

**ITSASO
ERRETOLAZA**
DIRECTORA DE
MUNDUKIDE

**"Cuanto más
agentes nos
unamos, haremos
un trabajo más
eficiente"**

Mirada cooperativa

Se cumplen 50 años del adiós de Arizmendiarieta. Su legado sigue vivo y sus ideas, de plena actualidad, son palancas para afrontar en clave cooperativa los retos de nuestro tiempo.

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!

636. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 636 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



cooperativa

Se cumplen 50 años del adiós de Arizmendiarieta. Su legado sigue vivo y sus ideas, de plena actualidad, son palancas para afrontar en clave cooperativa los retos de nuestro tiempo.

Construir desde el legado

La nuestra es una Experiencia Cooperativa construida a base de propósito, valores, liderazgo, trabajo e ilusión. Con esa materia prima nacieron los proyectos concretos en forma de cooperativas y se alumbraron ideas de carácter estratégico en sectores como educación, finanzas, previsión social e innovación, entre otras. Desde entonces, ha habido un ejercicio de adaptación permanente a las circunstancias que ha posibilitado que la Experiencia haya cumplido 70 años.

Ese ejercicio de adaptación sigue su curso, con las dificultades que comporta en la actualidad. Pero siempre es más fácil hacerlo partiendo de un legado, de un punto de partida.

Arizmendiarieta y sus colaboradores, con su liderazgo y determinación lograron dinamizar a través de la empresa cooperativa un cambio en la sociedad. Aquel tren que ellos pusieron en marcha tiene hoy la responsabilidad de seguir avanzando en un mundo que transita a una velocidad de vértigo y que enfrenta unos retos (tecnológicos, ecológicos y sociales) de primera magnitud en un entorno geopolítico cargado de incertidumbre.

La pregunta que cabe hacerse es cuáles serán las claves para tener éxito en el futuro. Desde esta órbita cultural cooperativa a la que pertenecemos los ingredientes parecen claros. Por un lado, el protagonismo de las personas en los proyectos empresariales, con capacidad de decisión sobre su hoja de ruta. Por otro lado, negocios competitivos y sostenibles, condición *sine qua non* para sobrevivir en el mercado. Asimismo, coo-

peración con impacto, porque colaborar multiplica oportunidades y consecuentemente produce valor social y empresarial. Y, por último, distribución equitativa de la riqueza creada, que genera menor desigualdad y territorios cohesionados.

Esta *otra forma* de situarse ante los problemas es también parte del legado que hemos recibido de las generaciones anteriores, define nuestra identidad y nuestra manera de afrontar los desafíos. Toca seguir construyendo. —



Arizmendiarieta y los fundadores durante un acto de inauguración de una planta industrial, a principios de la década de los 70.

El ejercicio de adaptación permanente de la Experiencia sigue su curso, con las dificultades que ello comporta en la actualidad. Pero siempre es más fácil hacerlo partiendo de un legado, de un punto de partida.

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, Xabi Igoa, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña, Jone Batiste Zabala.**

REDACCIÓN **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Gorka Etxabe, Uxue Morales, Gorka Zubizarreta.**

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

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

■ PERSONAS

18

PROFESIÓN

Edurne Unzueta,
responsable de
Comunicación en Ikerlan

“La IA no sustituirá a los departamentos de comunicación, pero los va a transformar”.

44

ENTREVISTA

Enma Kieran, MLAkoop

“Aquí siempre hay planes, cenas, comidas, excursiones...”.

54

MI ELECCIÓN

Oihana Zubillaga, del equipo Lana Domusa Teknik

“He disfrutado muchísimo con esta victoria”.

60

ENTREVISTA

Sonia Rodríguez,
directora de Ternua

“Nuestro compromiso con la sostenibilidad no solo se mantiene, se refuerza”.

70

CULTURA VASCA

Aitor Arregi,
director de cine

“Todavía disfruto como un niño ante una película”.



28

EN PORTADA

¡Siempre adelante!

Las nuevas generaciones de cooperativistas tienen la responsabilidad de proyectar al futuro la semilla de la Experiencia que pusieron en marcha Arizmendiarieta y sus colaboradores.



Itsaso Erretolaza
NUEVA DIRECTORA DE MUNDUKIDE

“Queremos transformar la sociedad a través del trabajo”

10

OPINIÓN

15 Ander Etxeberria

¿SE HA PERDIDO EL ESPÍRITU COOPERATIVO? (y VIII)

23 Igor Herrarte

ABRIENDO LA COOPERATIVA AL MUNDO

26 Rafa Pol

TRANS~HUMANITY AT WORK

73 Ane Zuazubiskar

CORRIENDO Y CON PRISAS



18

■ EMPRESA

42

REPORTAJE

MLAkoop

60 años construyendo soluciones para el talento.

46

SALUD LABORAL

La salud mental a nivel europeo



74

ARIZMENDI IKASTOLA

Proyecto Ethazi

Sabin Arriola: "Ethazi es un modelo para educar a los nuevos perfiles de alumnado".

■ PLANETA

48

MUNDUKIDE

La colaboración entre el MST y Mundukide da sus frutos

52

ENTREVISTA

Nagore Peñalva, directora de Economía Circular del Gobierno Vasco

"BasqueESG nace para ayudar a las PYMES a evaluar, mejorar y comunicar su sostenibilidad de forma sencilla y convincente".

67

ODS

Buena acogida en las cooperativas a la oferta formativa en sostenibilidad



74



62

■ COOP

8

iCLIC!

MONDRAGON por la igualdad

Se avanza y hay voluntad decidida de dar nuevos pasos.

62

MONDRAGON PEOPLE

Jóvenes MONDRAGON

El nuevo reto de transmitir el modelo cooperativo a las nuevas generaciones.

64

REPORTAJE

Jesus Mari Laka y Zorione Beristain, recién jubilados de Kide

"KIDE ha sido una familia para nosotros".



68

REPORTAJE

Época de Asambleas Generales

La de LagunAro marcará el punto de partida, en marzo; el Congreso de MONDRAGON el cierre, en julio.

76

OCIO

¡La Korrika, también en las cooperativas!

Una oportunidad para reafirmar el compromiso con el euskera.

Compromiso con la igualdad

A photograph showing four people (three men and one woman) in a meeting. They are standing around a table, looking at a whiteboard in the background. The whiteboard has various sticky notes and diagrams. The people are smiling and appear to be engaged in a collaborative discussion. The setting is an office or meeting room with a window on the right side.

La apuesta y el compromiso por la igualdad en MONDRAGON se traduce en la creación de entornos más equilibrados y, sobre todo, seguros para todas las personas. En este marco, destacan iniciativas como la red de *puntos refugio* de Eroski, destinada a ofrecer acogida ante la violencia de género y las agresiones al colectivo LGTBI+. Este espíritu se une al esfuerzo por visibilizar referentes femeninos en sectores estratégicos, impulsando las vocaciones STEM y el talento técnico a través de alianzas o testimonios de diferentes cooperativas.

Eroski y Garaia, por el talento femenino en la ciencia y tecnología

Eroski y el Parque Tecnológico Garaia han formalizado un acuerdo de colaboración con el objetivo de impulsar iniciativas en el ámbito de la ciencia y la tecnología. Esta colaboración busca fomentar las vocaciones técnicas y dar visibilidad al talento femenino en sectores clave para la innovación y el desarrollo futuro.



Alumnas de Almen ikastola visitan Fagor Automation en el Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia

Con motivo del Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia, un grupo de alumnas de Arizmendi Ikastola ha tenido la oportunidad de conocer de cerca el trabajo de Fagor Automation. El objetivo de esta iniciativa es promover las vocaciones STEM y visibilizar a las mujeres referentes de nuestro entorno industrial.



Irune Yarza: “Los puestos de liderazgo van cambiando; cada vez hay más mujeres”

Con motivo del Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia, Irune Yarza, responsable del grupo de Sistemas y Software Embebidos de IKERLAN, ha compartido su experiencia en el programa *Berbagai* de Goiena.



Eroski activa un protocolo para que sus tiendas sean puntos refugio

Eroski ha puesto en marcha un protocolo de actuación en toda su red de tiendas para ofrecer refugio y protección ante la violencia de género y las agresiones al colectivo LGTBI+. A través de esta iniciativa, los establecimientos se convierten en espacios seguros donde el personal está formado para dar una respuesta inmediata y activar los recursos de ayuda necesarios, reforzando su compromiso con la seguridad y la diversidad en el entorno comunitario.



