte en la prevención de riesgos laborales refleja una transición hacia modelos más digitales, humanos y adaptativos. La digitalización, la inteligencia artificial, la atención a las diferencias generacionales y la apuesta por servicios internos son tendencias que están redefiniendo el sector.

No obstante, persisten desafíos importantes: la escasez de personal especializado, la rigidez normativa y la necesidad de mejorar la

percepción cultural de la seguridad, la salud y el bienestar, asumiendo para ello una mayor corresponsabilidad de las personas respecto a las condiciones donde pueden actuar y cambiar, incluyendo la percepción de todos aquellos hábitos que pueden influir negativamente en su salud y actuar en consecuencia.

Superar estos retos requerirá una visión estratégica, colaboración entre actores y una apuesta decidida por la innovación con propósito.

Una forma diferente de hacer prevención

Aprovechando las sinergias entre las divisiones y comunidades de Lagun Aro EPSV, y del hecho de que las cooperativas industriales de mayor tamaño ya habían constituido servicios médicos de empresa y contaban con técnicos de prevención, se opta por un servicio de prevención propio mancomunado vinculado al grupo empresarial y entorno geográfico.

Esta modalidad organizativa, que no ha tenido mucho éxito entre las empresas del Estado, constituye una *rara avis* que, sin embargo, ha favorecido un comportamiento corresponsable entre todas las empresas participantes del servicio. Asimismo ha sido una clara apuesta por las personas de las plantillas que ya tenían conocimientos en la materia y por la contratación de profesionales que pasaran a enriquecer el conocimiento de la empresa en materia preventiva.

Actualmente el servicio de prevención mancomunado articulado a través de OSARTEN cuenta con más de 100 especialistas de prevención y más de 30 profesionales de la salud con la especialidad de empresa. Estas últimas personas desarrollan sus servicios en más de 30 instalaciones sanitarias autorizadas por OSALAN (Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales).

El futuro de la prevención

La mesa de trabajo encargada de estudiar la reforma de La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, plantea algunos cambios del texto legislativo.

- Integración de género, edad, y diversidad en la gestión preventiva.
- De 3 disciplinas técnicas se pasa a 4: seguridad en el trabajo, higiene industrial, ergonomía y psicología.
- La disciplina sanitaria pone en valor el papel de la *vigilancia de la salud colectiva*; el texto anterior hablaba sobre todo de los *reconocimientos médicos*.
- Protocolo de retorno al trabajo tras ausencias prolongadas, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo que pudieron haber originado o agravado los daños para su salud y las adaptaciones necesarias en el puesto de trabajo.
- De 500 a 300, el número de personas trabajadoras con las que una empresa debe formar un servicio de prevención propio.
- Todas las empresas con más de 30 personas en plantilla deberían tener 2 delegados o delegadas de prevención, y formar un comité de seguridad y salud.
- La formación de nivel básico para delegados de prevención, así como personas designadas para funciones preventivas no puede ser inferior a 50 horas (anteriormente se permitían 30 horas).
- Protección de las personas menores de 18 años: se actualizan las actividades peligrosas y prohibidas. ■

OSARTEN

La gestión de la seguridad y la salud

OSARTEN, cooperativa integrada por 50 personas, se ocupa de la gestión del Servicio de Prevención Mancomunado y de la interlocución con la administración laboral y sanitaria en relación con las actividades de prevención.

TULANKIDE

En su objetivo de promover la formación y el aprendizaje del grupo de profesionales de la prevención, pone a su disposición un completo programa de actividades y talleres con aquellas cuestiones normativas, de conocimiento, de riesgos emergentes, etc. para estar a la *última* en las materias preventivas.

Además, asesora jurídicamente en el ámbito especializado de la prevención, para resolver todas las cuestiones que puedan plantearse al interpretar normativas, sentencias o directivas que puedan afectar a las cooperativas. Aspecto importante en relación con la especificidad de las organizaciones que constituyen el servicio, la mayor parte de las cuales son sociedades cooperati-

vas compuestas por el colectivo de socios de trabajo y algunas personas contratadas a las que aplica el estatuto de los trabajadores.

La cooperativa OSARTEN está compuesta por 100 empresas asociadas y 40 personas socias de trabajo, cuya gobernanza se lleva a cabo a través de un consejo rector cuya presidencia ostenta actualmente Tere Marcos, de MONDRAGON, y 12 personas representando cada una a un Talde o división en la que se encuadran las empresas asociadas. Además, tres personas socias de trabajo de OSARTEN completan el consejo.

Cuatro direcciones de negocio son coordinadas por una dirección general, que cuenta con el asesoramiento especializado de un comité técnico formado por personas expertas en los ámbitos técnicos y de la salud del Servicio de Prevención Mancomunado.





Ámbitos de actividad

Consultoría y formación Acompañamiento a las organizaciones en el desarrollo y afianzamiento de su cultura organizacional, poniendo el foco en la seguridad, salud y bienestar, integrándola en la gobernanza, en los procesos y en las funciones a todos los niveles de la empresa. Se trabaja en equipo con las empresas en la identificación de barreras o situaciones que impiden evolucionar su cultura y se colabora en la creación de soluciones personalizadas para lograr resultados significativos y sostenibles.

Formación a las personas de la organización en todos los ámbitos de la seguridad y salud en el trabajo. Capacitación a la dirección y línea de mando en el desarrollo de su liderazgo e influencia, adquiriendo habilidades para la generación de contextos seguros en los que las personas son corresponsables de su autocuidado y del cuidado de los demás.

Laboratorio El personal de enfermería de OSARTEN se desplaza a todas las empresas obteniendo muestras para análisis clínico y toxicológico, realizando determinaciones de más de 25.000 personas anualmente. Todas las muestras recogidas por la mañana se procesan al mediodía, y sus resultados se validan para que por la tarde cada persona cuente con los resultados. Un laboratorio *kilómetro cero* donde las muestras no viajan muchos kilómetros, cumpliendo con las condiciones preanalíticas establecidas en las correspondientes normas internacionales.

También se analizan las muestras en determinaciones de higiene industrial realizadas por los técnicos de Higiene Industrial, fundamentalmente en agentes químicos. El laboratorio de OSARTEN es el único del norte de España que cuenta, en las mis-

Cuatro direcciones de negocio son coordinadas por una dirección general, que cuenta con el asesoramiento especializado de un comité técnico formado por personas expertas en los ámbitos técnicos y de la salud del Servicio de Prevención Mancomunado.

El personal de enfermería de OSARTEN se desplaza a todas las empresas obteniendo muestras para análisis clínico y toxicológico, realizando determinaciones de más de 25.000 personas anualmente.

mas instalaciones, con servicios de Análisis Clínicos, de Toxicología Laboral y de Higiene Industrial, proporcionando una visión global única del estado de salud de la persona trabajadora, la cual aporta una información fundamental para una adecuada vigilancia de la salud.

Medicina Además de los reconocimientos médicos de ingreso a mutualistas de LagunAro EPSV, el equipo de profesionales médicas colabora con profesionales de las empresas del Servicio de Prevención Mancomunado en la vigilancia de la salud colectiva de las plantillas. También se ocupa de la individual, realizando reconocimientos médicos de acuerdo con el riesgo del puesto de trabajo y los estudios epidemiológicos que permitan identificar la distribución de patologías laborales en la población trabajadora, para adoptar las medidas preventivas adecuadas.

Servicios de salud y bienestar

Liderados por una persona promotora, se colabora con las empresas en el diagnóstico de salud y bienestar, así como en los planes de acción desarrollando talleres, entre otros, para promover hábitos saludables en relación con la alimentación, el descanso, la actividad física, la salud mental, y facilitar recursos asistenciales para empresas que no cuenten con servicios médicos.

Prevención Técnica Un complemento especializado para apoyar a profesionales en cada empresa en aquellas actividades que requieren conocimientos especiales o de alta complejidad: coordinaciones de seguridad y salud en obras, determinaciones y evaluaciones de higiene industrial (agentes físicos y químicos), estudios ergonómicos de puestos o valoración funcional o de capacidades de las personas, y evaluaciones de los riesgos psicosociales e implementación de medidas preventivas (con herramienta propia de evaluación: PSIKOOP). —





Caminando en la buena dirección

Decir hoy en día que la seguridad y la salud de las personas es importante suena a tópico y a frase hecha. Todas las organizaciones medianamente avanzadas lo dicen y, afortunadamente, es un estándar declarativo. La cuestión, como en otros muchos ámbitos, es qué haces luego, cómo lo llevas a la práctica, hasta qué punto te comprometes con ello.

ZIGOR EZPELETA DIRECTOR DE GESTIÓN SOCIAL DE MONDRAGON

El nivel de compromiso se muestra actuando más allá de lo que te obliga la norma, superando la obligación legal y poniéndote objetivos más ambiciosos. Y eso en el ámbito de la seguridad y la salud de las personas significa implantar sistemas de gestión específicos, desarrollar una cultura preventiva y apuntar hacia una empresa cada vez más saludable. Ir en esa dirección ascendente que va desde gestionar la siniestralidad a marcarlos como horizonte la salud integral de las personas.

La gestión de la seguridad y salud de las personas

Las cooperativas que conformamos MONDRAGON con Osarten como agente central somos un buen ejemplo de compromiso con la seguridad y salud de las personas. Los índices de siniestralidad en el sector industrial son cercanos a la mitad en comparación con las empresas de la CAVP y los avances en términos de gestión y cultura preventiva también son relevantes. Y lo hacemos porque entendemos que cuidar de las personas no es algo táctico o instrumental, sino que es

consustancial a nuestra forma cooperativa de hacer empresa. Mantener la ambición de querer hacerlo cada vez mejor es muestra de una sana exigencia de coherencia.

Mancomunar recursos y aprender de experiencias compartidas ha sido un enorme acierto que ha hecho posible situarnos donde estamos. La creación y el desarrollo de Osarten como agente tractor que acompaña a nuestras cooperativas es una experiencia de intercooperación muy inteligente y de gran potencial a futuro. Al caminar juntos y sumar esfuerzos, multiplicamos nuestra capacidad de innovación y generamos soluciones que trascienden a cada organización particular.

En tiempos en los que se habla tanto del propósito de las empresas, pocas iniciativas tienen tanto sentido como comprometernos con la seguridad y la salud de las personas con las que compartimos proyecto. Caminaremos en esa dirección para dar cada día el siguiente mejor paso posible. —

Al caminar juntos y sumar esfuerzos, multiplicamos nuestra capacidad de innovación y generamos soluciones que trascienden a cada organización particular.

Servicio de Prevención Mancomunado



65%
hombres



35%
mujeres

95 empresas

25.963
personas

44

edad media

74%

trabaja en
entornos industriales

El ruido, la manipulación de cargas, las posturas forzadas y los factores psicosociales son los protocolos médicos que con mayor frecuencia han aplicado nuestros profesionales sanitarios en los reconocimientos médicos.

+100

técnicos
de prevención

+30

profesionales
del área médica
y enfermería
especializada en
empresa



25.000

análisis anuales



10.046

trabajadores formados en Seguridad
y Salud Laboral en 2024

8.148

encuestas a personas
trabajadoras en
evaluaciones de
riesgos psicosociales
bajo el modelo
PSIKOOP

+10.000

donantes de sangre y orina
para el proyecto Akribea,
para mejorar la medicina
predictiva



En el primer
semestre de 2025,

30,07

accidentes con baja
por cada 1.000 personas trabajadoras
Índice de siniestralidad industrial
(frente al 65,04 de Euskadi).



6,99%

tasa de absentismo
de mutualistas
de EPSV Lagun

Aro. De ese dato el 6,383% sería
atribuible a enfermedad común y
accidente no laboral (incremento
de 0,11%), mientras que el 0,609%
sería atribuible a contingencia
profesional (incremento 0,01%).

- 1.700 personas a las que se les realiza un seguimiento toxicológico anual por la exposición laboral en sus puestos de trabajo.
- Los objetivos de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) siguen siendo propuestos por el Servicio de Prevención o el Comité de Seguridad y Salud.
- Siniestralidad de Socios de Duración Determinada y Trabajadores por Cuenta Ajena, el 64% de la población trabajadora, aportan la mitad de los accidentes de trabajo con baja.
- No llega al 32% el porcentaje de empresas que han formado en Seguridad y Salud en el Trabajo al 80% de miembros de sus consejos de dirección y línea de mando.

Casos prácticos en las cooperativas de MONDRAGON

La seguridad, la salud y el bienestar de las personas trabajadoras son factores que han cobrado muchísima importancia en el ámbito laboral y, por supuesto, en nuestras cooperativas. En MONDRAGON no existe una única receta, ni método ni estrategia para trabajar la seguridad, la salud y el bienestar de las personas en las cooperativas. Sirvan estos casos como muestra de las diferentes actividades y estrategias que se están desarrollando en la actualidad.

GORKA ETXABE

DANOBATGROUP: RIESGOS PSICOSOCIALES

En el caso de Danobatgroup, son muchas las actividades desarrolladas por el grupo industrial en el ámbito de la salud laboral. Iker Usabiaga, director de Gestión Social en Danobatgroup, nos habla del trabajo que están desarrollando en el ámbito de la prevención de riesgos psicosociales.

En Danobatgroup están firmemente comprometidos con la salud mental y la prevención de los riesgos psicosociales. Cada dos o tres años realizan encuestas específicas para identificar posibles riesgos, a partir de las cuales diseñan y ponen en marcha planes de acción concretos. Asimismo, en el seguimiento de los indicadores de incapacidad temporal prestan especial atención a los casos vinculados con trastornos ansioso-depresivos, analizando tanto el número de bajas como su duración media. “Aunque, afortunadamente, no tenemos un problema en este ámbito, trabajamos en clave preventiva”, asegura Usabiaga. Para ello, han formado a las personas responsables con el fin de que puedan detectar situaciones de ansiedad en sus equipos y sepan gestionarlas de manera adecuada. Asimismo, ofrecen sesiones presenciales a todas las personas socias sobre cómo prevenir y afrontar este tipo de situaciones. De manera continua, también han puesto a disposición del colectivo formaciones online sobre esta materia. “Por último, desde hace casi dos años, todas las personas socias y sus familiares cuentan con un servicio de atención psicológica disponible 24/7, que garantiza un apoyo inmediato y profesional en cualquier momento”.

DANOBAT: SEGURIDAD

“El principal objetivo es integrar el área preventiva de forma natural en toda la organización”

Ekain Arrizabalaga, COO de DANOBAT (Chief Operating Officer) nos explica lo realizado en el área de Gobernanza Corporativa,

Hay que entender el contexto de Danobat para comprender la dimensión misma del proyecto. Danobat ha crecido y se ha desarrollado mucho en los últimos 10 años (producto, personas, perfiles, instalaciones, volumen de actividad, internacionalización, colaboraciones...). En este sentido, este desarrollo también debe darse en materia de seguridad. Arrizabalaga ha señalado que el objetivo principal es que el área de prevención se integre de forma natural en toda la organización. “Hemos aclarado que las responsabilidades son del colectivo y hemos analizado cuál debe ser la gobernanza necesaria para hacer una verdadera gestión activa. Es decir, qué estructuras, qué roles, qué responsabilidades, qué dinámicas tenemos, etc.”.