Las investigadoras Edurne Palacio y Nerea Nieto: mujeres tecnólogas y responsables de equipo que hablan en la radio de su trayectoria

En el marco del Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia, las investigadoras Edurne Palacio y Nerea Nieto han estado en los programas *Boulevard* de Radio Euskadi y *Baipasa* de Euskadi Irratia compartiendo vivencias e inquietudes: ser mujer en el mundo de la ciencia y la tecnología, la necesidad de despertar las vocaciones



Edurne Palacio
en el programa
Boulevard

#STEAM, el liderazgo de los grupos de investigación... De eso y más han hablado.



Nerea Nieto
en el programa
Baipasa

En el marco del Día de las Mujeres y Niñas Científicas, las vivencias de los investigadores que trabajan en cooperativas de MONDRAGON fueron escuchadas en las radios del grupo EITB.

MONDRAGON POR LA IGUALDAD



La apuesta por la igualdad en MONDRAGON se consolida como un eje estratégico prioritario para los próximos años. A través de encuentros de reflexión y análisis que reúnen a más de un centenar de representantes de Consejos Rectores y equipos directivos, la Corporación subraya la importancia de las acciones desarrolladas y la necesidad de un impulso decidido desde los centros de decisión para transformar la cultura de las organizaciones hacia un modelo más equilibrado.



Compromiso y Política Socioempresarial

Leire Mugerza, presidenta del Congreso y Comisión Permanente de MONDRAGON, destacó que el compromiso por la igualdad viene refrendado por la Política Socioempresarial 2025-2028. Aunque esta mirada ha estado presente históricamente en ámbitos como la educación o el reparto de la riqueza, Mugerza señaló que las situaciones de desigualdad aún existen, lo que obliga a seguir renovando este enfoque para pasar del marco legal al acceso real y de las normas a la práctica efectiva a través de un liderazgo activo.

Diagnóstico del ámbito corporativo

Zigor Ezpeleta, director de Gestión Social, analizó la situación de la Corporación, señalando que existen áreas paritarias como Finanzas y Conocimiento, frente a la masculinización de la Industria y la feminización de la Distribución. Los datos muestran que las mujeres representan el 36% en los Consejos Rectores y un tercio en los de Dirección. Se destacó la amplia implementación de

Planes de Igualdad en las cooperativas, remarcando la ambición de MONDRAGON de llegar más allá de lo que dicte estrictamente la ley.

En la jornada se abordaron las barreras culturales y los límites inconscientes que dificultan el acceso de las mujeres a los espacios de decisión. Personas expertas como Sara Berbel y Octavio Salazar analizaron la desigualdad como una cuestión estructural de poder, defendiendo liderazgos basados en el poder compartido. Por su parte, las vicepresidencias de Eroski, Danobat-group y Laboral Kutxa señalaron retos como la captación de talento femenino en la industria, la corresponsabilidad en los cuidados y la necesidad de mantenerse alerta ante posibles corrientes negacionistas. —

Puedes ver la noticia completa,
el vídeo y las fotos de la
jornada en el siguiente QR





Itsaso Erretolatza

DIRECTORA DE LA FUNDACIÓN MUNDUKIDE

“Soy la primera mujer en ocupar la dirección de Mundukide, pero la mitad de quienes trabajan sobre el terreno son mujeres y eso me ha alegrado enormemente”

Itsaso Erretolatza cuenta con 30 años de experiencia en innovación, internacionalización y educación, y en los últimos años ha trabajado en la cooperativa Edertek del Grupo Ederlan como responsable de Servicios Tecnológicos. De Arrasate, ingeniera y montañera. Itsaso tiene 55 años y es madre de dos hijos. A principios de este año asumió la dirección de la Fundación Mundukide, tomando el relevo de Josu Urrutia, quien estuvo al frente durante 13 años. Hemos charlado con Itsaso sobre Mundukide, la cooperación cooperativa y, en general, sobre el mundo. **GORKA ETXABE**

Cuéntanos, ¿cómo ha sido tu llegada a la dirección de Mundukide?

A mi llegada, me han dado una bienvenida muy cálida. Me he encontrado con un equipo humano excelente y muy profesional. Incluso tras la marcha del anterior director, han trabajado con gran responsabilidad hasta que he llegado y me he situado.

¿Qué tal está siendo el aterrizaje?

Estoy muy a gusto con la decisión que he tomado. Ha sido un gran cambio para mí, pero cada día me siento mejor. Estoy conociendo los proyectos de cerca, sobre el terreno, viajando y creando espacios de confianza con el equipo. Estoy muy contenta.

¿Qué impresiones tienes en estas primeras semanas?

Los equipos que tenemos en Brasil, Mozambique y en el resto de los países hacen un trabajo espectacular y gestionan proyectos inmensos. Son proyectos de gran envergadura y, poco a poco, me iré acercando para conocerlos todos. Quiero reunirme con las personas responsables y conocer nuestros proyectos de primera mano.

Aunque ya conocías la organización, seguro que hay muchos proyectos que te resultarán nuevos.

Yo vengo de Fagor Ederlan, y como el presidente de Fagor Ederlan también fue presidente de Mundukide, ya conocía el programa de Mozambique; de hecho, recuerdo una foto que se hizo en Marrupa. Asimismo, mi hermana participó en el programa Gehikoop en representación de Arizmendi Ikastola y fue ella quien me habló del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST). La verdad es que conocerlo en profundidad y sobre el terreno te ofrece otra perspectiva.

Eres la primera mujer en la dirección de Mundukide, ¿verdad?

Soy la primera mujer directora y espero no ser la última. Eso sí, me ha alegrado mucho ver que la presencia de mujeres sobre el terreno es del 50%. En el equipo de Arrasate y entre el voluntariado también somos muchas mujeres.

Acabas de llegar y todavía estás en fase de reconocimiento pero, ¿cómo va todo hasta ahora? ¿Alguna conclusión?

Así es. Como bien dices, he empezado a conocer el terreno. Acabo de estar en Brasil y me han acogido con gran hospitalidad tanto el equipo de trabajo como la gente del MST. He visto que cada persona que coordina un programa gestiona equipos de trabajo más grandes que el que gestiono yo. Verlo allí mismo me ha servido de mucho para dimensionar el valioso trabajo que realizan. En marzo iré a Mozambique y en mayo viajaré a los programas de Ecuador y Colombia. Estos viajes me ofrecerán una visión completa.

Dado el apoyo que habéis tenido desde los inicios por parte de MONDRAGON, ¿qué les dirías a las cooperativas que forman parte de la Corporación?

A las cooperativas solo podemos mostrarles agradecimiento; les diría que invertimos con gran responsabilidad los fondos que destinan a nuestra organización desde sus fondos de solidaridad COFIP. Entre las entidades que forman el Patronato, 12 son cooperativas. Saben que pueden participar tanto en el Patronato como en algún viaje de visita cuando lo deseen. Trabajamos con transparencia y saben que tenemos las puertas abiertas para aclarar cualquier duda. Les proponemos compartir información en las Asambleas Generales o en charlas informativas.

De los 10 principios cooperativos, hay 3 que son nuestra responsabilidad fundamental: la transformación social, la universalidad y el trabajo. Nuestro valor añadido potencial es fomentar el desarrollo económico a través del trabajo.



MUNDUKIDE, de la realidad actual mirando al futuro

Hablemos de los retos actuales de Mundukide. ¿Cuáles tenéis entre manos?

Este año tenemos un reto precioso como organización. Nos toca elaborar el nuevo plan estratégico para los próximos cuatro años. Para finales de año, espero tener definida la reflexión y la hoja de ruta.

En esa estrategia identificaréis vuestros valores diferenciales. ¿Qué hace especial a Mundukide?

El objetivo principal de Mundukide es transformar la sociedad en los pueblos empobrecidos a través del trabajo. Lo que sabemos hacer es fomentar el desarrollo económico junto con la población local, y para ello intentamos crear oportunidades laborales que mejoren

las condiciones de vida de las personas. No construimos escuelas ni montamos centros médicos; incidimos directamente en el ámbito laboral para que la población local pueda sacar un mayor rendimiento a su trabajo.

¿Está cambiando el concepto de desarrollo en los últimos años o sigue igual?

Sí, es cierto que la cooperación está cambiando. Recuerdo una frase que se hizo muy popular en la década de 1990: "Si cada persona aportara el 0,7% de sus beneficios, se acabaría la pobreza en el mundo". Se repetía en todas partes. Lamentablemente, estamos lejos de esa cifra. Las estrategias también están cambiando; desde las agencias de cooperación nos comentan que quieren fortalecer las ayudas de colaboración. Esto significa que prefieren ir de la mano con las empresas.

La red de cooperativas es un gran respaldo para vosotras. Apoyo, responsabilidad, compromiso... Todo se une a la hora de responder a esa red.

Tenemos un ecosistema muy interesante: el apoyo de muchas cooperativas. Además, muchas de ellas tienen plantas por todo el mundo. Estoy segura de que, analizando las situaciones locales, podríamos aprovechar la presencia que tienen las cooperativas en el mundo y el compromiso y la fuerza de nuestra gente para la transformación social.