LABORAL KUTXA: ZAINDUZ

Zainduz, programa integral de salud y bienestar de LABORAL Kutxa

Laboral Kutxa gestiona de forma integral tres ámbitos relacionados con la salud y el bienestar. Nutrición, ejercicio físico y bienestar emocional son la base del programa Zainduz. Hablamos con Gotzone Vergara y Josune Agirre sobre el programa.

Los citados tres ámbitos son los que LABORAL Kutxa trabaja en su conjunto y de forma integral a través del programa Zainduz. Desde hace años LABORAL Kutxa cuida la salud de sus empleados. Sin embargo, como programa Zainduz surgió en 2019. Zainduz está gestionado por un comité operativo formado por personas que trabajan en diferentes áreas de la organización. El programa cuenta con todo el apoyo de la Dirección y la máxima responsable es Nuria Agirre. Agirre es, a su vez, responsable de los Planes de Igualdad y Bienestar Corporativo y directora del Área de Personas y Recursos. Gotzone Vergara y Josune Agirre nos cuentan que a lo largo del año Zainduz promueve muchas actividades diferentes, "algunas presenciales y otras muchas online. Desde video-conferencias, audiovisuales... a charlas u otro tipo de actividades. Tenemos un apartado en la intranet en el que está disponible todo el contenido". Bajo la marca Zainduz trabajan temas muy variados. "Hay tres áreas a las que debemos responder de forma integral: nutrición, ejercicio físico y salud mental. Por ejemplo, temas como el sueño, el deporte, la menopausia, el bienestar emocional, la muerte, las enfermedades, los desayunos sanos... y muchos más. Si una de estas patas falla... el programa se quedaría cojo y por eso trabajamos en todos los ámbitos", y la acogida está siendo muy positiva.

Todos los contenidos que se generan dentro del ecosistema de Zainduz están en la Intranet de LABORAL Kutxa. Dar a conocer todos ellos, y promocionar las iniciativas, es otra de las claves. La cuarta pata del programa se puede decir que es la comunicación. Y tratan de fomentar acciones de comunicación atractivas. "Intentamos incentivar con hechos. Ponemos premios,



Josune Agirre y Gotzone Vergara, del comité operativo.

Zainduz, en datos

- En 2024 al menos 1.457 personas participaron en una acción de Zainduz.
- Número de acciones. Media de 4-5 acciones al mes.
- Novedades: Este año estrenan formato podcast. Primer tema: el sueño.



como una bicicleta eléctrica. Sorteamos desayunos saludables. Intentamos dar a conocer la marca. Porque también ofrecemos asesoramiento personal en todas estas áreas: nutrición, salud mental y ejercicio físico".

Certificado Intrama

LABORAL Kutxa está presente en la red Intrama junto a otras empresas y grandes marcas del Estado. Durante dos años consecutivos ha recibido el distintivo TOP Wellbeing Companies, que premia a las organizaciones más comprometidas con la salud y el bienestar de sus trabajadores. Además, en 2024 LABORAL Kutxa recibió el segundo premio en bienestar físico.



EROSKI: STIMULUS, LANKIT Y DAVID

Nuevas tecnologías y mucho trabajo para mejorar la salud mental y física de las personas trabajadoras

Las dos mayores patologías que provocan la ausencia en el trabajo en Eroski en la actualidad son los temas relacionados con los trastornos musculoesqueléticos y los de salud mental. Charlamos con José María Cabanillas, director de Personas de Plataformas Logísticas en Eroski.



¿Gestiona de forma preventiva Eroski la salud y el bienestar de las personas?

En el ámbito de la salud mental, desde 2023, a través de Stimulus, estamos ofreciendo la oportunidad a unas 17.000 personas del colectivo para que accedan a una consulta psicológica cuando lo requiera. Lo pueden hacer vía chat, videollamada o presencial. El servicio es para personas socias y convivientes, y pueden utilizar el servicio hasta en cinco ocasiones al año. Lanzamos el programa en noviembre y la acogida ha sido muy buena. En prácticamente dos años más de 400 personas han usado el servicio y en total han sido unas 1.500 consultas.

Los datos de satisfacción del usuario también son muy buenos, ¿no es así?

Estamos satisfechos porque las personas que han usado el servicio nos dicen que les ha servido. Además, Stimulus también nos ha dado la oportunidad de gestionar momentos muy difíciles en nuestras tiendas. Por ejemplo, han estado presentes y han gestionado el shock colectivo por el fallecimiento de una persona joven en una

tienda, con un equipo de trabajo destrozado. Hicimos una intervención con Stimulus y lo agradecieron mucho. En otro caso de autolisis y fallecimiento de una trabajadora también lo gestionamos con el servicio que nos ofrece Stimulus y estamos satisfechos con el resultado.

En este caso, queremos ayudar y ofrecer herramientas a nuestros mandos, jefes de tienda... para poder gestionar mejor y tratar de prevenir. Con información – infografías – y con formaciones. Por medio de dichas infografías estamos publicando consejos para que podamos detectar situaciones de riesgo. Además, a partir de enero, profundizaremos con un programa formativo, exhaustivo, online, ahondando un poco más en el tema.

Lankit

¿Qué nos puedes decir de vuestro programa de telemedicina?

En junio de 2024 lanzamos un programa de telemedicina: Lankit Salud Eroski. Les damos a todo el colectivo de la cooperativa la posibilidad de llamar a un médico a través de una App. Les proponemos una atención primaria rápida, con diez especialidades, por medio de un chat o videoconsulta, y funciona 24/7. Estamos satisfechos con el uso. Este médico puede recetar y, además, tiene potestad para conceder un permiso retribuido de hasta tres días, tres veces al año, para que la persona con alguna molestia o dolencia no acuda al puesto de trabajo. Se trata de ofrecer un acceso rápido a un médico de atención primaria, con posibilidad de tomar un medicamento y con la posibilidad de poderte quedar en casa. Llevamos 15 meses de servicio. Se han realizado 12.700 consultas, se han expedido unas 1.000 recetas y se han gestionado 2.300 permisos.



El 40% de las personas de Eroski se han descargado ya la App. Hemos lanzado muchas campañas de comunicación, de sensibilización, antes del verano hicimos un vídeo con testimonios con personas de la plataforma logística, de las tiendas... Queremos incrementar el uso de la app. Queremos promocionar la salud y atender malestares. Las ausencias, en gran medida, se producen por pequeños malestares.

¿Y en el ámbito de los trastornos musculoesqueléticos?

El programa principal lo desarrollamos con Athlon, con un programa denominado *David*, y estamos muy satisfechos con los resultados obtenidos hasta la fecha. Tenemos cinco mini-clínicas instaladas en las plataformas logísticas de Elorrio, Zornotza, Zaragoza, Barcelona y Madrid. Además, nuestras personas acuden a las instalaciones de Athlon en Donostia, Aretxabaleta, Zaragoza, Barcelona e Iruñea.

Queremos reducir las lesiones y el dolor de las personas que trabajan en las plataformas logísticas. En total, hasta ahora 1.150 personas han pasado ya por el programa, desde 2021, que se hizo la experiencia piloto en la plataforma de Elorrio.

La reducción del dolor ha sido del 50%. La mejora de la movilidad está en un 38% y la mejora de la fuerza en un 35%. Y el nivel de satisfacción del programa de cero a diez, en el 8,5. Un notable alto. También disponemos de la Escuela de espalda.

Por último, cuéntanos qué es eso de los calentamientos previos en plataformas logísticas.

Todos los días, antes de las reuniones para hablar del plan del día, de la operativa, hacemos ejercicios de calentamiento. Al terminar la reunión hacemos tres minutos de calentamientos dinamizados por el jefe de equipo o personas que hemos formado para ello. Estamos probando en un supermercado y en un hipermercado. En función de los horarios, ya que las entradas son escalonadas, seguimos buscando el momento más adecuado. Intentar generar hábitos que te ayuden a cuidar tu salud musculoesquelética es importante.

“La reducción del dolor ha sido del 50%. La mejora de la movilidad está en un 38% y la mejora de la fuerza en un 35%. Y el nivel de satisfacción del programa de cero a diez, en el 8,5. Un notable alto”

ORKLI: TRASTORNOS MUSCULOESQUELÉTICOS

Orkli, reconocida por su labor en la prevención en trastornos musculoesqueléticos

La preocupación de Orkli por la salud de su colectivo es una constante a lo largo de su historia; pionera en Organización Saludable, cuenta con un servicio de fisioterapia orientado a la prevención.

En 2021 Osalan premió las buenas prácticas en la prevención de los trastornos musculoesqueléticos en el ámbito laboral, enfocadas desde la diversidad. Este proyecto que comenzó en 2020, partía de un estereotipo de varón medio de unos 20 años, 75 Kg y 1,70 m, es decir, un parámetro único.

El equipo de prevención de Orkli, consciente de que las evaluaciones de riesgos ergonómicos no contemplaban toda la diversidad existente en la empresa (género, edad, altura, peso, etc.), propuso a Osarten, servicio de prevención mancomunado, un proyecto para reevaluar todos los puestos a nivel ergonómico, teniendo en cuenta características relevantes —género, edad, peso, altura, complexión física— que los baremos tradicionales no consideraban.

Tras el desarrollo del proyecto, se propusieron mejoras ergonómicas para prevenir las lesiones osteomusculares en los puestos de trabajo. El jurado valoró muy positivamente la buena integración del proyecto en la gestión de la empresa, con la participación del colectivo y de la dirección. —





Un año más, y ya van nueve, el pasado viernes 26 de septiembre se celebró la jornada anual de la Comunidad de Práctica de Talento - CdP Talento de MONDRAGON.

ATEAK Atracción de Talento junior a las cooperativas de MONDRAGON

Jornada CdP Talento 2025

Esta edición se centró en la atracción de talento a través de centros educativos y especialmente con Mondragon Unibertsitatea. Una estrategia de *cantera* que responde tanto a las crecientes necesidades de atracción de talento como al ADN cooperativo de MONDRAGON.

La mañana fue intensa; se empezó compartiendo los datos principales de un análisis de la relación de 35 cooperativas de MONDRAGON con los centros educativos:

- En el curso 2024/25, 1.272 estudiantes realizaron prácticas, proyectos fin de ciclo o estudios duales en las 35 cooperativas analizadas.
- 407 eran estudiantes de formación profesional, provenientes de 81 centros y 53 titulaciones diferentes. El 20% de los estudiantes provenía de alguno de los 5 centros de FP de MONDRAGON.
- 865 eran estudiantes de 37 universidades y 126 titulaciones diferentes. Prácticamente la mitad, 422 estudiaban en Mondragon Unibertsitatea.

La jornada continuó compartiendo dos buenas prácticas de relación entre empresa y centros educativos:

- La experiencia dual en Natra con Esther Carrillo —Directora de RRHH de Grupo—, Iosu Lizarralde —profesor y tutor de MUE— y Oier Iturricastillo —egresado de myGADE en Natra.
- Con Xavier Fouger y Pierre-Marie Gautier conocimos el modelo de alternancia de Dassault Systemes, líder en software para investigación y desarrollo 3D —con marcas como Catia o Solidworks— que participa en el consorcio EU4Dual.

El volumen de estudiantes y la diversidad de relaciones con el sistema educativo dan una idea de la enorme sinergia potencial que tiene MONDRAGON si se coordinan las estrategias de atracción a través de los centros educativos.

El Programa ATEAK

Una parte importante de la jornada de la CdP Talento se dedicó a contrastar el Proyecto 3 de la Política Socio Empresarial de MONDRAGON y el proyecto ATEAK, un programa que persigue cuatro objetivos:

- Diseñar y ejecutar estrategias propias de atracción de talento junior en las cooperativas de MONDRAGON, ofreciendo una experiencia de alternancia diferencial y reconocida.
- Aumentar el flujo de estudiantes de Mondragon Unibertsitatea a las cooperativas de MONDRAGON.
- Definir estrategias de colaboración con otras universidades para atender las necesidades de talento de las cooperativas.
- Crear nuevas plataformas de intercooperación para atraer talento junior.

Para desarrollar este programa de tres años de duración, se ha constituido un consorcio entre MONDRAGON, las facultades de Humanidades y Ciencias de la Educación, Empresariales y la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea y MLaKoop y se ha logrado la cofinanciación del Programa EFESO del Fondo Social Europeo Plus a través de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social CEPES.

Entre otros proyectos que se irán desplegando, ATEAK incluye poner en marcha dos servicios para las cooperativas de MONDRAGON, servicios que se contrastaron con las cooperativas en la sesión de la CdP Talento:

S1 - Definición de la estrategia de cantera en cada cooperativa

El objetivo de este servicio es apoyar a cada cooperativa a definir su propia estrategia de cantera a través de un proceso ágil de 12 semanas de duración que incluye tres niveles de análisis:

- La definición de la estrategia general de cantera, respondiendo a las preguntas: ¿cómo segmentamos el talento que necesitamos atraer?, ¿qué centros educativos vamos a priorizar para atraer ese talento?, ¿qué les vamos a ofrecer? y ¿cómo nos vamos a organizar?
- El marco de relación y las acciones que la cooperativa realiza con los centros educativos que haya definido como prioritarios.

- La experiencia que va a vivir el colectivo de estudiantes. Incluye tanto la experiencia técnico-profesional como la experiencia cooperativa y el ciclo de vida de la persona estudiante desde la atracción hasta su fidelización o salida.

S2 - Formación y certificación para mentores/as de las cooperativas

Este servicio se centra en formar y certificar a las personas mentoras de empresa y a otros roles que participan en la relación entre la cooperativa, el centro educativo y la persona estudiante. El colectivo de mentores y mentoras es clave para garantizar la calidad de la experiencia de la persona estudiante en la cooperativa. Es un colectivo muy diverso que requiere una formación muy práctica, modular y adaptada a su entorno de trabajo.

Del debate con las más de 50 personas que acudieron a la jornada de la CdP Talento, salió un apoyo decidido a los dos servicios presentados y con muchas aportaciones. Ahora toca agradecer el *feedback* recogido y enriquecer los dos servicios. Pronto se volverá con más novedades.

Vicente Atxa

Rector de
Mondragon
Unibertsitatea y
vicepresidente
de la División de
Conocimiento de
MONDRAGON



La competitividad de nuestras cooperativas se sustentará cada vez más en el conocimiento y en las personas. Por ello, una de las líneas estratégicas de nuestra política socio-empresarial está relacionada con el conocimiento y el talento, y tiene como objetivo aumentar el flujo de personas que va desde Mondragon Unibertsitatea a las cooperativas.

Para afrontar este reto, la División de Conocimiento impulsará especialmente la formación dual mediante el proyecto ATEAK en las cooperativas de MONDRAGON, fortaleciendo las relaciones existentes.