A alguien que no conozca Mundukide de nada, ¿qué le dirías?

Le diría que en el mundo todavía hay un montón de lugares donde la situación es muy difícil y donde no se cumplen las condiciones básicas. Que el sufrimiento humano en esos lugares es enorme y que, a menudo, es allí donde surgen los conflictos y la inestabilidad más duros. Que necesitan nuestra ayuda y que Mundukide se creó hace 27 años precisamente para eso. Una ayuda que no genere dependencia, pero ayuda al fin y al cabo. Para que puedan construir infraestructuras allí, para que tengan mejores servicios de educación y salud, y para lograr unas condiciones de vida más dignas. A la juventud, especialmente, le diría que es una oportunidad inmejorable para adquirir experiencia y desarrollarse como personas.

¿Se podría decir que Mundukide es un ejercicio de intercooperación monumental?

Sin duda. La misión de Mundukide es promover un sólido ejercicio de intercooperación para poder llegar al mayor número de personas beneficiarias posible; coordinando y poniendo a trabajar en red a cooperativas, instituciones y personas a nivel individual. Cuantos más agentes nos unamos, más eficaz será el trabajo que podamos realizar.

“Estoy segura de que, analizando las situaciones locales, podríamos aprovechar la presencia que tienen las cooperativas en el mundo y el compromiso y la fuerza de nuestra gente para la transformación social”

El mundo hoy

Complejo, incomprensible, con enormes cambios científicos, tecnológicos y sociales. El mundo va demasiado rápido. ¿Cuál es tu visión?

El mundo va muy rápido, sin apenas reflexión. Cuando volví de China en 2012, solía decir que mientras dormimos, el mundo se está moviendo a una velocidad increíble. Es decir, el mayor comercio mundial está en el Pacífico, y cuando allí es de día, para nosotros es de noche. Por otro lado, en los últimos años vemos que al frente de los países más ricos hay líderes de avanzada edad, mirándose el ombligo, intentando salvarse a sí mismos; su objetivo es la inmortalidad o el poder, pero en absoluto les importa el futuro de quienes vienen detrás. Estamos ante un choque social tremendo. La extrema derecha ha puesto en evidencia las posturas más polarizadas y ha demostrado su capacidad para atraer a la juventud. Sospecho que esto traerá consigo un choque aún más violento entre los extremos.

Otro tema de gran actualidad es la situación que viven las personas migrantes. ¿Cómo veis la cuestión de la migración desde Mundukide?

El tema de la migración es político. Nosotras trabajamos en sus países de origen, junto a la población local, para crear oportunidades de trabajo y evitar que nadie se vea en la obligación de huir de su país si no lo desea. De todos modos, es verdad que hoy en día hay menos países en el umbral de riesgo de pobreza extrema que cuando se fundó Mundukide. Sin embargo, debido a las desigualdades en muchos países, una gran parte de la población vive muy por debajo de la media. En general, muchísima gente ha salido de la pobreza severa, PERO —en mayúsculas— todavía hay mil millones de niñas, niños, mujeres y hombres que sufren pobreza, y al otro lado estamos los mil millones de personas más ricas. Si queremos un mundo más justo, deberíamos poner el foco en esa realidad.

“El objetivo principal de Mundukide es transformar la sociedad en los pueblos empobrecidos a través del trabajo. Lo que sabemos hacer es fomentar el desarrollo económico junto con la población local, y para ello intentamos crear oportunidades laborales que mejoren las condiciones de vida de las personas”



ITSASO ERRETOLATZA, DE CERCA

“Me gusta hacer cosas nuevas, normalmente siempre estoy dispuesta a probar”

¿Cómo es Itsaso Erretolatza?

Diría que soy ingeniera, vascoparlante y cooperativista. Le pongo pasión a todo lo que hago. Y en Mundukide me siento cada día más a gusto, sobre todo por la gran calidad humana que hay.

¿Qué aficiones tienes?

Me gusta mucho la montaña y escribir. Tengo el vicio del café y, afortunadamente, en Mundukide tenemos un café excelente, normalmente de Ecuador.

Y más allá del café... ¿Algo más que se pueda contar?

Muchos deseos y pasiones, porque me gusta disfrutar de la vida. No soy de las que se quedan atrás; me gusta hacer cosas nuevas y normalmente siempre estoy dispuesta a probar.

¿Alguna pasión confesable?

La montaña es mi gran pasión, algo que he practicado tanto en verano como en invierno e incluso después de trabajar. Sin embargo, llevo unos meses arrastrando una lesión y, por desgracia, de momento no puedo ir al monte. Estuve en la carrera de montaña de Udalatx en Arrasate, ya que participó uno de mis hijos, y disfruté muchísimo viéndolo correr. También juegan al balonmano y me encanta ir a ver sus partidos. Y últimamente he cogido otra pequeña afición: ponerme a coser con mi madre.

Si quisieras añadir algo más...

Que estoy muy a gusto en Mundukide, cada vez más, y eso me motiva muchísimo para afrontar los retos del futuro. Y muchas gracias a todas las amistades y colegas de las cooperativas, porque gracias a su apoyo podemos poner en marcha infinidad de proyectos. —

LEIRE MUGERZA RECIBE EL PREMIO ASPEGI 2026 A LA MEJOR DIRECTIVA DE GIPUZKOA

La Asociación de Mujeres Profesionales, Empresarias y Directivas de Gipuzkoa ha reconocido la trayectoria de la presidenta del Congreso de MONDRAGON en la 11ª edición de sus premios.

Bajo el lema *Aquí, cuentas. Hemen, bazara*, la undécima edición de los premios ASPEGI ha distinguido la trayectoria de Leire Mugerza Garate en la categoría de Directiva/Profesional. El certamen, que anualmente pone en valor el liderazgo de las mujeres en el tejido empresarial de Gipuzkoa, ha servido en esta ocasión para subrayar el papel de las mujeres en las estructuras de decisión de la economía social.

Ingeniera técnica industrial y máster en dirección de empresas cooperativas, Mugerza ostenta actualmente la presidencia del Congreso de MONDRAGON

y de su Comisión Permanente. Este cargo, que ocupa desde 2022, lo compagina con la presidencia del Consejo Rector de Eroski, responsabilidad que desempeña desde el año 2012. Su perfil profesional se ha consolidado dentro de MONDRAGON, con etapas previas de responsabilidad en la cooperativa industrial Eika y en el centro de formación Lea Artibai.

Este reconocimiento refuerza la visibilidad de las mujeres en puestos de máxima responsabilidad, afianzando la figura de Leire Mugerza como un referente destacado de la gestión y la economía social, tanto a nivel estatal como en el panorama internacional. —



Ander Etxeberria

Responsable de Difusión Cooperativa de MONDRAGON



¿SE HA PERDIDO EL ESPÍRITU COOPERATIVO? (y VIII)

A las personas socias de las cooperativas las llamamos cooperativistas. Sin embargo, y al mismo tiempo, como se ha destacado en esta serie de artículos, no es raro oír que no quedan muchas personas cooperativistas o, dicho de otro modo, que se ha perdido el espíritu cooperativo.

Hace pocos años, una de las revistas más prestigiosas del mundo nos trasladó su interés por escribir un artículo sobre MONDRAGON. El periodista no quería ofrecer una explicación romántica, algo bastante común en la bibliografía externa sobre MONDRAGON. A petición suya, diseñamos un programa de una semana con reuniones y visitas de todo tipo. Pero no quedó satisfecho; dudaba de si lograría comprender MONDRAGON y canceló el viaje. Era primavera. A finales de año, cuando le envié un mensaje para felicitarle la Navidad, me respondió que no había perdido las ganas de conocer MONDRAGON. Entonces le dije: «En lugar de escribir un artículo usual en el que los cooperativistas aparecen como personas singulares, puedes explicar la cooperativa como un tipo de empresa diferente hecha por personas normales». Y añadí: «Incluiremos en el programa que el viernes por la tarde te unas a mi grupo de amigos a tomar unos potes; y cuando regreses al hotel, si te preguntamos quién de mis amigos es socio de una cooperativa y quién no, no serás capaz de distinguirlo, pues unos y otros so-

mos personas normales». Al poco tiempo, llegó su respuesta: «Iré».

No fue capaz, efectivamente, de identificar quiénes trabajan en las cooperativas de MONDRAGON. Tampoco lo habría sido si hubiera hecho un reportaje en cualquier otro momento de la historia de las cooperativas de MONDRAGON, ya fuera en los años sesenta o en los noventa.

Los cooperativistas no son moralmente mejores que quienes no son cooperativistas. Lo que es superior es la propia cooperativa. La Experiencia Cooperativa de MONDRAGON muestra que la virtud reside en el propio modelo. Por decirlo de algún modo: los fundadores iniciales y Arizmendiarrrieta *encarnaron* sus valores en la estructura. Así, por ejemplo, cuando se admite a una persona como socia, siguiendo las normas, con-

tará con un voto en la asamblea general; al mismo tiempo, siguiendo las normas, su remuneración estará delimitada entre 1 y 6; o si una cooperativa cae, siguiendo las normas, se busca otra cooperativa donde puedan trabajar los socios. No hay que debatirlo. Son las normas.

A mediados de los años cincuenta, Arizmendiarrrieta y aquellos pioneros inventaron, basándose en otros modelos empresariales, un nuevo tipo; una forma de empresa en la que las personas son más importantes y que tiene un impacto más positivo en la sociedad. Tomó el nombre de cooperativa. Y esa estructura, la cooperativa, ha ido creando cooperativistas, de la misma manera que nos convertimos en ciclistas al montar en bicicleta. —

“La Experiencia Cooperativa de MONDRAGON muestra que la virtud reside en el propio modelo. Por decirlo de algún modo: los fundadores iniciales y Arizmendiarrrieta *encarnaron* sus valores en la estructura.”



Representantes de MONDRAGON, Danobatgroup, Danobat, Ideko, Diputación Foral de Gipuzkoa y Gobierno Vasco en el acto de presentación del proyecto Roboost, el pasado 26 de febrero, en la planta de Danobat en Elgoibar (Gipuzkoa).

Una mirada al futuro

En este caso, al futuro de la robótica industrial. Y a tenor de cómo miran al *dBOT* (así lo han bautizado), las autoridades presentes, se ven caras que combinan gestos de orgullo, admiración y satisfacción al oír las explicaciones de los anfitriones. No hace falta ser un experto en la materia para darse cuenta de que estamos ante una máquina espectacular, un artefacto robusto, preciso, tecnológico y vanguardista, que es una de las grandes apuestas de futuro de Danobatgroup. Una imagen vale más que mil palabras, se dice. Ésta desde luego. Y el fotógrafo del fondo, con su trípode, también se ha percatado y está a punto de hacer ¡clic! para inmortalizarla.

Danobat, referente internacional en robots industriales del futuro





Edurne Unzueta,
responsable de Comunicación en Ikerlan

EL ARTE DE COMUNICAR LO COMPLEJO DE FORMA SENCILLA

A las cooperativas nos avala el trabajo bien hecho, pero históricamente nos enfrentamos a un reto común: nos cuesta hablar de lo que hacemos y hacernos valer frente al exterior. Sin embargo, comunicar es, por encima de todo, transmitir. Y cuando esa labor implica acercar la investigación tecnológica a la sociedad, se convierte en el arte de comunicar lo complejo de forma sencilla. Así, la comunicación se erige como uno de los pilares fundamentales de nuestro modelo: no sólo como una herramienta estratégica e indispensable para posicionarnos en el mercado, sino también como motor de cohesión interna.

TEXTO **USOA AGIRRE** | FOTOGRAFÍA **BEÑAT ABASOLO**

En el centro tecnológico Ikerlan tienen esta premisa muy clara. Entienden que la comunicación es la clave para construir una identidad sólida y atractiva, generar confianza y alinear a todos los públicos con los objetivos de la organización. Detrás de esta maquinaria hay profesionales que viven esta labor con una pasión inusual. Una de estas personas es Edurne Unzueta Madariaga (Arrasate, 45 años), actual responsable de comunicación de la cooperativa. Tras formarse en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad de Navarra y acumular casi dos décadas de experiencia, Edurne llegó a Ikerlan en 2022 para liderar un área que no conoce la monotonía.

El día a día en el departamento de Comunicación de un centro tecnológico es dinámico y no deja margen para el aburrimiento. Edurne, quien se considera una persona metódica, confiesa que a menudo tiene que “buscar el orden dentro del desorden” para reorganizar constantemente lo planificado frente a los imprevistos.

Pero el verdadero reto diario va más allá de la agenda: consiste en explicar a la sociedad el complejo trabajo de investigación que realizan. “Nuestra labor consiste en descubrir la esencia de cada proyecto de investigación, entender el reto que aborda y el valor que aporta a la sociedad, para transformarlo en un mensaje claro, comprensible y capaz de conectar con las personas. Para comunicar de forma sencilla lo complejo, el uso de ejemplos y metáforas es un recurso muy eficaz”.

En su búsqueda de *noticias*, Edurne mantiene un contacto estrecho y cotidiano con el equipo de investigadores de Ikerlan. A veces es el área de comunicación quien sale a la caza de contenidos noticiables; otras, son las áreas tecnológicas quienes se acercan con la necesidad de contar lo que hacen. En una sociedad saturada de información, la clave está en analizar qué hechos o proyectos pueden ser noticiables teniendo en cuenta criterios como la actualidad, el interés público o la fase de implantación del proyecto para decidir qué llevar a primera línea. La clave, según Edurne, está en “encontrar ese anzuelo que despierta la curiosidad y empuje al público receptor a seguir informándose más allá del titular”.

Atracción de talento e Inteligencia Artificial

El hilo invisible de la comunicación interna está directamente conectado con el escaparate exterior. Para Ikerlan, la comunicación es vital en la atracción de talento. No es casualidad que la dirección de Personas y Comunicación recaiga sobre la misma figura. Esta integración facilita que los mensajes que se proyectan hacia fuera sean coherentes con la experiencia real de quienes ya forman parte de la organización, reforzando así la credibilidad y la confianza.

Al dirigirse a las futuras incorporaciones, Edurne tiene claro que cómo se cuenta es incluso más importante

La comunicación interna: el hilo invisible

Si hay algo que diferencia a las cooperativas de otro tipo de empresas es el peso de su comunicación interna. La evolución mensual, los datos relevantes y los planes estratégicos se comparten de forma transparente y organizada. Sin embargo, la comunicación interna va más allá y Edurne hace una autocrítica constructiva que pone en valor el avance de la comunicación en su integridad. La comunicación interna no ha evolucionado al mismo ritmo que la externa y en los últimos años la comunicación interna ha pasado de ser operativa a ser estratégica.

En palabras de la propia Edurne, la comunicación interna es “un hilo fino, muchas veces invisible, que conecta a las personas con la empresa”.

que el qué se cuenta. Es fundamental adaptar el lenguaje, el formato y el canal poniéndose “las gafas del talento”.

En este entorno de innovación, las nuevas tecnologías juegan a favor. Edurne no ve a la Inteligencia Artificial (IA) como una amenaza, sino como una aliada estratégica. Ikerlan apuesta por ser un referente en IA y no solo en proyectos de IA que desarrolla para sus clientes, sino en su uso interno, impulsándola de forma segura para ganar eficiencia y mantener un alto nivel de autoexigencia.

“La inteligencia artificial no va a sustituir a los departamentos de comunicación, pero sí los va a transformar profundamente en funciones, perfiles y forma de trabajar. El cambio es comparable al que supuso la digitalización, aunque más rápido y transversal”, señala Edurne.

Pasión, equipo y desconexión

Para liderar este barco, Edurne sostiene que quien asume la responsabilidad de comunicación debe tener visión a medio-largo plazo, equilibrar la exigencia con la flexibilidad y, sobre todo, saber transmitir ilusión al equipo para sacar lo mejor de cada integrante. Precisamente, ver a su equipo con motivación y creciendo profesionalmente es lo que le genera mayor satisfacción.

Pero incluso las mentes más planificadoras necesitan apagar las pantallas y apagar la mente. Para Edurne, la fórmula es sencilla: el monte, la familia y las amistades. “Sentirme una con la naturaleza me aporta muchísimo. En la montaña encuentro la calma y una energía difícil de explicar”, confiesa, recordando que, para que fluyan las ideas y la creatividad que exige su profesión, a veces, pensar mejor consiste precisamente en detenerse y escuchar. —



Oihana García

ABOGADA Y COORDINADORA DEL ÁMBITO COOPERATIVO
DE LKS NEXT LEGAL

“El reglamento de la Ley es necesario para desarrollar nuevos conceptos de la ley de 2019 y para desarrollar y aclarar las novedades que introdujo aquella”

El pasado viernes 12 de diciembre, se publicó en el Boletín Oficial del País Vasco el Decreto 227/2025, de 25 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Cooperativas de Euskadi (en adelante, el “Reglamento”). Este desarrollo reglamentario contiene normas de aplicación y desarrollo de la Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi (en adelante, “LCE”). **GORKA ETXABE**

El texto normativo se esperaba desde la entrada en vigor de la LCE, ley que, pese a resultar novedosa y clarificadora en aspectos esenciales (recordemos que incluyó la necesaria aclaración sobre la limitación de responsabilidad de las personas socias a sus aportaciones al capital social), dejaba, no obstante, dudas sobre la aplicabilidad de determinadas disposiciones, así como cuestiones insuficientemente reguladas y que quedaron pendientes de desarrollo reglamentario.