Para desarrollar este programa de tres años de duración, se ha constituido un consorcio entre MONDRAGON, las facultades de Humanidades y Ciencias de la Educación, Empresariales y la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea y MLAKoop.



Ainara Udaondo

**Instituto de Estudios
CoopeRativos LANKI**

Nuestro modelo cooperativo tiene una gran actualidad porque ofrece respuestas reales e interesantes ante los retos sociales y económicos de la sociedad. Tenemos la responsabilidad de acercar y hacer atractiva la realidad cooperativa para los jóvenes en la universidad y en nuestras cooperativas.



Edurne Ruiz y Begonia Echaburu

**Investigadora especializado en gestión de talento
estratégico y Responsable de I+D+i Personas y
Talento, Mondragon Unibertsitatea - MIK**

La estrategia de cantera de MONDRAGON se basa en un modelo y un proceso que busca ayudar a las cooperativas en su estrategia de talento. Esta estrategia de talento se basa en garantizar la relación con los centros de conocimiento, la continuidad, el compromiso voluntario cooperativo y la experiencia diferencial de aprendizaje para jóvenes.



Nekane Errasti

**Coordinadora de Ingeniería en
Mondragon Unibertsitatea**

No se valora lo que no se conoce, y es por eso que abriremos ventanas de colaboración en las titulaciones de ingeniería de la Escuela Politécnica Superior. Así, los alumnos se podrán acercar a la realidad de las cooperativas de MONDRAGON.



Josu Galarza

**Coordinador del programa dual en
Mondragon Unibertsitatea**

Los mentores de la cooperativa son claves en la formación dual y la alternancia. Es fundamental que el mentor reciba formación especializada y apoyo permanente para desarrollar eficazmente la experiencia del alumno. A menudo depende de ellos que una experiencia tenga un sabor positivo o negativo.



María Ruiz

**Responsable de desarrollo de
negocio de Talento de MLAKOOP**

Fortalecer las relaciones con las universidades y aprovecharlas para desarrollar nuestra cantera es esencial para responder a las necesidades de talento de nuestras cooperativas. Los mecanismos innovadores y sostenibles para proyectos de fin de grado y de máster nos ayudarán a diferenciarnos. —

Illart Azkarate

Director de Arizmendi Ikastola



COMIENZO DE CURSO: ORIENTACIONES ACTUALIZADAS, COMPROMISOS FIRMES DE SIEMPRE

El inicio de curso siempre es una oportunidad para volver a empezar; abrir las puertas ante todos los alumnos, profesores y familias supone ilusión y nuevos retos. Desde nuestra perspectiva, sin embargo, no es sólo el punto de partida de un calendario: es el momento de actualizar el rumbo de la ikastola.

Este año, además, comenzaremos el curso con un plan estratégico renovado que guiará nuestro trabajo durante los próximos cuatro años.

Este año, además, en Arizmendi Ikastola, comenzaremos el curso con un plan estratégico renovado que guiará nuestro trabajo durante los próximos cuatro años. El curso pasado se decidió consensuar de forma compartida el rumbo hacia los próximos años, y así, gracias a la colaboración de los diferentes miembros de nuestra comunidad y agentes públicos, se identificaron los retos de la ikastola. Estamos con muchas ganas de abordarlos.

Retos

Nuestro camino estratégico para los próximos cuatro años tiene tres grandes retos.

La primera, la diversidad y la condición de vascos: Cada alumno es diferente y esa es nuestra mayor riqueza. Seguir desarrollando un

modelo de aprendizaje innovador ayudando a cada alumno a hacer su propio camino, ese es nuestro gran reto. Y eso lo haremos desde nuestra identidad y nuestra lengua, desde el sentimiento euskaldun.

En segundo lugar, la Ikastola necesita un equipo de profesionales bien formado, fuerte y comprometido. Al igual que hacemos con el alumnado, es imprescindible cuidar la formación, la motivación y el bienestar del profesorado. Potenciaremos la profesionalidad y la innovación pedagógica, así como el crecimiento personal individual. Y en tercer lugar, formar una comunidad cohesionada dentro de la identidad de la Ikastola. La ikastola no es sólo un punto de encuentro de los alumnos: es el

corazón -de los profesionales, de las familias, de los colaboradores y del pueblo- de toda una comunidad. El modelo de ikastola cooperativa es la herramienta para ello. Nuestro objetivo es difundir el valor de este modelo, estrechando estas redes de colaboración y construyendo una confianza mutua y una cooperación más fuerte.

El nuevo curso es una oportunidad única para revitalizar la ikastola, innovar y crecer juntos. Entre todos y todas, con ilusión y confianza, convertiremos nuestra ikastola en motor de aprendizaje, convivencia y de origen compartido. Está en manos de todos hacer camino y las aportaciones de todos serán nuestra principal fortaleza. ■

“El nuevo curso escolar es una oportunidad única para revitalizar la ikastola, incorporar innovaciones y crecer juntos”



La normalización del euskera es responsabilidad y deber de todos

Según un estudio, el uso del euskera ha descendido notablemente entre los alumnos de Huhezi. A la vista de la evolución surgen varias preguntas: ¿Por qué? ¿Qué podemos hacer para darle la vuelta a la situación? ¿De quién es la responsabilidad? ¿Dónde hay que actuar?

LETIZIA GARCIA Y NEKANE ARRATIBEL PROFESORES-INVESTIGADORES DE LA FACULTAD DE HUHEZI DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

a preocupación por el uso del euskera en la sociedad en general y en el ámbito educativo en particular es antigua. En la facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea (HUHEZI) esta preocupación tampoco es nueva.

Recordemos que la facultad HUHEZI se ha definido desde su misma creación en función de su misión de promoción de la condición de vascos. En 1976 se creó la Escuela de Magisterio con el objetivo de educar a los profesores euskaldunes. Y es que en la década de los 80, en el camino hacia la normalización del euskera, se responsabilizó principalmente a la educación de la euskaldunización de la sociedad y, por tanto, se necesitaban profesores euskaldunes para educar a los alumnos bilingües. Desde entonces, HUHEZI se dedica a ello en las últimas décadas.

Cambios en la sociedad...

La sociedad ha cambiado sustancialmente en los últimos años, así como el contexto educativo. Así, entre otras cosas, se ha incrementado el número de lenguas que se imparten en la escuela, a la enseñanza de lenguas minoritarias (euskera) y hegemónicas (castellano y francés), se ha sumado la lengua extranjera hegemónica (generalmente inglés). Además, debido a los movimientos migratorios, los centros educativos cuentan con alumnado de diferentes culturas y lenguas. Si en otro tiempo teníamos niños de familias de uno o dos a lo sumo en castellano, ahora en un solo aula podemos encontrar varias lenguas familiares entre el alumnado que está escolarizándose en euskera. Los nuevos tiempos han traído nuevos retos al ámbito educativo y los primeros modelos de enseñanza bilingües se han conver-

Los nuevos tiempos han traído nuevos retos al ámbito educativo y los primeros modelos de enseñanza bilingües se han convertido en plurilingües para poder responder a estos a ellos.

tido en plurilingües para poder responder a estos retos.

Por otro lado, en los últimos 40 años, gracias a la educación, se han dado grandes pasos en el conocimiento del euskara y es de puesta en valor. Sin embargo, los resultados de los últimos años muestran que el nivel de euskera de los alumnos está disminuyendo y que el uso social de la lengua minorizada sigue siendo un reto. En otras palabras, a pesar del creciente número de vascoparlantes en nuestra sociedad, el uso del euskera no aumenta en la medida esperada.

Y en la educación ¿qué?

Si reparamos en la educación, el euskera es la lengua de escolarización de la mayoría del alumnado de la CAV (la mayoría se matricula en los idiomas D), aunque no es la primera lengua de muchos alumnos. También somos conscientes de que la escuela es más euskaldun que el resto de ámbitos, pero a medida que el alumnado está más maduro, el uso del euskera en este ámbito disminuye, más aún fuera del ámbito escolar.

En el ámbito universitario también existe preocupación por el uso del euskera. En HUHEZI, el porcentaje de entrevistas realizadas en euskera en el ámbito no formal de la facultad ha disminuido del 62% en 2009 al 39% en 2022. En los últimos años, el perfil de estudiante también ha cambiado mucho y el perfil lingüístico de los alumnos es más variado que hace unos años.

Hemos investigado las razones que pueden estar detrás del uso del euskera en la Facultad, y hemos recogido brevemente las conclusiones: nuestro alumnado relaciona el escaso uso del euskera con el bajo nivel de competencia que tienen, el euskera es lengua de escuela para muchos alumnos (que la utilizan en el ámbito escolar y principalmente en el aula), tienen poca conciencia de asimetría de las lenguas sociales,

A pesar del creciente número de vascoparlantes en nuestra sociedad, el uso del euskera no aumenta en la medida esperada.

Necesidad de formar redes

No se puede dejar la responsabilidad de la normalización del euskera a cargo de la educación y, principalmente, de la escuela. La necesidad de la incorporación y la necesidad de cooperar es imprescindible porque la escuela sola no puede, la universidad sola no puede, necesitamos al pueblo y al resto de agentes del pueblo si la normalización es un objetivo común. ¿Representaremos juntos objetivos de país? ¿Del valle? ¿De diferentes áreas y sectores? ¿De Euskal Herria? ¿Dónde y cómo queremos influir?

consideran que el uso de una lengua u otra es una elección personal, y en muchos casos el euskera no tiene una función identitaria, es una lengua más.

Dirección

Hay que tener en cuenta que, dentro de pocos años, los futuros profesores y los comunicadores que vengán a estudiar a HUHEZI cumplirán una función estratégica para la normalización del euskera. Si tienen conciencia de su papel en la profesión en la transmisión del euskera y la cultura vasca, muestran una actitud optimista y están dispuestos a asumir compromisos, pero, a la vez, muchos mencionan hacen referencia a la imposibilidad de transmitir lo que no han recibido. En ese sentido, el sistema educativo tiene el reto de trabajar los discursos en torno al euskera, llenarlos de sentido, y por ese camino el euskera ganará en eficiencia social. En esta dirección, puede ayudar la elaboración de la sociolingüística y de la cultura vasca.

El camino recorrido por el sistema educativo vasco en estos 40 años ha sido mucho más prometedor que en otros ámbitos de la sociedad, y si no queremos que el esfuerzo en educación sea inútil, también en el resto de ámbitos hay que dar continuidad al recorrido. ¿Qué puede hacer uno desde donde está para influir en su área cercana? ¿Qué podemos hacer en la comunidad cercana? La normalización del euskera es un deber y una responsabilidad de todos. —



HACIA UNA NUEVA ETAPA DE CAMBIO E INNOVACIÓN

Goimek [Danobatgroup] ha iniciado el período estratégico 2025-2028 con la mayor inversión de su historia. Ha invertido 11,6 M€ para reforzar y ampliar su oferta en mecanizados de precisión y grandes mecanizados. Asimismo, el próximo trienio será un período para definir liderazgos en el ámbito del modelo cooperativo y para revitalizar la cultura participativa. Analizamos todas estas cuestiones con su director general, Aitor Txurruka.

GORKA ETXABE

Aitor Txurruka DIRECTOR GENERAL DE GOIMEK

“Queremos dar el salto a sectores de mayor valor añadido”

Por un lado, la estrategia de negocio; por otro, las personas, el liderazgo y el modelo cooperativo. Todas estas áreas son importantes para seguir construyendo la cooperativa Goimek del futuro. La empresa de Danobatgroup tiene sus instalaciones principales en Itziar, en la costa de Gipuzkoa. Su plantilla está formada por 90 personas y, tras invertir 11,5 millones de euros en el último año, afrontará el próximo período estratégico con un centro de trabajo moderno y funcional. Socialmente, Goimek también es especial, ya que actualmente el 95% de la plantilla es socia de la cooperativa.

Antes de nada, Aitor, ¿cuáles son los principales retos de Goimek para el próximo período estratégico?

Hemos recogido todos los objetivos en el plan estratégico, pero en general diría que, más allá de mecanizar piezas, ofrecemos ingeniería, diseño y desarrollo, y el mercado debe percibirnos así. Tenemos capacidad para fabricar y añadimos valor a nuestro sector. Asimismo, debemos potenciar la diversificación y la internacionalización.

En cuanto al sistema de producción de Goimek, vamos a implantar un modelo propio para que todas las personas de nuestra cooperativa, cada una en su ámbito, tengan capacidad de tomar decisiones. Debemos impulsar un estilo propio, que avanzará en la vivencia del modelo cooperativo. Tenemos que acertar a la hora

de reconectar a las personas y el modelo. Por lo tanto, limitaría los objetivos principales a dos grandes bloques: diversificación y valor añadido por un lado, y personas y liderazgo por otro.

Has mencionado la diversificación. ¿Dónde, qué y cómo?

Trabajamos en cuatro áreas. Por un lado, para las empresas de Danobatgroup, y en otros tres sectores: aeroespacial, bienes de equipo y energía. La cuestión es que queremos dar el salto a siete áreas, que distinguimos por tipología y por sector. Al fin y al cabo, queremos dar el salto a sectores de mayor valor añadido. En cuanto a sectores, queremos ofertar en el aeroespacial, eólico, bienes de equipo, máquina-herramienta y naval. En cuanto a la tipología de cliente, hemos dividido dos grupos: por un lado, los clientes de proximidad (los que toman las decisiones en Euskal Herria pero tienen proyección internacional, y que demandan productos de alto valor añadido y volumen) y, por otro, las empresas de nuestro grupo, Danobatgroup.

¿Cómo estáis afrontando la digitalización?

La digitalización es un objetivo transversal y no es solo para mejorar la eficiencia interna. En el ámbito del valor añadido, es una ventaja competitiva que sumamos a nuestra oferta. Es decir, el cliente puede tener online toda la información sobre el proceso del proyecto, simultáneamente a cuando se produce la ejecución.

“Si creo en algo, me implico en cuerpo y alma para conseguirlo”

Yendo a la concreción de vuestro servicio, producto, oferta de valor... ¿Qué es lo que ofrece Goimek hoy y qué quiere ofrecer en el futuro?

Ofrecemos soluciones completas e integrales. Asimismo, podemos encargarnos de la colaboración técnica en la fase de diseño y del servicio de ingeniería simultánea. Gestionamos la compra de materiales y contamos con un socio propio de alto nivel para la fundición, Sakana Koop. También realizamos el mecanizado según planos y condiciones técnicas. Ofrecemos a nuestros compañeros de viaje y clientes el montaje de subconjuntos, servicio de verificación, certificación y garantía.

En cuanto a las inversiones del último año, ¿qué vais a conseguir gracias a ellas?

Hemos invertido en máquinas que aumentan nuestra capacidad. Las inversiones, sin duda, tienen como objetivo materializar el crecimiento. Y el refuerzo del área para el sector aeroespacial nos permitirá seguir especializándonos en el sector. En general, queremos crecer en capacidades, abrir la posibilidad de entrar en nuevos sectores y mecanizar piezas de mayor tamaño y peso, con una alta calidad y de forma integral. En definitiva, con estas nuevas máquinas de última generación, tendremos la oportunidad de aumentar la capacidad de producción y diversificar la oferta.

Estilo propio

En lo que respecta al estilo de relación, queréis implantar una nueva estrategia, ¿no es así?

A corto plazo, queremos reunirnos con nuestros clientes y adaptar las estrategias con ellos. Hoy en día, las estrategias flexibles son imprescindibles. Saber buscar alternativas es muy positivo. Se puede decir que la estrategia es la capacidad de adaptarse a corto plazo. Nuestras máquinas sirven para cualquier sector y tenemos que estar presentes en el mercado. Debemos saber entender e interpretar las tendencias con rapidez. Por ejemplo, si el sector aeroespacial es una oportuni-

Defínete en una palabra.

Si creo en algo, me implico en cuerpo y alma para conseguirlo.

Una afición.

Te diré más de una. El monte, la cocina, la cesta punta... Y por otro lado, también disfruto mucho con temas relacionados con el desarrollo de las personas.

¿En el monte, solo o en grupo?

El monte me inspira. Prefiero ir solo.

¿Qué es lo más te disgusta?

El estilo centrado en la prepotencia que estamos viendo en estos tiempos, por ejemplo, no me gusta nada.

Un libro.

El libro *La Paradoja* es muy bueno para entender el concepto de liderazgo. Plantea la teoría de la pirámide invertida. El líder abajo y el resto arriba. Los líderes deben ayudar a las personas a desarrollarse. Deben ser servidores, dedicados al desarrollo de las personas a largo plazo. De esos que trabajan la virtud de la escucha. También me gusta *El monje que vendió su Ferrari* de Robin Sharma.

Vives en la frontera entre Gipuzkoa y Bizkaia, en Mutriku, ¿eres de la Real o del Athletic?

Nací en Bilbao por casualidad y soy de la Real. De todas formas, diría que soy muy de Mutriku. Imagínate, mi segundo apellido es Motriko y nació el día del Calvario.

¿Cine?

Vemos muchas series en familia, suele ser uno de nuestros momentos. Por mencionar una película, *La lista de Schindler*.

En vacaciones, ¿cuál es tu plan favorito?

Tenemos una autocaravana y viajamos por Europa en familia (mi mujer y mis tres hijos). Portugal, Italia, Croacia, Francia, Alemania... Esa es nuestra opción y la que más nos gusta.

dad y el eólico va a la baja, tenemos claro hacia dónde debemos adaptar nuestra producción.

Dejemos a un lado el mercado, el producto, las tendencias... y hablemos del ámbito social, de las personas. Esa área también te preocupa mucho, ¿verdad?

Todo el equipo, todas las personas, debemos estar totalmente alineadas con el proyecto cooperativo. Todos debemos ser conscientes de que este proyecto es compartido. Debemos ser conscientes de que el cooperativismo debe materializarse en el día a día, en las decisiones, en las relaciones y en los espacios compartidos. En este proyecto, el compromiso y el trabajo de todos es imprescindible y nos gustaría que se visibilizara a diario, incluso en los pequeños gestos. Debemos impulsar una cultura participativa. Queremos impulsar una gestión que aúne empresa, personas, trabajo, bienestar y autonomía. Una persona desarrollada está mucho más comprometida con su proyecto. —



Cooperativas, entornos propicios para el aprendizaje del euskera

Muchas personas han mejorado su conocimiento del euskera en MONDRAGON. Las cooperativas han ofrecido medios para ello mediante la promoción de matriculaciones en euskaltegis, la organización de sesiones de expresión oral, etc.

Han ofrecido un entorno de confianza para practicar lo aprendido, implicando a los compañeros de trabajo en el aprendizaje asignando al euskera funciones comunicativas en la cooperativa.

Los plazos de matrícula están abiertos. Son muchas las posibilidades y hemos recogido varios testimonios para que puedan ser fuente de inspiración.

José Andrés Hernández Sesiones de expresión oral [Ederfil Becker]

Llevo ya unos años estudiando euskera. En Ederfil, el ambiente siempre ha sido muy euskaldun y, además, la cooperativa ofrece muchas facilidades para aprender y mejorar. Todo eso me animó a dar el paso de retomar el idioma y avanzar poco a poco. Empecé hace ya unos 5 o 6 años.

Mi valoración del proceso es muy positiva. Lo que más me sirve es la práctica con los compañeros; de hecho, con algunos de ellos intento dirigirme siempre en euskera, porque esa es la forma en la que más mejoro. También contamos con un facilitador de euskera, Ekain, que nos ayuda mucho a seguir adelante en los momentos más bajos.

El apoyo de mis compañeros es fundamental. Les agradezco la paciencia que tienen conmigo cuando me dirijo a ellos en euskera, porque a veces me tienen que repetir las cosas más de una vez. Me ayudan día a día a continuar.

A un compañero o compañera que esté dudando, le diría que se anime, porque con el tiempo el nivel de euskera y la integración en los equipos van aumentando. Muchas veces no es fácil, porque en el día a día de la empresa hay mucha tensión o estrés, pero es importante parar, intentar y utilizar el euskera, aunque cueste más tiempo o atención. Y para eso, los compañeros, con su paciencia, son una gran ayuda.



“A un compañero o compañera que esté dudando, le diría que se anime, porque con el tiempo el nivel de euskera y la integración en los equipos van aumentando”

Marian Yuste Sesiones para trabajar la comprensión [Danobatgroup]

La oportunidad de empezar surgió a raíz de una propuesta del departamento de Recursos Humanos. Me pareció que podía ayudarme a mejorar mi relación con el euskera, así que decidí aceptar.

La valoración que hago es muy positiva. El curso me ha permitido ampliar mi vocabulario y tener más *agilidad mental* para comprender cuando se habla en euskera en una reunión, se comentan temas del trabajo o en conversaciones más informales, como en el café. Además, ha sido un proceso muy dinámico en el que se han tratado temas actuales, lo que lo hace más entretenido y te involucra más. Estar con otros compañeros de un nivel similar también ayuda, porque preguntar se hace más fácil. Xabier, el profesor, ponía todo de su parte para asegurarse de que todos entiendiéramos, aunque a veces se lo pusiéramos un poco difícil.

Tanto la cooperativa como mis compañeros me lo han puesto muy fácil. Trabajo en un departamento en el que se habla constantemente en euskera, por lo que es una inmersión que me ayuda mucho a mejorar. Si tengo cualquier duda, nunca tienen problema en ayudarme.

A quien esté dudando, le diría que merece la pena hacerlo. Estás en un ambiente relajado y con un profesor que está deseando ayudarte a mejorar. Te ayuda tanto a ampliar vocabulario como a "hacer oído" para que te resulte más fácil seguir las reuniones o las conversaciones del día a día. Muchas veces tenemos una base de vocabulario, pero hace falta tener también agilidad para seguir una conversación y entender el contexto. Y este curso ayuda a ambas cosas.



“Trabajo en un departamento en el que se habla constantemente en euskera, por lo que es una inmersión que me ayuda mucho a mejorar. Si tengo cualquier duda, nunca tienen problema en ayudarme”

Miriam García Clases de euskera [Lagun Aro EPSV]

Mi proceso de aprendizaje del euskera viene desde hace años. Mi lengua materna es el castellano y de pequeña en la escuela lo estudié todo en castellano. En la adolescencia, sin embargo, me picó el gusanillo de aprender euskera y estuve 8 años en el euskaltegi Aitzol de Tolosa. Me gustan mucho los idiomas y, cómo no, el nuestro también. En 2017 empecé a trabajar en Lagun Aro. En mi anterior empresa se hablaba en euskera, pero en Lagun Aro mucho más. Tenemos un Plan de Euskera y en mi día a día, por ejemplo, escribo los emails en euskera.

Me comentaron que había clases de euskera en la empresa y me apunté enseguida.

La experiencia ha sido muy positiva. En estas clases no solo se aprende el idioma; trabajamos el vocabulario y las expresiones específicas que utilizamos en nuestro trabajo. Yo estoy en el departamento de Administración y Finanzas, y realizo tareas del área de personal. Antes, por ejemplo, me costaba calcular en euskera temas de jubilación o pensión, y eso también lo hemos trabajado en clase. Ahora me veo hablando con más soltura y seguridad. Hemos tenido profesores muy buenos de Emun, y para mí ha sido una experiencia excelente. Además, lo que estás aprendiendo lo puedes aplicar a diario, también con la familia; con mis hijos hablo en euskera.

Estoy muy a gusto. Por parte de los compañeros, se habla mucho en euskera y si dices algo mal, no pasa nada. La gente valora mucho el esfuerzo que haces. Al principio, me costó el habla de aquí: la de Arrasate, la de Oñati, la de Markina... pero luego haces oído. Ahora, a menudo, hasta con los niños me sale el habla de Arrasate.

Mi recomendación es clara: es una muy buena inversión y merece la pena. A quien esté dudando le diría que conseguirá más soltura, que mejorará un montón y, sobre todo, que trabajará temas específicos del trabajo.



“Mi recomendación es clara: es una muy buena inversión y merece la pena. A quien esté dudando le diría que conseguirá más soltura, que mejorará un montón y, sobre todo, que trabajará temas específicos del trabajo”



CINCO DÉCADAS EN TRANSFORMACIÓN

Hace unos meses que ha concluido la rehabilitación integral de la ladera de Olandixo, en Arrasate [Gipuzkoa], donde se ubican las sedes centrales de Lagunaro, Ikerlan, Laboral Kutxa o la Corporación.

JAVIER MARCOS

“Nola aldatzen diren gauzak, kamarada”, decía Gabriel Aresti en “Nire aitaren etxea defendituko dut” uno de los textos más emblemáticos del poeta vasco. Y viendo estas dos fotos, entre las que han transcurrido más de 50 años, efectivamente, las cosas han cambiado, y mucho.

La mirada con perspectiva es siempre recomendable para apreciar la evolución de las cosas. Nos ayuda a ver más allá del momento inmediato, a interpretar los hechos con profundidad y sentido, y a entender trayectorias, esfuerzos y aprendizajes y a valorar objetivamente los resultados.



Al analizar estas dos imágenes, el primer vistazo se centra más en las formas, en el hardware, en cómo se ha ido modelando ese espacio tras la integración de varios edificios. Y tras este primer escaneo hay que decir que el tiempo le ha sentado bien, ha “envejecido” dignamente.

Pero en realidad, es algo más que una foto de terrenos y edificios. Es una imagen de conceptos, todavía en construcción en la foto de la izquierda, y muy alineada con ese aforismo arizmendiano, que dice que “la idea buena es la que se convierte en acción”. La foto incluye, entre otros, conceptos como Educación (Mondragon Goi Eskola Politeknikoa+Alecop); investigación (Ikerlan); Finanzas (Laboral Kutxa); Protección Social (LagunAro); o cooperación (entre ambas entidades), todos

ellos elementos clave en el desarrollo de nuestra Experiencia Cooperativa.

De aquella visión utópica ha surgido esta realidad palpable. De aquellas obras de principios de los `70 a este *Parke Olandixo* que recientemente ha tenido un lavado de cara que le hace lucir como un espacio moderno y adaptado a los nuevos tiempos. Un lugar que habla por sí solo de lo que es capaz de lograr el trabajo colectivo y la mirada comprometida con la transformación real del entorno. —

La mirada con perspectiva es siempre aconsejable para apreciar la evolución de las cosas.



MLAKOOP ha participado en la creación de la plataforma digital Osasun Eskola+ que ha puesto en marcha Osakidetza. Hablamos del proyecto con su directora, Judit Ruiz de Munain.

GORKA ETXABE

Judit Ruiz de Munain

DIRECTORA DEL PROYECTO OSASUN ESKOLA+ EN MLAKOOP

“Debemos ser protagonistas en el cuidado de nuestra salud”



En qué consiste el proyecto?

Osasun Eskola+ (OE+) es la nueva plataforma digital de educación para la salud de Osakidetza. Básicamente, OE+ pone a disposición de la ciudadanía información y formación fiable y de calidad en el ámbito de la salud, y es parte importante de la estrategia de Osakidetza. Combina tecnología y una estrategia sólida de contenidos formativos en formato digital, que es la parte en la que participa principalmente MLAKOOP, desde el negocio de Soluciones Tecnológicas para la Formación.

El proyecto cuenta con el apoyo de los Fondos Europeos Next Generation y con la participación del Gobierno de España, el Departamento de Salud del Gobierno Vasco y Osakidetza.

¿Cuáles son sus objetivos?

Se trata principalmente de mejorar la alfabetización en salud de las personas que vivimos en Euskadi, aunque

no es excluyente a personas de otras comunidades autónomas, para que mediante ese conocimiento podamos empoderarnos en el autocuidado y la toma de decisiones respecto a nuestra salud. Por eso es importante que los contenidos formativos sean fiables y útiles, y que respondan a necesidades reales de pacientes, cuidadores y ciudadanía.

La herramienta también servirá para que los profesionales de Osakidetza nos receten formación asociada a nuestra enfermedad que veremos en nuestra Carpeta de Salud y que nos llevará a OE+ para poder realizarla.

Es un proyecto impulsado en colaboración, de marcado carácter público-privado.

Así es. Es fruto de la colaboración entre Osakidetza, Wetak y MLAKOOP. Osakidetza ha aportado la visión general y al equipo que se encarga de su estrategia de divulgación, además de especialistas de cada una de las áreas de salud. Wetak y MLAKOOP se han ocupado de la pla-

taforma de experiencia de usuario de base en la que se despliegan los contenidos, y el servicio de informática de Osakidetza ha participado en la integración con las aplicaciones internas y de cara a las personas usuarias.

Como ya he comentado, en MLAKOOP hemos participado en el diseño y desarrollo de la estrategia de contenidos. En general, esta visión público-privada ha permitido que la estrategia de OE+ sea sólida y sostenible en el tiempo.

Se trata de un proyecto innovador, un nuevo desafío, ¿no es así?

Por el lado que nos compete, la estrategia de contenidos, liderada desde el negocio de Soluciones Tecnológicas para la Formación de MLAKOOP, puedo decir que es uno de los proyectos más ambiciosos que hemos abordado; tanto por el alcance de la estrategia de contenidos, como por el reto de trabajar con grupos expertos de Osakidetza. Demostrando que con las estrategias de formación, metodologías de aprendizaje, la digitalización de contenidos y el apoyo en herramientas digitales se puede dar solución a cualquier problemática que surja, y prueba de ello es este proyecto.

En el proceso de producción de cada contenido participamos todos: Osakidetza da forma y revisa cada contenido aplicando las últimas evidencias científicas, MLAKOOP aporta la parte del enfoque educativo, formativo y digital creando contenidos interactivos que retengan la atención y que están diseñados con perspectiva de género, cumpliendo criterios de accesibilidad y con una especial atención al ámbito lingüístico, en este caso los contenidos y la plataforma son bilingües euskera-español, para lo que por supuesto, hemos echado mano de los servicios que ofrece nuestro negocio de traducción y comunicación.