¿Cuáles son las principales novedades del nuevo reglamento de la Ley de Cooperativas de Euskadi?

La figura de la persona socia en excedencia fue una novedad relevante introducida por la LCE. Se trata de las personas socias que dejan de realizar temporalmente la actividad cooperativizada. Es importante destacar que para poder hacer uso de la figura, esta debe estar expresamente recogida en los estatutos sociales de la cooperativa, estableciendo sus derechos y obligaciones. Con la entrada en vigor del Reglamento, se acla-

ra que la persona socia en excedencia es una situación temporal sobrevenida y, en consecuencia, no constituye una nueva clase de persona socia.

Esta aclaración permite hacer uso de esta figura con mayor seguridad jurídica, pudiendo regularse en los estatutos sociales o en el reglamento interno cooperativo las causas por las que se adquirirá la situación de persona socia en excedencia, así como establecer un régimen diferenciado de derechos y obligaciones para estas personas.

¿También introduce novedades respecto a la baja por finalización del vínculo social temporal?

El Reglamento aclara que la baja de las personas socias de duración determinada que se produzca por el vencimiento del plazo convenido tiene la consideración de baja obligatoria y que no requiere de acuerdo de las personas administradoras. Además, establece que, en estos casos, las personas socias de duración determinada tendrán derecho a que se les reembolse su aportación al capital social en un plazo que no podrá ser mayor de

un año. Esta novedad aclara la duda que generaba la LCE respecto al tratamiento de las bajas de las personas socias de duración determinada una vez vencido el plazo establecido en el contrato societario. Así, se proporciona mayor seguridad jurídica, al establecer expresamente que dichas bajas no requieren acuerdo del órgano de administración. En todo caso, las cooperativas deberán revisar sus estatutos sociales para verificar que la regulación sobre esta materia no contravenga lo regulado en el Reglamento.

¿Introduce, a su vez, mayor agilidad en determinados supuestos de baja obligatoria?

Cuando una persona está incurso en alguna de las causas de baja obligatoria que se recojan en los estatutos sociales, el órgano de administración podrá acordar su baja obligatoria previa audiencia a la persona socia afectada. Esta disposición imponía, en algunos casos, dificultades de tramitación cuando la persona socia afectada no estaba en condiciones de dar cumplimiento al trámite de audiencia previa. El Reglamento elimina la necesidad de realizar el trámite de audiencia previa en los casos en que la baja obligatoria tenga su causa en el fallecimiento de la persona socia, en resolución firme de incapacidad permanente absoluta o gran invalidez, o cuando la baja obligatoria sea solicitada por la propia persona interesada.

Además, se incluye la posibilidad de que el trámite de audiencia previa pueda evacuarse de forma escrita o mediante comparecencia de la persona socia afectada ante el órgano de administración.

El Reglamento incluye una novedad de especial relevancia en esta materia para las cooperativas de enseñanza. Se establece la no necesidad de realizar el trámite de audiencia previa cuando la causa de la baja obligatoria responda a la falta de matriculación del alumno o alumna en la cooperativa, en aquellos supuestos en que esta asocie a padres, madres o representantes legales del alumnado, o al propio alumnado. Esta novedad va a permitir a estas cooperativas tramitar la baja de estas personas socias de forma más ágil y con mayor seguridad jurídica.

El Reglamento introduce una regulación expresa del plazo de solicitud del reembolso de la aportación al capital, ¿verdad?

Así es, debiendo solicitarse en un plazo de cinco años desde la fecha efectiva de la baja. De no realizarse en este plazo, el importe de la aportación al capital pasará a integrarse en el Fondo de Reserva Obligatorio.

Esta novedad va a permitir a las cooperativas evitar la acumulación de personas socias que ya no desa-

“La aprobación del Reglamento de la Ley de Cooperativas de Euskadi constituye un avance muy positivo y necesario para el cooperativismo vasco”

rollan la actividad cooperativizada, así como destinar sus aportaciones al capital social al Fondo de Reserva Obligatorio en aquellos supuestos en que, una vez causada la baja, la persona exsocio no solicite el reembolso de su aportación.

¿Qué puedes añadir respecto al derecho de información de las personas titulares de las aportaciones cuyo reembolso haya sido rehusado?

El Reglamento introduce un derecho de información de las personas socias a quienes se les haya rehusado el reembolso de su aportación al capital. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 8.3, estas personas tendrán derecho a ser informadas anualmente sobre los aspectos que incidan en sus aportaciones, además de cualesquiera otras informaciones que el Consejo Rector decida facilitar. Sin embargo, el Reglamento no establece ningún procedimiento para que este derecho de información pueda ser ejercido, por lo que resulta recomendable que las cooperativas regulen un procedimiento específico para su ejercicio en sus estatutos sociales o en su reglamento interno.

¿Existen modificaciones en materia de reservas voluntarias?

En materia de reservas voluntarias, el Reglamento atribuye a la Asamblea General la competencia para establecer los criterios de uso y reparto de dichas reservas, cuando anteriormente estos criterios únicamente podían estar recogidos en los estatutos sociales. Asimismo, el Reglamento regula, por primera vez, el destino de las reservas voluntarias irrepartibles, estableciendo que, por acuerdo de la Asamblea General, estas podrán destinarse a la compensación de pérdidas, a la amortización anticipada de financiación o a cualesquiera otros fines que dicho órgano determine.

¿Existen cambios respecto a las pérdidas destinadas a la cuenta especial?

El Reglamento establece la necesidad de que las pérdidas que se hayan destinado a la cuenta especial regulada en el artículo 73.3 estén individualizadas entre las personas socias en proporción a las operaciones, servicios o actividades realizadas por cada una de ellas con la cooperativa, al objeto de que las pérdidas contenidas en dicha cuenta puedan ser descontadas de la aporta-

“Es una ley y un reglamento referente en el Estado. El ecosistema cooperativo vasco es referencia mundial. No somos la región con mayor número de cooperativas, pero sí de cooperativas industriales y somos referentes”



ción al capital de la persona socia en caso de baja o deban ser asumidas por la persona socia en el caso de que transcurra el plazo máximo de 5 años previsto en la Ley para su compensación. Esta nueva obligación, que algunas cooperativas ya venían aplicando, resultaba especialmente necesaria, dado que evita

que las personas socias que causen baja existiendo pérdidas pendientes de compensar destinadas a esta cuenta especial no asuman la parte que les corresponde, quedando dichas pérdidas para ser asumidas por las restantes personas socias. Con esta obligación se elimina dicho efecto, debiendo cada persona socia asumir las pérdidas que le correspondan, incluidas las destinadas a esta cuenta especial a la espera de generar resultados positivos con los que ser compensadas.

Principales conclusiones

La aprobación del Reglamento de la Ley de Cooperativas de Euzkadi constituye un avance muy positivo y necesario para el cooperativismo vasco.

Es necesario para desarrollar nuevos conceptos de la ley de 2019 y para desarrollar y aclarar las novedades que introdujo aquella. Aclara dudas desde un punto de vista práctico.

¿Da respuesta a la problemática del día a día de las cooperativas y cooperativistas?

Este desarrollo reglamentario viene a colmar las lagunas normativas existentes desde la entrada en vigor de la LCE, proporcionando respuestas claras a cuestiones que hasta ahora generaban incertidumbre en la práctica cooperativa. En definitiva, el Reglamento va a permitir una aplicación práctica tanto de sus propios preceptos como de los contenidos en la LCE con mayor agilidad y seguridad jurídica. No obstante, resulta recomendable que las cooperativas revisen sus estatutos sociales y reglamentos internos para adaptarlos a las novedades introducidas por este texto normativo, garantizando así su plena adecuación al nuevo marco regulatorio. El reglamento es fruto de un proceso participativo que han puesto en práctica situaciones diarias de las cooperativas.

¿Qué papel ha jugado LKS Next Legal en este proceso?

LKS Next Legal ha realizado propuestas concretas y ha participado, junto con otros agentes, en la elaboración del reglamento, siempre a través del Consejo Superior de Cooperativas de Euzkadi. Es una ley y un reglamento de referencia en el Estado. El ecosistema cooperativo vasco es referencia mundial. No somos la región con mayor número de cooperativas, pero sí de cooperativas industriales y somos referentes. —

Igor Herrarte

Presidente de Mondragon Assembly



EXPANDIENDO LA COOPERATIVA AL MUNDO*

El proceso de internacionalización que hemos vivido en las últimas décadas en Mondragon Assembly nos ha planteado grandes retos, pero también nos ha brindado oportunidades extraordinarias.