Durante los primeros meses en funcionamiento de OE+ ha recibido miles de visitas, y aún no ha sido presentada. ¿Cuál prevéis que será el impacto que generará el proyecto?

Los resultados iniciales ya muestran el potencial: más de 31.000 usuarios activos y 2.000 prescripciones en seis meses. Con la presentación oficial esperamos un impacto muy alto.

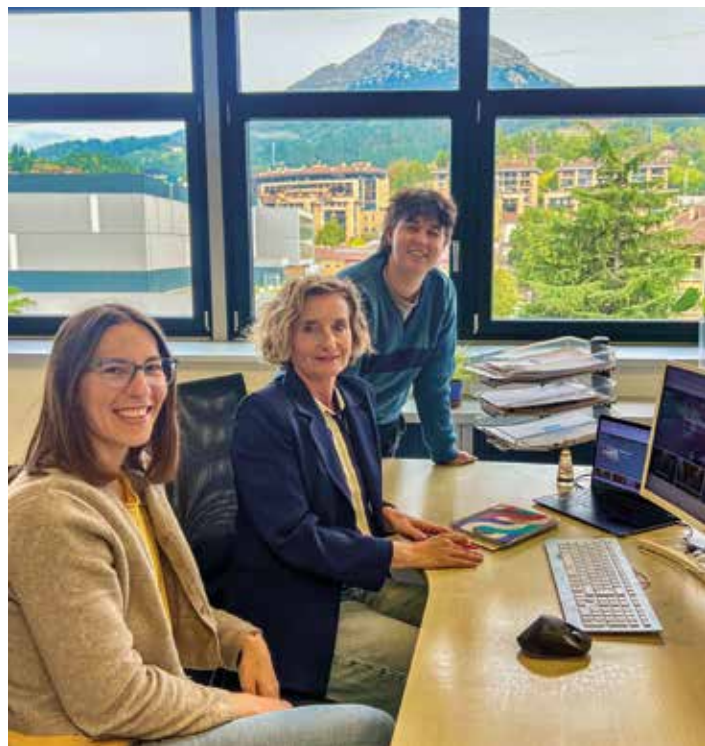
¿Algo más que te gustaría añadir?

Solo quiero felicitar a todos los miembros del equipo del proyecto por haber sido seleccionados como finalistas en los premios Learning Technologies Awards. Ha sido un reconocimiento que nos ha hecho reflexionar en el camino recorrido y en lo que queda por recorrer. Aún no conocemos el veredicto, pero esperamos ganar. —

¿Osasun Eskola+, a quién está dirigida y, básicamente, cómo funciona?

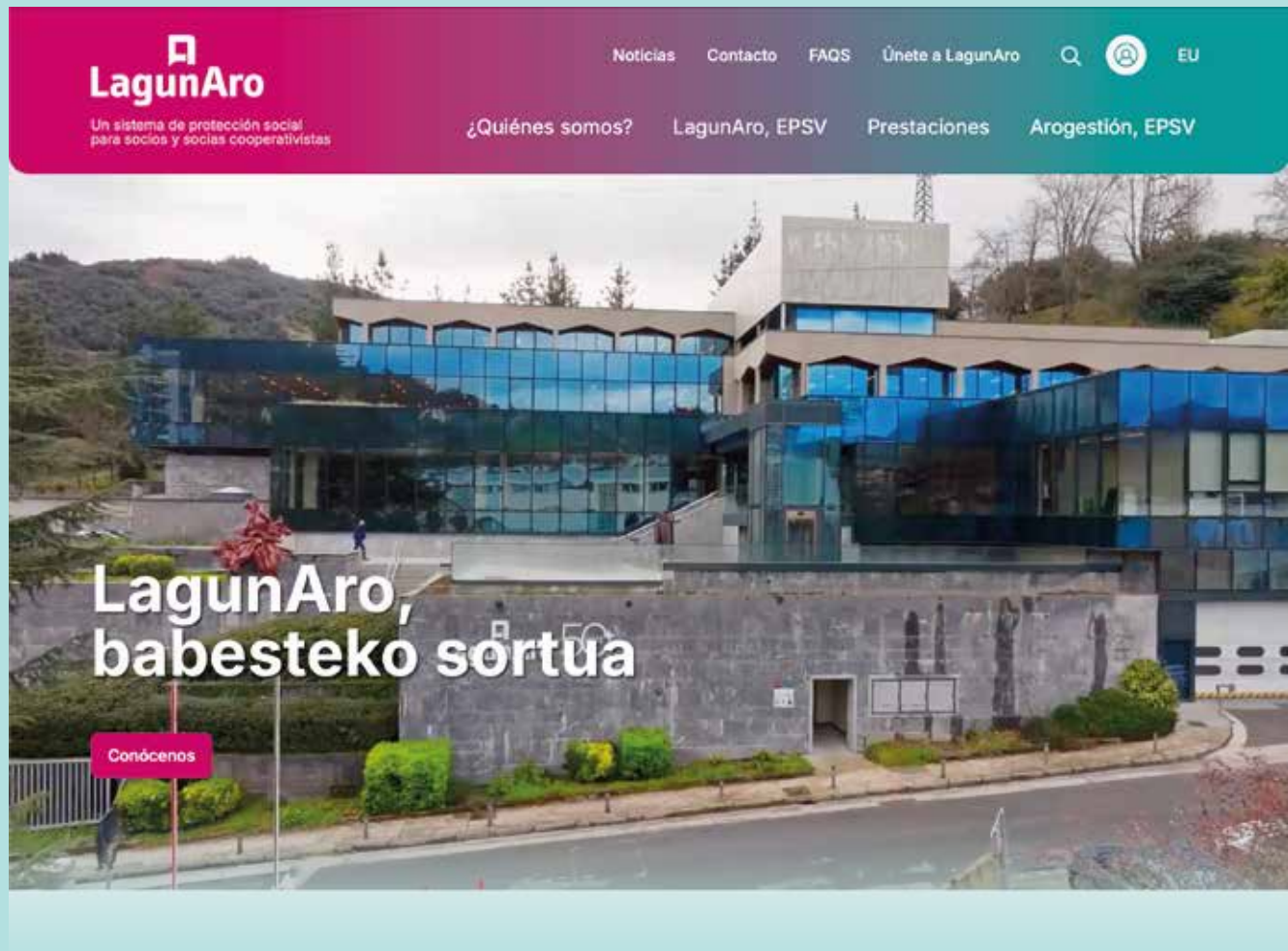
Está dirigida a toda la ciudadanía y funciona a dos niveles. En abierto puede entrar cualquier persona y además está el acceso personalizado mediante Bakq: Por ejemplo, si mi médico me diagnostica diabetes, puede además de recetarme insulina, prescribirme contenidos desde su ordenador de la consulta. Pueden ser contenidos acerca de la diabetes o de cómo administrarme el tratamiento e incluso de alimentación saludable. Yo veo en mi App Carpeta de Salud, que tengo estas recomendaciones y accedo a ellas directamente para consultarlas en OE+. Para cerrar el proceso, mi doctor o doctora puede saber si me he interesado por esos contenidos.

“Se trata principalmente de mejorar la alfabetización en salud de las personas que vivimos en Euskadi, aunque no es excluyente a personas de otras comunidades autónomas, para que mediante ese conocimiento podamos empoderarnos en el autocuidado y la toma de decisiones respecto a nuestra salud”



LagunAro renueva su página web

Con el objetivo de mejorar la experiencia digital de las cooperativas y del colectivo.



LagunAro da un paso importante en su estrategia digital con el rediseño de su página web, uno de sus principales canales de relación con cooperativas, personas mutualistas, pensionistas y beneficiarias.

“La web es uno de nuestros principales canales de relación con las cooperativas y nuestro colectivo, y necesitábamos adaptarla a sus necesidades actuales. La anterior página había cumplido su función durante años, pero hoy las personas usuarias esperan inmediatez, claridad y accesibilidad. Queríamos dar un paso adelante para mejorar su experiencia digital”, nos comentan desde la entidad.

Objetivo principal

Facilitar el acceso a la información y a los trámites de forma sencilla e intuitiva, además de hacer más comprensible el sistema de protección social de LagunAro. Se ha puesto el foco en la usabilidad, en que las personas mutualistas, pensionistas y beneficiarias encuentren lo que buscan en pocos clics, y en que las cooperativas

dispongan de un entorno digital más ágil y adaptado a sus procesos. Asimismo, la web transmite de una forma más clara y sencilla las características del modelo.

Novedades

Entre los cambios más significativos cabe destacar una navegación más sencilla e intuitiva, junto con un acceso rápido a los trámites más frecuentes. También se ha renovado la sección de noticias y contenidos para que sea más clara y útil. Además, incorpora un nuevo apartado de Únete a LagunAro, una novedad relevante para la atracción de talento a LagunAro.

En el ámbito visual, la entidad ha apostado por un diseño moderno, atractivo y plenamente adaptado a dispositivos móviles, con el objetivo de ofrecer una experiencia digital coherente, cómoda y actualizada en cualquier dispositivo.

Este rediseño forma parte de una estrategia más amplia. “Supone reforzar nuestra apuesta por la cercanía y la transparencia. Queremos estar más accesibles y facilitar la vida a las cooperativas, personas mutualistas, pensionistas y beneficiarias”, apuntan desde LagunAro. Durante los primeros meses se realizarán algunos ajustes adicionales para optimizar su funcionamiento, en un proceso de mejora continua. En definitiva, este rediseño “no es un punto final, sino un punto de partida para seguir evolucionando y mejorando la experiencia digital de nuestro colectivo”.

Desde LagunAro, agradecen a todas las personas y entidades que han participado en el proceso de renovación de la web, cuyo esfuerzo ha sido clave para que esta herramienta digital refleje plenamente la identidad y los valores de la entidad.

El objetivo es facilitar el acceso a la información y a los trámites de forma sencilla e intuitiva, además de hacer más comprensible el sistema de protección social de LagunAro.



Beatriz García, nueva directora de Afiliaciones, Cotizaciones y Pensiones de LagunAro

Beatriz García ha sido nombrada nueva directora del Departamento de Afiliaciones, Cotizaciones y Pensiones de LagunAro. Con una trayectoria de más de quince años en el equipo, donde ha desempeñado el papel de responsable de Afiliaciones y Cotizaciones, Beatriz es ampliamente reco-

nocida en los departamentos de gestión social de las cooperativas. Durante este tiempo ha sido la mano derecha de Alicia Bollar, hasta ahora la directora del departamento, consolidando una visión compartida y un profundo conocimiento del sistema.

Ahora asume la responsabilidad de liderar el departamento con el firme objetivo de seguir fortaleciendo las relaciones con las cooperativas, mutualistas y pensionistas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.

Desde LagunAro envían “un caluroso agradecimiento a Alicia, ya que su compromiso y entrega han sido fundamentales para fortalecer y proteger un sistema tan especial y diferencial como el nuestro”.

La sostenibilidad, un camino compartido

Este verano LagunAro lanzó una encuesta para conocer la opinión de sus grupos de interés en torno a la sostenibilidad. La participación ha sido muy alta, habiendo recopilado información muy valiosa que servirá como base para definir el I Plan de Sostenibilidad de LagunAro. Durante los próximos meses se dará forma a este plan, que recogerá los compromisos y pilares en este ámbito. En cuanto esté definido se compartirá con sus diferentes públicos, reforzando así un camino colectivo hacia un modelo más responsable y sostenible. Desde la entidad se quiere agradecer “las aportaciones realizadas por todas las personas a este nuevo proyecto”. —

MONDRAGON, un ecosistema cooperativo en transición hacia el futuro



Los días 29 a 31 de octubre de 2025 tendrá lugar en Burdeos el *Global Social Economy Forum*, un encuentro bienal que reúne a numerosos actores del ecosistema global de la Economía Social y Solidaria (o ESS). Esta edición se estructura en torno a una temática específica: la ESS como condición para la transición justa hacia territorios resilientes y el bienestar de sus habitantes.

MIGUEL DE LA FUENTE COSGAYA INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS LANKI

En torno a esta temática se ha propuesto editar un libro de apertura para el Forum que analice la multiplicidad de iniciativas de la ESS en todo el mundo, la diversidad de sus concepciones y su importante contribución para responder a los retos globales. La obra constará de diferentes aportaciones, pero una de ellas será la de MONDRAGON. Concretamente nos han invitado a contribuir a los debates actuales sobre los modelos económicos que deben promoverse teniendo en cuenta la situación mundial. Una serie de preguntas sobre como los ecosistemas de la ESS pueden dar respuesta a los actuales retos civilizatorios. Cuestiones como las que surgían en la Sinfonía Kooperati-boa: “Galdera sorta bat dauka / orain munduak guretzat / eta gure erantzunak / geroko haziak dira”.

En MONDRAGON, existe hoy una amplia conciencia de los problemas que generan las actividades de nuestras cooperativas en el mundo y hay cada vez más voces autorizadas que plantean mecanismos transformado-

res para revertir esos impactos locales y transnacionales. La sostenibilidad, la igualdad de género, la reterritorialización y la defensa de la cultura vasca y el euskera son elementos centrales de la política socioempresarial de esta nueva etapa que se abre en MONDRAGON. Elementos en los que se trabaja activamente desde diferentes instancias de nuestro ecosistema. Preocupaciones que han estado siempre presentes, pero, en ocasiones, desplazadas por las necesidades económicas de unas cooperativas que han de competir con empresas multinacionales.

Escenario político y económico mundial

El escenario político y económico mundial está cambiando rápidamente. El orden mundial establecido a mediados del siglo XX se tambalea. Vemos tendencias conservadoras y autoritarias, proteccionismo y unila-

teralismo que nos hacen pensar en otros momentos de la Historia. Si los fundadores de las cooperativas de MONDRAGON abogaban por un modelo de empresa democrático y participativo a todos los trabajadores era porque, en la sociedad de ese momento, no tenían acceso a una participación política pluralista ni democrática. El cooperativismo se convirtió en un bastión de la democracia en el mundo del trabajo. Apartidista, sí, pero democrático, al fin y al cabo.

Hoy los modelos políticos emergentes abogan por un escenario más autoritario, donde las estructuras de libertades democráticas y las sociedades pluralistas puedan verse reducidas al servicio de los intereses del mercado o de ciertos particulares. El sistema capitalista defiende sin ambages una mayor desigualdad de clase, de género o de etnia, lo que nos lleva a cuestionarnos el papel de las cooperativas en este nuevo momento ¿Se convertirán las cooperativas en un bastión práctico de la democracia en lo económico? ¿Cuál es el papel de MONDRAGON en este nuevo ciclo?

Potencialidad identitaria de las cooperativas

El cooperativismo ha sido y es una herramienta colectiva de emancipación. Las cooperativas deben adaptarse a nuevas y diferentes demandas sociales. En las sociedades líquidas la construcción de identidades plurales y abiertas que sirvan para generar consensos no excluyentes es una necesidad de primer orden. Así, las cooperativas pueden servir como herramientas de construcción de la identidad. Hasta ahora, nuestras cooperativas habían sido instrumentos colectivos de transformación social capaces de generar identidades sólidas y coherentes con una cosmovisión (ya fuese esta religiosa, nacional o vinculada a la clase obrera). Hoy, el cooperativismo es una herramienta de expresión de la identidad personal, mediante una organización colectiva.

Aprovechar esta potencialidad identitaria de las cooperativas puede ayudar a movilizar a nuevas generaciones en torno a nociones en

Hoy, el cooperativismo es una herramienta de expresión de la identidad personal, mediante una organización colectiva.

disputa como la transición ecológica justa, la igualdad de género, el trabajo invisible o el multiculturalismo. Las cooperativas pueden alinear en valores a jóvenes de diferentes realidades para articular respuestas socioeconómicas a problemas globales. En MONDRAGON, la dimensión y recorrido de las cooperativas hace más complejo efectuar ese tipo de transiciones, pero puede ser un ejemplo inspirador de las potenciales de la ESS para los jóvenes. Las cooperativas de la Experiencia de MONDRAGON han sentado las bases colectivas del nuevo ciclo que se abre en el cooperativismo vasco y han empezado a movilizar a una masa de más de 30.000 socios de trabajo hacia esas transiciones que afrontamos.

La *Sinfonía Kooperatiboa* dio una respuesta clara: “Segiko dugu amesten / gizatasuna lanean”. Por ello, debemos mantener este objetivo presente y seguir configurando comunidades unidas y sostenibles, capaces de movilizar a las nuevas generaciones y de proponer alternativas de trabajo (visible e invisible) dignas para nuestras sociedades. Esta es una de nuestras respuestas y nuestra pequeña aportación para el *Global Economy Social Forum* de Burdeos. —





Asier Altuna DIRECTOR DE CINE

“Ahora no le doy tantas vueltas a la cabeza; le hago más caso a la intuición”

El director Asier Altuna (Bergara, 1969) acaba de presentar en el Festival de Cine de San Sebastián la película *Karmele*, en el 20 aniversario del exitoso largometraje *Aupa Etxebeste!*, dirigido junto a Telmo Esnal. En medio, ha sumado a su filmografía cuatro documentales, seis cortometrajes y otros tantos largometrajes. En este punto de inflexión, ha reflexionado sobre su trayectoria, su creación y su madurez. **AMAIA BALENTZIAGA**

• **Qué te atrajo de la novela de Kirmen Uribe y de la historia de Karmele Urresti para llevarla al cine?**

La historia de la familia me sorprendió mucho. La expulsaron de su casa de Ondarroa y estuvo en Iparralde, París y Caracas, para luego volver de nuevo a Bilbao. En todo ese viaje, hubo muchos elementos: la guerra, la música... Txomin Letamendi, quien sería el marido de Karmele, era trompetista profesional. Por un lado, estaba el folclore del grupo musical Eresoinka, pero Txomin, al mismo tiempo, era un músico formado bajo la influencia del jazz. Además, trabajó para el servicio secreto americano. El hermano de Karmele fue capitán de gudarís; y otro estuvo en la cárcel de Ezkaba. Por lo tanto, la historia en sí me pareció muy cinematográfica; mi sensación era que había muchas aventuras y temas muy interesantes.

Esa fue la primera impresión. Luego, claro, empezaron los problemas cuando decidí escribir la historia. El problema era que todo eso no se podía meter en una película, que era muy difícil contarlo todo, y que tampoco era conveniente. Empecé a escribir el guión, y el trabajo principal que tuve que hacer fue eliminar elementos y decidir cuál sería el punto de vista. Por eso tuve que limitar la película en el tiempo.

La película combina guerra, exilio, amor y arte (música) en lugares como París y Caracas. ¿Cuáles han sido los mayores retos técnicos y artísticos al recrear una época histórica y un universo tan diverso en la gran pantalla? Desde el punto de vista de la producción, es una película muy grande. Es una película de gran presupuesto, y hemos trabajado mucho en la búsqueda de localizaciones. Cuando son películas de época, las localizaciones

suelen ser muy importantes para no tener que trabajar demasiado en postproducción a nivel digital.

Al mismo tiempo, hemos realizado un gran trabajo con el director de fotografía, el equipo artístico y muchos otros para fijar el tono de la película en cada época y lugar. Ese trabajo da mucho sentido al viaje y, al final, también a los personajes. La situación y el entorno te atrapan, y ayudan a los personajes a hacer ese camino, ese viaje emocional, por así decirlo.

Por eso creo que lo mejor que hemos hecho en esta película ha sido la preproducción: trabajar mucho antes de ir a rodar. Gracias a eso, llegamos al rodaje muy bien preparados. La película estaba bien atada, teníamos toda la música grabada, las localizaciones decididas, habíamos ensayado con los actores... La verdad es que el rodaje fue muy bien.

Eres uno de los pocos directores en Euskal Herria capaz de hacer una comedia social de éxito (*la saga Etxebeste*) y un drama existencial y poético (*Amama*). ¿Qué te lleva al humor o al drama a la hora de contar una historia?

Claramente, Telmo es quien me lleva al humor. Me río mucho con él, y cuando empezamos a hacer cortometrajes teníamos una gran complicidad. La verdad es que nuestros inicios están ahí: esos cortos, Brinkola... Y, claro, *Aupa Etxebeste!* también tiene mucho de comedia. Sin embargo, en esa película también hay un poso social y una crítica. Al final, quiero hacer buenas películas. Ese ha sido mi reto desde el principio: hacer películas pulcras y contar las historias lo mejor posible.

Hubo una época en la que hice con Telmo un camino y un cierto tipo de películas, pero luego cada uno, tanto Telmo como yo, apostamos por hacer películas por nuestra cuenta: que cada uno afronte su película en solitario, contar las historias desde dentro... De todos modos, muchas veces echaba de menos tenerle al lado en el rodaje, porque a menudo el proceso es más fácil. Cuando lo afrontas en solitario, el reto es mayor; tú tomas todas las decisiones, y la película es completamente tuya.

Por lo tanto, trabajar juntos nos llevaba a contar un cierto tipo de historias, y en los trabajos en solitario, cada uno tomó otro camino.

Este año se cumplen 20 años del fenómeno *Aupa Etxebeste!*, tu primer largometraje. Si cierras los ojos y vuelves a aquel Zinemaldia de 2005, ¿qué te viene a la cabeza?

Yo recuerdo *Aupa Etxebeste!* como una oportunidad. Era nuestra primera película, a partir de un guión escrito por nosotros, y fue un gran reto plantear el roda-

“Había muchos temas y aventuras, pero yo quería contar la historia a través de los personajes”

je y todo lo demás. Nos tomamos el trabajo muy en serio, ambos. Luego, recuerdo el estreno en el Festival de San Sebastián, que fue muy bonito. Siendo nuestro primer largometraje, nos incluyeron en la sección de Nuevos Directores y ganamos el Premio de la Juventud. ¡Alucinamos cuando recibimos el premio! Nos lo entregó Anjelica Huston. Era una cabeza más alta que nosotros. La agarramos por la cintura, felices, disfrutando del momento. Éramos jóvenes y lo pasamos increíblemente bien.

Después de eso, también recuerdo el éxito que tuvo en las salas, cómo venía la gente. Y, por último, fuimos a festivales de cine de todo el mundo con la película. Recuerdo, por ejemplo, cuando la presentamos en Shanghai. Allí me di cuenta de que los chinos también se reían con nuestro humor. Cuando terminó la proyección, aquella gran sala estaba llena y la gente nos pedía autógrafos. Yo me reía, sin poder creerlo. Hicimos un montón de viajes así; fue una experiencia preciosa.

En estos veinte años, ¿cómo ha cambiado Asier Altuna como cineasta?

Creo que ahora tengo más paciencia; se nota que no tengo prisa para hacer las cosas. Entiendo que cada cosa tiene su momento, y esa ansiedad que puedes tener de joven ya no es para tanto. Hago las cosas con calma. Siento que ahora tengo más facilidad para contar historias, la que quizás no tenía antes. No le doy tantas vueltas a la cabeza y, tal vez, de vez en cuando, le hago más caso al corazón o a la intuición que a cualquier otra cosa.

¿Tienes algún nuevo proyecto entre manos?

En este momento estoy terminando un guión. En realidad, tenía escrito desde hace tiempo, pero Karmele se le adelantó. Ahora, en cuanto termine este guión, empezaré a buscar financiación.

A lo largo de tu carrera, ¿has tenido alguna conexión con el cooperativismo?

Recuerdo que estuve para hacer algo sobre Arizmen-diarieta y que empecé a investigar, pero, luego, por una cosa o por otra, el proyecto quedó aparcado. —



Bilbao-Bizkaia Digital Factory

Simulación de la reconstrucción de los edificios Lancor y Consonni.

SE PRESENTÓ EL PASADO MES DE JUNIO EN ZORROTZAURRE ESTE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA MONDRAGON A TRAVÉS DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA E IKERLAN. UNA INICIATIVA AMBICIOSA QUE SUPONE UNA INVERSIÓN SUPERIOR A LOS 20 MILLONES DE EUROS Y QUE PERMITIRÁ DESARROLLAR UN POLO DE ATRACCIÓN DE TALENTO Y EMPRESAS DE ALTO VALOR AÑADIDO EN TECNOLOGÍAS DIGITALES.

Se trata de un proyecto que aspira a ser un referente en el ámbito de la tecnología digital y el emprendimiento cooperativo, un espacio donde confluirán conocimiento, tecnología, talento y empresa, los cuatro pilares fundamentales sobre los que MONDRAGON construye su estrategia de futuro.

La idea es crear un espacio pionero en tecnologías digitales como inteligencia artificial, analítica de datos, ciberseguridad, humanidades digitales, mecatrónica, robótica y sistemas inteligentes de energía, entre otras.

Un espacio de innovación colaborativa

En esta primera fase, se reconstruirán los edificios Lancor y Consonni, dando lugar a dos nuevos volúmenes de 7.526 m² y 4.281 m², respectivamente. En los edificios, se proyectan espacios de laboratorios de investigación y de formación, así como espacios ideados para empresas.

En este momento se están gestionando los trámites necesarios de licencias para poder iniciar las edificaciones en el primer semestre del 2026.

El nuevo espacio de Zorrotzaurre será un entorno dinámico y abierto a la colaboración, donde las cooperativas podrán conectar con talento emergente y compartir proyectos que potencien la innovación.

El proyecto se desarrollará bajo un modelo de colaboración público-privado, donde se han involucrado MONDRAGON, el Ayuntamiento de Bilbao, la Diputación Foral de Bizkaia, Parques Tecnológicos de Euskadi y el Gobierno Vasco.

Bixente Atxa

VICEPRESIDENTE DE LA DIVISIÓN DE CONOCIMIENTO DE MONDRAGON
Y RECTOR DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

“Será un lugar de encuentro entre agentes del conocimiento y el mundo de la empresa”

¿Por qué se lanza este proyecto?

Hemos hecho un ejercicio de proyección hacia el futuro tratando de anticiparnos a las necesidades de la sociedad y acompañar a la economía en la generación de riqueza. El proyecto nace de dos grandes preocupaciones: la más que probable reducción de jóvenes profesionales y la importancia creciente de las tecnologías digitales en la competitividad empresarial. Y su objetivo es convertir a Zorrotzaurre en un polo de atracción, desarrollo de talento y generación de nuevas oportunidades de negocio en el ámbito digital.

¿Cuáles son los elementos distintivos del proyecto?

En primer lugar su carácter colaborativo, donde Mondragon Unibertsitatea e Ikerlan constituyen un único proyecto. Un modelo donde la suma de universidades, centros tecnológicos, empresas e instituciones públicas nos permita generar proyectos más ambiciosos y mucho más atractivos para el talento.

En segundo lugar, se trata de estar conectado con otros polos-universidades referentes internacionalmente en el sector de lo digital. Construir una red global, donde la colaboración contribuya a la referencialidad internacional de la red, pero con el deseo común y claro de cada polo de impactar en lo local.

Y tercero, pretende que sea un lugar de encuentro entre agentes del conocimiento y el mundo de la empresa. Una colaboración centrada en ámbitos estratégicos para la empresa de Euskadi.

Y muy ligado a la transformación digital.

Así es. Queremos centrarnos en los ámbitos digitales muy pegados a la industria, porque pensamos que, en Industria, Euskadi, por su especialización, puede tener oportunidades de construir un proyecto referente.

Por supuesto el proyecto acogerá también otros sectores, pero la referencialidad hay que buscarla en aquello que sea más estratégico para nuestras empresas y donde podamos alcanzarla. —

Su objetivo es convertir a Zorrotzaurre en un polo de atracción, desarrollo de talento y generación de nuevas oportunidades de negocio en el ámbito digital.



Pello Rodríguez comenta el proyecto con el lehendakari, el alcalde de Bilbao, la diputada general de Bizkaia y el consejero de Industria.

Lander Beloki

Decano de Enpresagintza [Mondragón Unibertsitatea]



IMPACTO SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE (SDIM25): ¿QUÉ HAY DE NUEVO?

Septiembre convirtió a Nueva York en el centro del mundo. Por un lado, la Asamblea General de la ONU, cargada de tensión y marcada por un clima político bronco y polarizado.

El genocidio que está perpetrando el ejército israelí en Gaza centró buena parte de los debates. Las intervenciones de Trump y Netanyahu dejaron clara la dureza del momento geopolítico que vivimos.

Al mismo tiempo, la ciudad acogía las llamadas Reuniones de Impacto sobre Desarrollo Sostenible 2025, SDIM25. Más de mil representantes de gobiernos, empresas, universidades y organizaciones sociales se reunieron allí. Este encuentro resulta como una especie de termómetro global: un espacio donde se ponen sobre la mesa los grandes miedos, pero también las oportunidades de futuro.

Dudas y oportunidades

Llama la atención cómo la inestabilidad política internacional está presente en casi todas las intervenciones. Se repite la idea de que vivimos en un mundo con alianzas frágiles, economías que cambian de rumbo de un día para otro y un multilateralismo que ya no tiene la fuerza de antes. Da la sensación de que cualquier chispa podría agravar tensiones entre potencias.

También queda claro el debate sobre la transición energética. La pregunta es simple pero enorme: ¿cómo garantizamos ener-

gía suficiente sin abandonar la lucha contra el cambio climático? Se habló de nuevas tecnologías y de cómo reforzar sistemas más resistentes. Un dato que impresiona especialmente: los problemas de salud derivados del clima podrían costar más de 1,5 billones de dólares en apenas 25 años.

En cuanto a la tecnología, la inteligencia artificial fue protagonista. Todo el mundo reconoce su potencial, pero al mismo tiempo hay una falta enorme de estructuras que la hagan segura. Solo un 10% de las organizaciones tienen una gobernanza seria de la IA, y menos del 1% la usa de manera responsable de principio a fin. Es evidente que necesitamos reglas claras para que la innovación avance sin poner en riesgo la confianza social.