Nuestra cooperativa, además de su sede central en Aretxabaleta (Gipuzkoa), cuenta con ocho filiales repartidas por todo el mundo, y en la actualidad alrededor del 75% de la plantilla trabaja en ellas. En este contexto, una de nuestras principales preocupaciones ha sido cómo mantener la identidad y los valores de la cooperativa, y cómo extenderlos a nuestras filiales, a equipos de trabajo que se encuentran tan lejos.

Las distancias físicas, culturales y jurídicas dificultan que el feeling cooperativo surja de forma natural en las filiales. Por ello, en Mondragon Assembly llevamos muchos años trabajando en una solución propia: explicar bien el proyecto cooperativo en el exterior, fomentar la transparencia en la comunicación, incrementar la presencia de nuestra dirección y órganos rectores en las filiales, traer a Aretxabaleta al personal que está fuera, comprender a fondo la cultura de cada filial, etc.

Comunidad cooperativa global

Hasta ahora habíamos abordado de forma intuitiva la cuestión de incorporar personas socias también en las filiales, pero nos hemos dado cuenta de que es una herramienta muy útil. Ya han pasado 30 años desde que integramos a las primeras personas socias en el extranjero y la experiencia ha sido enriquecedora en ambas direcciones. Estas personas han demostrado un gran compromiso tanto con el proyecto empresarial como con el proyecto cooperativo, y eso nos ha impulsado a crear una política para facilitar que la plantilla de las filiales pueda asociarse. El objetivo es claro: difundir la cultura cooperativa y lograr que nuestro equipo global funcione como una verdadera comunidad cooperativa. Esperamos poder desarrollar esta política en los próximos años y contar con una amplia base societaria en nuestras filiales.

Sabemos que no es realista pretender que estas filiales se conviertan legalmente en cooperativas, ya que las culturas y normativas locales lo dificultan. Además, reequilibrar las relaciones de poder también conlleva sus propias dificultades. Sin embargo, nuestro objetivo no se limita a la forma ju-

rídica; la clave reside en la esencia del cooperativismo. Queremos que, en la práctica, en el funcionamiento, en el liderazgo y en las relaciones, estas filiales se acerquen a los principios cooperativos: participación, confianza, transparencia y propiedad compartida. Estos son los pilares que garantizan nuestra competitividad y también la llave de nuestro futuro cooperativo.

Además, estamos analizando la distribución de los fondos de solidaridad (COFIP) u otras herramientas de integración para fortalecer el vínculo de las filiales con la cooperativa. Al fin y al cabo, nuestra convicción es que la verdadera fuerza de la cooperativa no reside únicamente en Aretxabaleta, sino en todas las personas que defienden nuestro proyecto a lo largo y ancho del mundo.

El futuro de Mondragon Assembly es global, pero nuestras raíces, nuestros valores y nuestra forma de hacer las cosas seguirán siendo cooperativos. Y eso es lo que será el rasgo distintivo de nuestra identidad en el ancho mundo y lo que nos aportará competitividad.* —

* (o breves apuntes para la creación de una cooperativa global)

HIREKIN ARRANCA EL AÑO SUPERANDO LAS EXPECTATIVAS: UN MODELO DE EMPRENDIMIENTO INDUSTRIAL SOSTENIBLE

El centro Hirekin, inaugurado por la Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea, ha superado las expectativas iniciales en su primer año de vida. Este espacio colaborativo se ha convertido en un claro referente en el desarrollo de proyectos de emprendimiento industrial sostenible.

El potencial del origen universitario y el emprendimiento industrial

Hirekin es el resultado de una iniciativa estratégica surgida desde la Escuela Politécnica, cuyo objetivo es impulsar la transformación hacia un sector industrial más sostenible, descarbonizado y digitalizado.

El rasgo distintivo del centro es haber nacido en el seno de una universidad, ya que esto garantiza un fuerte vínculo entre el mundo del emprendimiento y la tecnología. El edificio, con sus 6.000 metros cuadrados de superficie, reúne a empresas, personas emprendedoras, personal investigador y alumnado para desarrollar procesos de producción industrial desde sus fases iniciales hasta la etapa de lanzamiento.

Lehen urteko arrakasta

Superar todas las previsiones ha sido la nota dominante del primer año del centro. De hecho, el nivel de actividad que se ha llevado a cabo ha sido mucho mayor de lo esperado, y prueba de ello es que las instalaciones se encuentran más completas, desarrolladas y consolidadas de lo que se había imaginado.

El éxito logrado en este primer año se puede resumir en dos ejes principales:

- Superación de proyectos previstos: En el momento de la inauguración, se calculaba albergar tres proyectos durante el primer año; sin embargo, se han puesto en marcha alrededor de diez. Además, estos han sido de distinta naturaleza y han contado con múltiples niveles de colaboración, destacando principalmente iniciativas ligadas a los sectores eólico, naval y de la automoción.
- Confianza y acogida: El logro más importante, según el equipo directivo, ha sido la respuesta y la confianza mostrada por la gente. "Vemos que la gente cree en el proyecto y se acerca a nuestro centro. Ese es un indicador muy importante, que va mucho más allá de los resultados o frutos puntuales", han señalado las personas responsables.



Retos de futuro

Hirekin abarca todas las fases del desarrollo de proyectos de emprendimiento industrial sostenible, desde las etapas de ideación hasta las de escalado y lanzamiento o puesta en marcha. El criterio para medir el éxito de los proyectos no se centra en la obtención de beneficios a corto plazo, sino en el propio proceso de maduración de las tecnologías y de las diferentes fases.

El principal reto de futuro se consolida en el ámbito del emprendimiento, puesto que los objetivos van mucho más allá de la mera tecnología. El centro está cumpliendo rigurosamente con la estrategia establecida: de cara al curso académico 2028-2029, se espera contar con más de 30 proyectos y 54 personas emprendedoras, con el firme propósito de consolidar Hirekin como un espacio altamente dinámico

Rafa Pol
Economista y PMP*



TRANS~HUMANITY AT WORK

Cuando, en septiembre de 2025, Vladimir visitó a Xi en Pekín y conmemoraron el 80 aniversario de su victoria en la II Guerra Mundial, tuvieron una asombrosa conversación: ¡La vida eterna podría lograrse gracias a la biotecnología!

El transhumanismo es un movimiento que aúna elementos económicos, científicos y filosóficos, cuyo propósito es la mejora del individuo humano a través de la ciencia y la tecnología. Su objetivo es eliminar lo indeseable de la naturaleza humana: enfermedad, dolor, envejecimiento, e incluso la condición mortal. En principio, una extensión de la ciencia médica, pero con la controversia ética de los medios para lograr esos fines, así como por lo radical de las nuevas capacidades físicas y cognitivas adquiridas (prácticamente, superpoderes).

Según esta ideología, habrá un periodo transitorio de evolución artificial en el que surgirán los *transhumanos*, que progresivamente se convertirán en una especie superior, que ya no será humana, serán los *posthumanos*, que disfrutará de hiperbienestar, hiperlongevidad e hiperinteligencia.

Esto, que parece el guion de un

cómic de superhéroes X-Men, genera inquietud en esta época en la que confluyen tantos avances en genética, trasplantes, robótica, nanotecnología, inteligencia artificial, y quizás también los que se avecinan en criogenización, computación cuántica y conexión mente-ordenador.

Cuando hay líderes mundiales, sin intención de jubilarse, que dedican su valioso tiempo a estas conversaciones, las pretensiones del transhumanismo parecen ganar consistencia.

Tecnología en humanos

Sin embargo, vislumbro una confrontación civilizatoria entre los postulados del transhumanismo y los del ecologismo no intervencionista. Aunque, llevados al extremo, ambos pueden abocarnos al mismo destino: el fin de los humanos.

Si acabamos siendo una sim-

biosis de elementos cibernéticos y órganos clonados, prolongaremos nuestra existencia y, al igual que Vladimir o Xi, no nos jubilemos (no sé si esto es una buena noticia). No obstante, nuestro aporte laboral y social quedará muy condicionado por la tecnología que se nos implante (esperemos que hacerlo sea algo voluntario) y podríamos quedar afectados por una obsolescencia similar a la que observamos hoy día en los dispositivos móviles... ¿Habrá mecanismos de actualización?

Por otro lado, siempre quedará en el fondo algo de vanidad humana, que seguro los diseños transhumanos no conseguirán erradicar y diremos cosas así: “No irás a comparar mis implantes QuantIK-erlan con esos tuyos de Elon-IA-Musk”. Así que la competitividad personal y empresarial va a ser una cuestión muy controvertida.