La parte económica tampoco trajo demasiado optimismo: el 72% de los economistas jefes consultados prevé un crecien-

to bajo. Aun así, hubo un rayo de esperanza: las economías emergentes de Asia y África del Norte parecen ser las que tirarán del carro, aunque en los países desarrollados el escenario sea bastante más flojo.

Por último, un tema que parece clave es el del talento y el empleo. Muchas empresas industriales no encuentran perfiles cualificados, y el dato que más sorprende es que más del 40% de la Generación Z en este sector está pensando en dejar su trabajo en los próximos meses. Eso habla de una desconexión entre lo que ofrecen las empresas y lo que buscan los jóvenes.

Al final, la sensación general es que todo está conectado: clima, economía, geopolítica, tecnología y empleo forman un mismo rompecabezas. Resolverlo no será fácil, pero queda claro que no hay solución sin cooperación y sin una mirada a largo plazo. —

“La sensación general es que todo está conectado: clima, economía, geopolítica, tecnología y empleo forman un mismo rompecabezas. Resolverlo no será fácil, pero queda claro que no hay solución sin cooperación y sin una mirada a largo plazo”



MONDRAGON

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

Pupila.

Ombbligo.

Sol.

Faro.

Nudo de telaraña.

Corazón.

Centro.

El centro es también equilibrio.

Estabilidad.

*Respetar, cuidarse a sí mismo
y cuidar de los demás.*

Participar.

Decidir.

Ser protagonista del presente y el futuro.

Alma del proyecto.

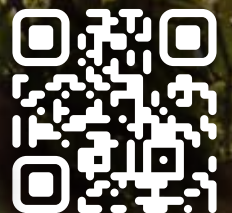
Hablamos de personas.

Las personas son el punto de partida.

Las personas son el objetivo.

Y, sobre todo, el camino.

Con este QR podéis
ver el vídeo



TRANSFORMACIÓN METODOLÓGICA, TRANSFORMACIÓN ARQUITECTÓNICA

El proyecto educativo IZEN da respuesta al alumnado de 3 y 4 cursos de ESO y primero y segundo de Bachillerato. En esta etapa educativa, Arizmendi Ikastola pone al alumnado ante diferentes situaciones y retos. Desde el conocimiento de sí mismo y de su entorno, la ikastola Arizmendi tiene como objetivo contribuir al desarrollo de un ciudadano comprometido con la sociedad, euskaldun, capaz de tomar decisiones conscientes.

GORKA ETXABE



Los y las alumnas y el profesorado de tercero y cuarto de la ESO de Arizmendi Ikastola han estrenado nuevos espacios. Diáfanos, elegantes, prácticos y adaptados a la nueva metodología. Estéticamente más parece Noruega que el Alto Deba. Espacios abiertos, con diferentes alturas, graderío, salas cerradas para llevar a cabo reuniones, espacios para compartir proyectos y el profesorado cerca, muy cerca. No cabe duda de que la enseñanza ha cambiado muchísimo, y el nuevo espacio es una muestra de ello.

“El proyecto IZEN requerirá trabajar en la co-enseñanza y para ello hay que habilitar espacios, implementando una nueva arquitectura”. Aitor Ziardegi y Alaitz Martínez tienen claro que están ante una “pequeña revolución” en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Todos deberán adaptarse, profesores y alumnos, cada uno en lo suyo, proporcionalmente. Y para ello, sin duda, han transformado los espacios. “El espacio nos tiene que permitir variar, trabajar los proyectos en grupo, en lugares más abiertos, más diáfanos para poder explicar los proyectos y, por supuesto, hay otros contenidos que, debemos explicar con formatos más clásicos, de forma magistral y para ofrecerlos necesitaremos también aulas cerradas”.

La co-enseñanza es la línea educativa de base elegida por Arizmendi Ikastola, en la que más de un profesor, al mismo tiempo, trabajará con el alumnado. Será quien interactúe, quien prepare los contenidos. “No nos vale el contenido superficial, necesitamos espacios para la profundidad, porque las clases magistrales también adquieren más peso. Este es otro cambio. Profundizar en los contenidos es imprescindible. Para trabajar en diferentes proyectos y para trabajar el espíritu crítico. En DBH4 les pedimos mayor profundidad y necesitamos crear espacios para el análisis”. Así lo han hecho, sí. Las zonas de tercero y cuarto de ESO de Almen y Gaztelupe están ahora completamente remozadas. Son espacios luminosos, donde se mezclan la calidez de la madera y la luz.

Cambio metodológico profundo

El objetivo es que el alumnado trabaje los contenidos a través de los proyectos (PROI). “Para desarrollar proyectos en profundidad, el lenguaje, los idiomas, tienen que ser específicamente elaborados. Creemos que además del lenguaje y las matemáticas la ciencia también tiene un lenguaje específico y todos ellos tendrán espacios para su elaboración específica”. Así, los contenidos procedimentales (tipo de contenidos definidos en la programación didáctica para el desarrollo de las competencias) se trabajarán en todas las áreas.

Los exámenes adquirirán más presencia, sin ser la única herramienta de calificación. Y es que, en los PROI de IZEN también prevén algunos momentos de test. “Para hacer un buen trabajo los alumnos tendrán que superar estos test”, aseguran Aitor y Alaitz.

Solidez interna

También serán importantes las sesiones de desarrollo personal y de adquisición de solidez interna. “¿Cómo adaptarse a esa edad compleja? Por medio de la meditación, por medio de respiraciones relajantes, yoga... Tenemos que trabajar la autoestima. Muchos estudiantes no creen en la meditación, pero, por ejemplo, existe un camino para trabajar la ansiedad. Los problemas mentales surgen a estas alturas de la vida y tenemos que afrontarlo con garantías”.

Co-enseñanza en la práctica

¿A qué nos referimos cuando hablamos de co-enseñanza? Si hay 2 profesores y 60 alumnos, uno de ellos se puede liberar uno para la tutorización y profundizar en la personalización. El cambio será profundo y para tal transformación hemos contado con la colaboración de HUEZI, que ha formado al profesorado de Arizmendi Ikastola.

Arizmendi cuenta en la actualidad con seis líneas en Almen y Gaztelupe, con unos 225 alumnos. Además, en toda esta transformación han trabajado cinco ikastolas: Orio, Lasakorain de Tolosa, Txantxiku de Oñati, Anoeta y Arizmendi Ikastola. “También hemos trabajado juntos en la representación, en el diseño, en la producción del proyecto. Entre todos ganamos en dimensión, en recursos. Entre todos tenemos más posibilidades”. El proceso de cambio se ha realizado en Otalora, dentro de la División de Conocimiento de MONDRAGON. “Hemos estado trabajando en Otalora, de forma muy eficaz y se agradece mucho trabajar en un espacio como éste”. —



Dignificar la profesión, objetivo de Mundukide y de las recicladoras de oficio en Colombia

Aunque la ley las ampare, la realidad, el día a día, las abofetea una y otra vez. Son recicladoras en Colombia. Lo son desde niñas. Han mamado el oficio, la calle y la crudeza de la profesión. También sus madres eran recicladoras y ellas no han tenido otra opción. Lo son sin alternativa.

GORKA ETXABE

Jenny Marcela Chachinoy, Yineth Mendoza y Alexandra Uni Rosero visitaron recientemente Euskal Herria invitadas por Mundukide para conocer diferentes experiencias sobre reciclaje y economía circular. El objetivo, empaparse de ideas para seguir dignificando su profesión de recicladoras en su país desde la posición que ocupan en sus organizaciones.

Además de conocer de primera mano la experiencia cooperativa y el modelo de MONDRAGON, Jenny, Yineth y Alexandra visitaron varias instalaciones específicas de reciclaje y reutilización de materiales.

Arrancaron con una visita a Traperos de Emaús en Iruñea y estuvieron en las instalaciones tanto de Mungia como de Bilbo y Gasteiz de Koopera. Una organización que desarrolla actividades empresariales de servicios ambientales, reutilización y reciclaje (especialistas del textil), consumo sostenible (tiendas Koopera Store), atención a personas y otros servicios para impulsar una sociedad más ecológica, inclusiva y solidaria. También visitaron Eroski, tuvieron un encuentro con

las personas de Hiruatx, se reunieron con representantes del Ayuntamiento de Aretxabaleta y estuvieron en el Centro de Formación Cooperativa de Otalora, donde TU Lankide pudo charlar con ellas sobre la situación de las recicladoras en Colombia y el proyecto que Mundukide está desarrollando con las asociaciones a las que pertenecen.

¿Qué es ser recicladora en Colombia?

En Colombia solo se recicla el 15% de los materiales y el sistema de reciclaje nada tiene que ver con el sistema implantado aquí. Las recicladoras en Colombia metemos la mano en la bolsa. No existe la clasificación en fuente. Somos personas y organizaciones que dependemos exclusivamente del reciclaje para sobrevivir. En ARSOC (Asociación de Recicladores del Suroccidente de Colombia) somos siete organizaciones con casi medio millar de recicladoras de oficio en cuatro regiones. En Colombia las recicladoras (el 76% del total son mujeres) surgen en los botaderos de basura, aquellos luga-

res donde se deposita finalmente la basura. Con el cierre de dichos vertederos las recicladoras nos trasladamos a la ciudad y nuestra tarea diaria se desarrolla en las calles. Estamos reconocidas por el Gobierno como recicladores de oficio. Protegidas por el Estado. Con un mínimo vital para subsistir, pero necesitamos un apoyo mucho mayor para poder seguir ejerciendo la profesión.

¿Cómo es un día para una recicladora?

(Alexandra Uni Rosero, primera representante legal de ARSOC y miembro de la Asociación Girasoles). Yo conocí este trabajo hace siete años. Mi madre recolectaba el cartón, como lo hacían otras mujeres y yo le acompañaba en la recolecta. Después de la recogida íbamos a vender el cartón a los bodegueros (almaceneros independientes que compran cartón pagando lo que quieren) sin tener demasiado conocimiento ni del precio ni de las condiciones. Y así todos los días, sin ninguna protección y bastante estigmatizadas. La gente se aprovecha de nosotras y muchas veces nos sentimos engañadas.

¿Cómo conocieron Mundukide y cuándo empezaron a organizarse y a tratar de cambiar las cosas?

En este tiempo hemos tratado de organizarnos, nos hemos reunido muchas veces para entre todas tratar de dignificar el oficio, presionar a la administración y liderar el cambio del colectivo. En esta fase conocimos a Mundukide, más concretamente a Mauricio Rasero, trabajador de Mundukide en Colombia. Él nos formó, nos enseñó diferentes experiencias y nos indicó cuáles eran nuestros derechos. Ahora, desde las asociaciones queremos que nuestra gente se forme y gestione con más conocimiento y garantías su trabajo. Cobramos en función de lo recogido. 30.000 pesos colombianos (cuatro euros al día más o menos).

La formación, por lo tanto, es clave para vosotras.

Sin duda. Somos vulnerables en todos los sentidos, pero entendemos que nuestra mejor herramienta es

la formación. Por medio de la relación de Mundukide y ARSOC, y con la coordinación de José Luis Lejardi (Mundukide) nos estamos organizando cada vez mejor. Hemos creado el comité económico-financiero y gestionamos la cuestión financiera mucho mejor. El sistema, la industria del reciclaje es muy compleja. Existen los intermediarios y el mercado cambia muy a menudo. La economía circular comienza en manos de las recicladoras y termina en la industria. Asimismo, tenemos un marco normativo muy amplio. Disponemos de protección del reciclador, la Asociación Nacional de Recicladores, pero seguimos siendo las últimas. El operador recibe la mayor parte por enterrar el material y nosotros el mínimo por recuperar el material.

La instalación de la red de contenedores en Colombia supondría la desaparición de vuestro oficio o la reorganización de este.

Reciclaje sí, pero con las recicladoras de oficio. No vamos a permitir que nos instalen contenedores. Estamos en contra. Si ponen contenedores nos quedamos sin trabajo y sin mínimo vital para vivir. El cartón y el PET (botellas de plástico) es lo que más se recicla. El colectivo de recicladores en Colombia supera las 10.000 personas y lo que necesitamos es que la Administración nos reconozca y nos dé la exclusividad para trabajar en esta industria, con condiciones que garanticen la venta. Solo las organizaciones del sector deberíamos tener permiso para ejercer esta profesión. El Gobierno aprobó un decreto para que así fuera, pero las grandes empresas demandaron el decreto por el tema de la exclusividad. Existe mucha oposición.

¿Cómo se puede mejorar?

Presentamos proyectos. Impulsamos la formación. Queremos ser partícipes en las políticas públicas. Mundukide está acompañándonos en todo esto. El equipo es pequeño, pero debemos seguir ejerciendo nuestra presión y nuestro trabajo, impulsando más formación y más recursos. No existen com-

compactadoras, no existen camiones ni computadoras idóneas. Carecemos de material y necesitamos estar mejor equipadas. Estamos muy agradecidas a Mundukide por todo el trabajo que están haciendo para que nuestras condiciones mejoren y seamos nosotras mismas las principales protagonistas de la mejora de nuestro futuro. —

El colectivo de recicladoras en Colombia supera las 10.000 personas y lo que necesitamos es que la Administración nos reconozca y nos dé la exclusividad para trabajar en esta industria, con condiciones que garanticen la venta.

OPORTUNIDADES Y RETOS PARA HACER FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO

La COP30, que se celebrará en noviembre de 2025 en Belém [Brasil], será una cita clave para combatir el cambio climático. ¿Pero qué son los COP y por qué son tan importantes? Cada año reúnen a casi 200 países, y el objetivo es coordinar los esfuerzos a nivel mundial. De ahí nacieron los principales convenios internacionales, como el Protocolo de Kioto y el Acuerdo de París, que establecieron objetivos comunes y compromisos nacionales [NDC].

IBON ANTERO RESPONSABLE DE SOSTENIBILIDAD Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL DE MONDRAGON



Los avances realizados hasta ahora para combatir el cambio climático son notables. En 2024 se instalaron en el mundo 741 GW de nuevas energías renovables, el mayor crecimiento de la historia en un solo año. Cerca del 60% del mismo fue aportado por China, país que recientemente ha asumido compromisos climáticos concretos. Además, las energías renovables ya han superado el 30% de la electricidad mundial, y se prevé que para 2028 esta cuota supere el 42%. Asimismo, en Brasil, la deforestación amazónica disminuyó un 30,6% (6.288 km²), lo que evitó la emisión de 359 millones de toneladas de CO₂.

Los retos

Por su parte, en 2022 los países desarrollados movilizaron 115.900 millones de dólares para los países en desarrollo, superando el objetivo de 100.000 millones. En 2023 los bancos multilaterales batieron su récord: destinaron 125.000 millones de dólares a la acción climática.

Sin embargo, los retos siguen siendo grandes y tenemos un camino difícil por delante. A nivel global, las emisiones siguen

siendo muy elevadas para evitar situaciones de calentamiento peligroso: las rutas actuales aún no garantizan que el mundo esté por debajo de 1,5 ° C respecto a los niveles preindustriales. Estados Unidos es el segundo mayor emisor de gases de efecto invernadero y ha rechazado por segunda vez el Acuerdo de París.

La financiación para adaptarse al cambio climático es escasa: para 2030 se calcula que se necesitan 387.000 millones de dólares cada año, pero en 2022 sólo se destinaron 32.400 millones. Aunque el crecimiento de las renovables es espectacular, hay muchos países que aún no tienen la infraestructura suficiente, el acceso a financiación o una política clara. Además, la deforestación y los incendios siguen reduciendo la capacidad de absorción de carbono.

El resultado que muchos esperamos de la COP30 es claro: compromisos más ambiciosos de reducción de emisiones, financiación equitativa y asequible, protección efectiva de la Amazonía y otros ecosistemas críticos, inclusión de las comunidades locales en las decisiones y mecanismos sólidos de cumplimiento. El gran reto de Belém será convertir las promesas en acciones concretas, asegurar que estos logros se conviertan en beneficios reales para el planeta y las personas.

¿Y las cooperativas qué?

Las cooperativas del Grupo MONDRAGON comenzaron hace años a medir la huella de carbono y, en muchos casos a dar pasos en el camino de la descarbonización. En el Foro Ambiental MONDRAGON de septiembre se analizaron los datos del último año y señalan que vamos en una buena dirección: con respecto al último año ha habido un descenso del 6,6% en las emisiones de primer y segundo alcance. Este descenso corresponde en gran medida al aumento del consumo de energía renovable: el 66% de la energía eléctrica consumida en el conjunto del grupo ya es energía renovable. —



PRIMER CURSO PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ESG EN COOPERATIVAS

Un total de 44 responsables de Sostenibilidad de 27 cooperativas han participado en un curso impartido por Mondragon Unibertsitatea entre marzo y julio.

El objetivo ha sido integrar la estrategia ambiental, social y de gobernanza (ESG) en el negocio, abordando marcos normativos como CSRD o VSME, además de plataformas de valoración ESG para clientes como EcoVadis.

De las sesiones se extraen cuatro conclusiones principales: la necesidad de convertir los diagnósticos de riesgos y oportunidades en acciones concretas, la importancia de una estrategia ESG integrada, la urgencia de definir respon-

sabilidades claras (gobernanza) y el reto de comunicar eficazmente el valor diferencial del modelo cooperativo en los informes de sostenibilidad.

Entre todas las cooperativas estamos tejiendo un futuro sostenible, responsable y coherente que combina cumplimiento normativo con propósito transformador. Gracias al profesorado de Mondragon Unibertsitatea y a todas las personas participantes por vuestra aportación y compromiso.



MONDRAGON IMPULSA LA SOSTENIBILIDAD Y LA DIGITALIZACIÓN CON UNA INVERSIÓN DE MÁS DE 34 MILLONES DE EUROS A TRAVÉS DE LOS FONDOS PERTE

La corporación, a través de sus proyectos **MONDRAGON Sostenible** y **MONDRAGON Digital**, moviliza a decenas de cooperativas en iniciativas clave para la transición ecológica y la transformación digital, con un importante respaldo de los **Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE)**.

MONDRAGON Sostenible refuerza el compromiso con el medio ambiente y la equidad social y de género, diagnosticando y trabajando para mejorar en estas áreas. Se han aprobado tres fases del proyecto con una inversión conjunta de 11.655.579,48 euros, de los cuales 3.766.637,34 euros proceden de la financiación de los PERTE.

MONDRAGON Digital se centra en el impulso de proyectos en áreas de vanguardia como la Inteligencia Artificial generativa, Big Data Industrial, gemelo digital, ciberseguridad y robotización de procesos.

MONDRAGON ha impulsado cinco agrupaciones que involucran a una treintena de cooperativas. Estas iniciativas han movilizado casi 23 millones de euros en proyectos digitales, contando con una ayuda de 4,7 millones de euros aportada por los PERTE para la Economía Social.



A las puertas del nuevo curso

Además de para las personas estudiantes, para muchos adultos, el nuevo curso es el punto de partida para ponerse a sí mismos nuevas aspiraciones y retos personales. Objetivos que muchas veces se sitúan fuera del trabajo, en el tiempo libre, pero que muchos miembros de las cooperativas abordan con la misma pasión y dedicación que el trabajo.

AMAIA BALENTZIAGA

Septiembre es para muchos el verdadero comienzo de año, el momento en el que convertimos las vacaciones de verano en un recuerdo y recuperamos la rutina. Y es que detrás de este sentimiento hay razones culturales, emocionales y biológicas que nos empujan a aprovechar la energía innovadora tras las vacaciones.

A diferencia de enero, en septiembre volvemos todos juntos a las rutinas laborales, escolares y de actividades sociales y surge la sensación colectiva de un nuevo comienzo. Además, emocionalmente, la pausa y la desconexión del verano nos permiten descansar y ver las cosas con perspectiva. A la vuelta, sentimos un impulso natural para reconsiderar nuestros objetivos o retomar proyectos que teníamos olvidados. Comparados

con los idealizados propósitos de enero, los objetivos de septiembre suelen ser más precisos y realistas porque proceden de un auténtico estancamiento. Y, cómo no, la naturaleza también nos afecta directamente: los días más cortos y el aire más fresco nos dan paso a la introspección y al cambio de ritmo.

Cada cual en su medida

A menudo nuestros viejos y nuevos objetivos, proyectos y retos no se limitan al ámbito laboral, sino que se sitúan principalmente en el tiempo libre. Juan Carlos Pérez, Mikel Campos y Malen Herruzo Díaz de Guereñu son ejemplos de ello.

Juan Carlos Pérez

“Me lo he tomado como un reto personal”

Juan Carlos Pérez Zabala, Txarly, es socio de Fagor Ederlan. Lleva tres años inmerso en cuestiones musicales, y hace pocas semanas inició el nuevo curso con ganas e ilusión en la Escuela de Música Leizarra de Aretxabaleta. Más de uno pensará que ya es suficiente reto, después de tres años, seguir aprendiendo solfeo con la misma ilusión y ganas, y, en parte, así es. Y es que Txarly trabaja por relevos, pero, a pesar de las dificultades, continúa aprendiendo porque lo asume como un reto que se enriquece a sí mismo: “Con nuestra edad es más difícil aprender, porque nos cuesta más asimilar conceptos, pero es una manera de superarse a uno mismo, así que estoy muy contento y a gusto”.

Además del solfeo, Juan Carlos también está aprendiendo a tocar la gaita: “Me apunté el año pasado, y toco en el grupo de gaiteros de Arrasate”. Al menos a corto plazo no piensa ofrecer conciertos, prefiere ir poco a poco. “No tengo ninguna prisa y no sé si alguna vez tocaré en la calle. Para tocar la gaita tienes que tener bajo control cuatro cosas: la digitación, la respiración, la posición de la lengua y soplar. Es una enorme labor de coordinación, pero voy en camino”, explica Juan Carlos.





Mikel Campos

“En L'Altitoi no pienso competir, sino disfrutar”

Mikel Campos Odriozola, por su parte, tiene este año un nuevo reto entre manos. Este zumarragarra de 33 años es desarrollador de producto en la cooperativa Bexen Medical, pero su pasión es el deporte. En verano monta en bicicleta y en invierno practica esquí. El próximo mes de febrero, realizará la carrera bienal de esquí de montaña L'Altitoi, en el área de Luz Ardiden y Tourmalet. Esta gran carrera forma parte del reto Grande Course, junto a otras cinco carreras alpinas. Los deportistas compiten por parejas durante dos días, vestidos con pieles de foca, ascendiendo y descendiendo los puertos más míticos del Pirineo francés.

Por todo ello, L'Altitoi se ha ganado la fama que tiene y cada vez son más los aficionados que quieren hacer frente a este desafío. Campos tenía en mente disputar esta carrera desde hace bastante tiempo y ahora está muy motivado, con ganas de afrontar las dificultades, conocer la montaña y disfrutar: “No tengo intención de competir, sino de disfrutar”. Sin embargo, para poder disfrutarla de verdad, ha entrenado: “En otoño, compaginaré las sesiones de bicicleta con las de correr, y en diciembre, cuando empiece a nevar, iré a entrenar a Jaca”.

Malen Herruzo

“Las lenguas son una inversión para el futuro”

Entre las aspiraciones personales del comienzo de curso, sin embargo, hay un reto habitual que se aleja un tanto del tiempo libre y se acerca al mundo laboral: aprender nuevas lenguas o mejorar las aprendidas previamente. Y es que para algunos es una afición que gusta, pero para otros muchos es una inversión y un esfuerzo que se hace para el futuro, porque está directamente relacionado con el desarrollo profesional. Es el caso, por ejemplo, de Malen Herruzo Díaz de Guereñu.

Es técnica de I+D en Calidad y Regulación de Bexen Cardio, y a mediados de octubre, para dar un impulso a su desarrollo profesional, acometerá la mejora del inglés. Su principal aspiración es adquirir mayor destreza y confianza en el ámbito laboral a la hora de hablar inglés, pero, también como objetivo secundario, tiene en el punto de mira alcanzar el nivel C1. Para ello, dedicará tres horas semanales repartidas en dos clases de hora y media con ilusión y compromiso.

Malen Herruzo considera que dominar el inglés no sólo le facilitará el trabajo diario, sino que también le abrirá nuevas oportunidades profesionales. “Sé que requiere un esfuerzo seguir estudiando fuera de las horas de trabajo, pero creo que es una herramienta fundamental para el desarrollo personal y profesional. Estoy motivado con el reto”, ha explicado. —



Pasatiempos

Sopa de letras¹

Encuentra el nombre de 6 municipios de Bizkaia en los que las cooperativas Batz, Ondoan, Fagor Arrasate, Orbea, Kide y Maier tienen sus instalaciones.

Crucigrama²

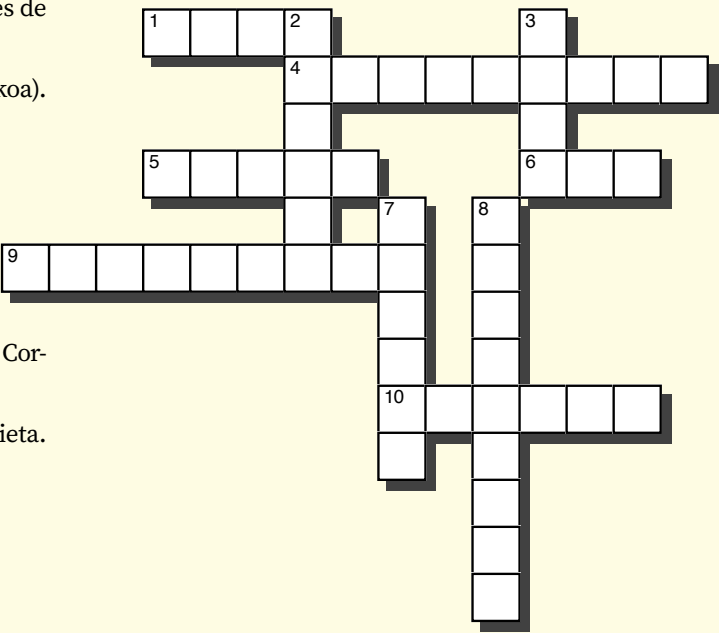
HORIZONTALES

- 1. Esta cooperativa de Berriatua (Bizkaia) ha celebrado recientemente su 50 aniversario.
- 4. “Asistencia _____” una de las prestaciones de reparto de LagunAro.
- 5. Wild y Rise, son nombres de esta marca.
- 6. Acrónimo de la Alianza Cooperativa Internacional.
- 9. Esta ONG celebra su carrera solidaria este mes de octubre.
- 10. Centro tecnológico ubicado en Ordizia (Gipuzkoa).

VERTICALES

- 2. “_____zentroa”, nombre en euskera del centro lácteo de Leartiker.
- 3. Cooperativa ubicada en Oñati (Gipuzkoa), hace tablero tricapa para encofrados.
- 7. MONDRAGON _____, portal de empleo de la Corporación.
- 8. Segundo apellido de José María Arizmendiarieta.

I	Y	O	F	Z	W	K	C	N	C	V	F	H
I	M	E	C	N	I	T	E	P	U	E	D	R
A	J	O	Z	R	U	G	G	K	T	M	G	N
O	I	N	F	Z	I	N	N	X	C	C	V	A
O	W	B	G	D	Z	P	E	A	S	U	Q	S
J	I	P	A	A	K	B	L	R	J	I	Z	A
A	R	D	R	L	A	R	P	V	G	A	G	T
C	Y	Z	U	R	L	Z	A	O	L	M	Q	O
I	X	A	R	M	A	A	R	V	Q	Z	P	K
V	Q	I	F	D	A	R	M	T	I	K	A	T
B	A	R	G	L	E	Z	V	R	J	H	A	V
T	N	J	K	A	U	T	A	I	R	R	E	B
Y	G	R	Q	C	Q	S	G	B	U	H	L	V



1. sopa de letras IGORRE | ZAMUDIO | ETXEBARRIA | MALLABIA | BERRIATUA | AJANGIZ
2. crucigrama
HORIZONTALES 1. KIDE | 4. SANTARIA | 5. ORBEA | 6. ACI | 9. MUNDUKIDE | 10. LORTEK
VERTICALES 2. ESNEKI | 3. LANA | 7. PEOPLE | 8. MADARIAGA

7 diferencias



¿Quieres participar?

Es muy sencillo da.

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



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



Jeroglífico

Cooperativa que ofrece servicios y productos para personas mayores y dependientes.



IZEN EMATEA

ikasleak 5€ 10€

www.mundukide.org

2025-10-19

Urkulu urtegia | Aretxabaleta | Gipuzkoa

MLS MUNDUKIDE X Lasterketa Solidarioa eman pausoa!



JAIOITZE URTEA

2004-2005-2006-2007 : 6.300m
2008-2009 : 1.500m
2010-2011 : 1.000m
2012-2013 : 500m
2014-2015-2016 : 100m

GAZTETXOAK

⌚ 10.00



Nordikoa
Publiko guztia

⌚ 10:30



Oinezkoa
Publiko guztia

⌚ 10:30



X3 Lasterketa
kooperatibak

⌚ 11:00

6.300 m.

Antolatzailea:



mundukide
kooperazio kooperatiboa
cooperación cooperativa

Laguntzaileak:

athlon
bizimodu
osasungarrien
sustapena

ULMA

ikerlan
MEMBER OF BASQUE RESEARCH
& TECHNOLOGY ALLIANCE

KONFEKOOP
Euzko Kooperatiboen Federazioa
Federación de Cooperativas de Euzkadi

wcloc
Bosque de la Urdia
Bosque de la Urdia

EROSKI
zurkin



Columbus
Bosque de la Urdia

rpk
Victoria

1900
dieciocho
noventa

Ausolan.

ORBEA

Anteaga

Aretxabaleta
Ustea

banka kooperatiboa

LABORAL kutxa