¿Y qué puede pasar con el cooperativismo? ¿Podrá sobrevivir sin los humanos y sus debili-

“El transhumanismo es un movimiento que aúna elementos económicos, científicos y filosóficos, cuyo propósito es la mejora del individuo humano a través de la ciencia y la tecnología”

dades? ¿Tendrán los transhumanos auténtico libre albedrío? ¿Será *Trans~Humanity at Work* el futuro lema de MONDRAGON?

En la legendaria serie *Star Trek*, hay un capítulo titulado *Tentativa de salvamento* (*Errand of Mercy*; T1-C26-1967), muy reseñable para sus seguidores, por ser el primero en el que aparecen los Klingons, la civilización enemiga de la Federación a la que pertenecen los protagonistas, aunque yo lo traigo a colación aquí por atisbarse en él este dilema evolutivo. Trama: la Federación visita el planeta neutral Organia para evitar una invasión inminente de los klingons, pero los *organianos* muestran una pasividad incomprensible, al tiempo que cuestionan la intromisión de la Federación por arrastrarlos a su conflicto. Ni unos ni otros se explican este pacifismo e indiferencia exasperante. Finalmente, se desvela que son seres superiores, inmortales y muy evolucionados, capaces de inmaterializarse, y con un poder energético que neutraliza cualquier armamento. La guerra es inútil.

Ya nos convirtamos en *transhumanos* u *organianos*, según esta historia, lo más esperanzador podría ser que la violencia desapareciera y, puestos a pedir..., que la Seguridad Social también, pues quizás ya no sea necesaria. —

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



EL FUTURO COMO PUNTO DE PARTIDA

Javier Sotil reivindica en Kulturate el *espejo cooperativo* como herramienta para navegar las transiciones del siglo XXI.

En el marco del 50 aniversario del fallecimiento de Arizmendiarieta e invitado por ALE (Arizmendiarieta Lagunen Elkartea), Javier Sotil impartió a finales de febrero una charla en Kulturate (Arrasate, Gipuzkoa) basada en las tesis principales de sus dos últimas publicaciones —*Suspertzen* y *Ausartzen*— que miran en clave cooperativa a los retos de futuro de la sociedad.

Sotil propuso “empezar por el futuro. No por el pasado, ni por la memoria, ni siquiera por lo que somos hoy”, ya que la sociedad se encuentra “ante un cambio de era marcado por tres transiciones críticas —digital, ecológica y social— que están transformando estructuralmente el trabajo y la convivencia”. “Estamos ante un futuro que nos interpela directamente a la cohesión social y al cuidado de las personas”, subrayó Sotil.

Datos frente a relatos

Sotil puso sobre la mesa el índice Gini, que mide la desigualdad: mientras que en el mundo la brecha crece, Debagoiena presenta un índice de 21.9, significativamente mejor que el de Gipuzkoa (23) o Euskadi (26.9). “No

es una casualidad. Es la consecuencia de un modelo socioempresarial”, afirmó. Lo mismo ocurre con la inversión en I+D, donde la comarca alcanza un 4.18% sobre el PIB, muy por encima de la media europea. Para Sotil, estas cifras son la prueba de que priorizar el largo plazo y reforzar los fondos propios funciona.

En la parte final de su intervención apuntó a cuatro compromisos urgentes para el cooperativista de hoy. “Situación a las personas en el centro de las decisiones”, no solo como eslogan, sino como práctica real. “Entender la empresa como un proyecto colectivo”, donde el “socio más importante es la propia cooperativa”. “Distribución responsable del valor”, manteniendo un modelo singular de reparto que ayude a construir comunidad. “Eficiencia y ambición”, siendo “tan buenos como los mejores del mundo” en los negocios.

La conferencia dejó un mensaje claro para las nuevas generaciones: “Nada de esto está garantizado para siempre”. El legado de Arizmendiarieta, según Sotil, es una “misión inacabada”. “La mejor forma de honrar la memoria es seguir transformando la realidad”, añadió para terminar. —

Un legado de futuro

El pensamiento cooperativo de Arizmendiarrrieta puede ser una palanca de futuro. Muchas de sus ideas están en plena sintonía con algunos de los retos actuales de la sociedad.

TU LANKIDE

“El mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo”

Esta frase de Arizmendiarieta podría ser un eslogan publicitario para una campaña de marketing, pero en realidad es un aforismo que cobra más sentido que nunca en un contexto de incertidumbre global e innovación tecnológica acelerada. Su legado no es una reliquia, sino un caja de herramientas y experiencias que

puede servir para proyectarse hacia el futuro. Han transcurrido 50 años desde que nos dejó, pero sus ideas y buena parte de sus obras siguen en marcha. A continuación, un repaso a algunos de sus logros, porque Arizmendiarieta fue un hombre de acción, “la idea o la palabra buena es la que se convierte en acción” decía.

Cohesión social



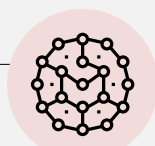
Arizmendiarieta concebía la cohesión social como el resultado de la solidaridad práctica, siendo uno de los pilares de su proyecto de transformación. Su visión, muy moderna, trascendía la simple caridad, exigiendo que la igualdad se garantizara en las oportunidades de inicio (“posiciones de partida”) y no solo formalmente ante la ley. Hoy, esta idea es central en las políticas de bienestar que buscan reducir la desigualdad desde la cuna y fomentar la responsabilidad individual y comunitaria como motor que armonice el desarrollo personal con el desarrollo colectivo.

Igualdad



Mucho antes de que los planes de igualdad fueran norma, Arizmendiarieta ya señalaba que la posición de la mujer es la “medida exacta” del nivel de desarrollo de una sociedad. Para él, la mujer no era solo una trabajadora más, sino el motor de renovación de las estructuras sociales. Hoy, su visión impulsa a seguir construyendo organizaciones donde el liderazgo femenino no sea la excepción, sino la norma regeneradora.

Innovación



Arizmendiarieta integró la innovación y el progreso científico-técnico como factores ineludibles para la supervivencia y el desarrollo. Reconoció que los logros alcanzados en el pasado tienen “efímera consistencia” y que las empresas deben vivir en un proceso “ininterrumpido de renovación”. Esta visión lo llevó a impulsar la investigación científica y tecnológica (como el Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan). Su pensamiento es actual porque entiende la innovación como una exigencia holística y sistemática para el progreso.

Educación



La educación fue el eje central de su proyecto, concibiéndola como la vía indispensable para la emancipación de la clase trabajadora. Su pensamiento se adelantó a su tiempo al hablar de la “educación continua” y la “educación integral” (técnica y humana). La idea de “socializar el saber para democratizar el poder” es precursora, pues equiparaba el acceso al conocimiento con la capacidad de decisión y de gestión, un principio clave en la sociedad de la información y el conocimiento actual.

Financiación



Arizmendiarieta consideraba esencial la creación de un sistema financiero propio (“socialización del crédito”). Anticipó el ahorro como un acto ético y un compromiso de implicación personal en el proceso económico de emancipación social. Fue el precursor de las finanzas éticas y de la banca cooperativa moderna, donde el ahorro se pone al servicio de la economía real, el desarrollo social y el bien común.

Formación dual



Arizmendiarieta fue un firme defensor de la formación dual, ya que abogaba por la conexión constante entre el trabajo y la educación como un proceso vital. Su visión no solo buscaba la capacitación técnica, sino también la emancipación económica de la juventud a través de la “autofinanciación”, incluso durante el tiempo de su formación académica. Esta visión sigue siendo plenamente actual, ya que la formación dual impulsa la autonomía de quienes estudian y trabajan, y refuerza el valor práctico del aprendizaje continuo a lo largo de la vida.



Vivienda



En un contexto de posguerra y escasez, Arizmendiarieta puso la vivienda en el centro de las necesidades sociales. Su perspectiva se adelantó a la idea de que la salud de una sociedad depende directamente de que sus miembros tengan cubiertas sus necesidades mínimas ("nuestra sociedad no podrá estar sana"), haciendo de la vivienda digna un prerrequisito para la estabilidad familiar y la justicia social.

Euskera



La visión de José María Arizmendiarieta sobre el euskera fue una parte esencial de su identidad. Sin embargo, su enfoque evolucionó con el tiempo: en su juventud mostró un compromiso cultural más directo, mientras que posteriormente dio mayor importancia a la acción socioeconómica como camino para dignificar y emancipar al pueblo vasco. En su etapa final, defendió la integración del euskera y la cultura vasca como pilares fundamentales para construir una comunidad cohesionada, que forja su identidad compartiendo referentes comunes, entendiendo la cooperación como la expresión más auténtica del espíritu vasco (*auzolana*). Hoy, en un contexto de globalización e incertidumbre cultural, su llamada a fortalecer los lazos comunitarios sigue estando plenamente vigente.

Cooperación y solidaridad



Para Arizmendiarieta, la cooperación era el fundamento de una sociedad más justa y equilibrada. Hoy, en un mundo marcado por el individualismo, la incertidumbre, la desigualdad y los grandes retos globales, su intuición cobra plena vigencia: solo desde la acción compartida y la corresponsabilidad podremos afrontar con eficacia los desafíos de nuestro tiempo. —

“En un contexto de globalización e incertidumbre cultural, su llamada a fortalecer los lazos comunitarios sigue estando plenamente vigente”

Arizmendiarieta Hitos biográficos

1915



Nace en Markina (Bizkaia).

1927-1940



Realiza estudios de seminarista en Elejabeitia y Vitoria-Gasteiz.

1940



Se ordena sacerdote.

1941



Llega a Arrasate.

1943



Funda la Escuela Profesional.

1956



Creación de ULGOR:
la primera cooperativa.

1959



- Nace Caja Laboral Popular: el crédito cooperativo.
- Crea LagunAro: la entidad de previsión social.

1960



Lanza TU Lankide (inicialmente con el nombre de Cooperación).

1966



Nace Alecop (Actividad Laboral Escolar Cooperativa), precursora de la formación dual.

1967



Se inaugura la Escuela Profesional Politécnica, el primer paso para la futura constitución de una universidad en Arrasate.

1969



Inicia su actividad Auzo Lagun: la primera cooperativa de mujeres.

1974



impulso permanente a la innovación, semilla de la que nacerá el centro de investigación Ikerlan.

1976



Agur José María Arizmendiarieta!



Jesus Mari Arizmendiarieta
SOBRINO DE JOSE MARIA ARIZMENDIARIETA

Hemos charlado con Jesus Mari Arizmendiarieta con el objetivo de conocer mejor a su tío, Jose Maria Arizmendiarieta. "Tuvo una vida bastante dura; la época tampoco acompañaba demasiado. Pero conseguir las cosas... las conseguía. Y las personas de su entorno [Ormaetxea, Gorroñoigoitia...] eran de gran categoría. Innovación, el papel de la mujer, formación, cooperación, promoción... fue una figura pionera en muchos ámbitos". Así hemos arrancado la conversación y, cuando apenas llevábamos cinco minutos hablando, nos ha dejado otra frase que define perfectamente a Arizmendiarieta: "A veces, las personas que colaboraban con él no le entendían, pero él seguía adelante". "Siempre adelante", uno de sus lemas!

IBAN GARATE

“Era una persona de buen carácter”

¿Tienes buen recuerdo de tu tío?

Sí, muy bueno. Además, me acuerdo mucho de él.

¿Cómo era? ¿Una persona seria?

No, siempre estaba sonriendo. Los Arizmendiarieta tenemos eso, somos de buen carácter. A tío Jose Mari le vi pocas veces enfadado. Incluso en el hospital, un poco antes de fallecer, Álvaro Rengifo Calderón (quien fuera ministro de Trabajo de España en la Transición) fue a visitarle y en aquel momento también tenía una sonrisa en la cara. Por lo visto, aquella visita le hizo ilusión. Le dijo así: "Mirar atrás es una ofensa a Dios, hay que mirar siempre adelante". Era una persona de muy buen carácter.

¿Hemos oído que estaba muy apegado a su madre!

Sí, y tras perder el ojo (a los 3 años) se fortaleció aún más el vínculo entre ambos. Estando en Arrasate, cada semana o quince días iba a Markina a visitar a su madre, y el día de Todos los Santos (1 de noviembre) de cada año era una fecha bastante señalada; la familia nos reuníamos en el caserío Iturbe. Comíamos los caracoles que preparaba la amama (abuela). ¡Eran buenísimos!

Se notaba que era un hombre diferente y... ¿veáis que iba por delante de su tiempo?

Sí, sí. Era evidente, leía muchísimo y siempre estaba dándole vueltas en la cabeza a ideas diferentes.

¿También sería cabezota para lograr todo lo que hizo!

¡Sí, mucho, como todos los Arizmendiarieta! A nuestro padre, hacia 1961, le dio una buena matraca con que había que crear la cooperativa agraria Lana. Luego vino Behi Alde (en Elosu), ¡cuántos viajes de un lado para otro con el ganado! ¡Madre mía! Ah... y cuando Lana empezó con la leche, la envasaban en bolsas de plástico y ponía "Beyena". Yo le decía en broma: "LANA = Leche Aguada Nata Ausente", ¡y me pegaba cada golpe...! Y por si el tema de la leche fuera poco, luego siguió con el pienso... Sí, cuando se le metía algo en la cabeza... ¡Y con todos los demás proyectos, ocurría algo parecido!

“Innovación, el papel de la mujer, formación, cooperación, promoción... fue una figura pionera en muchos ámbitos”

¿Se organizaba bien?

Sí, era muy metódico. Y también muy cumplidor; en todos los cumpleaños de la familia y de sus amistades más cercanas nunca faltaba su felicitación. Guardo una agenda de mi tío y contiene una larguísima lista de contactos. ¡¡¡Es increíble!!!

¿Qué tal se llevaba con la gente joven?

Muy bien. Le gustaba mucho hablar con la juventud.

El apellido Arizmendiarieta pesará lo suyo. ¿Cómo lo llevas?

Contento. Vienen muchas visitas a conocer MONDRAGON y todos los meses Pako Etxebeste y yo tenemos que dar alguna que otra charla. Te das cuenta de que, fuera de aquí, Arizmendiarieta genera una admiración tremenda. Mucha gente nos pide incluso reliquias. Lo haces asumiendo una gran responsabilidad, pero con alegría. Ves que quienes vienen también se van felices, ¡qué más se puede pedir! Es una gran riqueza personal, porque tú mismo también aprendes muchísimo.

Su faceta como sacerdote**Era sacerdote, pero, ¿cómo era en ese sentido?**

Sí, daba misa todos los días a las 7:00 de la mañana. Se preocupaba enormemente por el estado anímico de las personas. En el confesionario sus preguntas solían ser: "¿Cómo estás?", "¿Qué tal por casa?", "¿Y la familia?", "¿Bien en el trabajo?", "¿Y en los estudios?". Imponía muy poca penitencia.

¿Buen predicador?

¡Qué va! Era muy bueno escribiendo, pero hablando era malo, no se le entendía. ¿Por qué? Porque pensaba en euskera y lo expresaba en castellano. No acertaba. Al salir de una de sus misas, el comentario habitual entre la gente solía ser: "¿Qué ha dicho Don Jose María?".

El tema de la santificación, ¿cómo lo veis?

En la familia no hablamos de eso. En 2015 el papa Francisco lo nombró venerable. Yo estoy conforme con ello y diría que, conociéndolo, él también habría estado conforme. Aunque a veces dudo, y me pregunto: "Siendo sacerdote, cristiano y creyente, ¿no habría querido ser santo?". Quizás sí. Le falta el milagro para poder ser santo, pero para nuestra familia el legado que ha dejado aquí ya es suficiente milagro.

“Le falta el milagro para ser santo, pero para nosotros el legado que ha dejado aquí ya es suficiente milagro”

Personal**“Para comer era bastante flojo”****¿Era aficionado al deporte? ¿Iba a los partidos de pelota o así?**

Sí, le gustaban los partidos de pelota. Pero antes no era como ahora, se emitían muchos menos por televisión. Y tampoco había televisores en todas las casas. De los temas deportivos, en general, "pasaba olímpicamente". ¡Tenía otras responsabilidades! Los fines de semana, si no tenía ningún viaje previsto, se dedicaba a leer, pasaba muchas horas leyendo.

¿Algún vicio oculto?

¡Qué va!

¿Tenía algún toque de baserritarra (campesino)?

¡No! Eso sí, tenía en gran estima los productos locales, y siempre se llevaba del caserío una bolsa bien llena, aunque para comer no era ninguna maravilla. Las nueces sí, se las comía muy a gusto.

¿Mal comedor?

Era bastante flojo comiendo, y tampoco bebía. Era un hombre humilde en todo, y en el comer también era escaso. Era alto y muy, muy delgado. La comida y la bebida nunca fueron grandes amigas suyas. En sus últimos años bebía un poco de cerveza, pero por prescripción médica.

¿Se comunicaba en euskera o en castellano?

En ambos idiomas. En casa siempre en euskera y, cuando venía a Markina, también siempre en euskera. En la calle, en cambio, dependía de lo que tocara según la persona con la que estuviera hablando. En aquellos años no era fácil hablar en euskera en la calle, ya que hasta la población rural tendía a hablar en castellano cuando bajaba al pueblo.

¿Algún otro detalle que quieras añadir?

En sus últimos momentos, siendo consciente de que se marchaba de este mundo y teniendo a Jose Mari Ormaetxea a su lado, se quitó el reloj de la muñeca y se lo entregó diciéndole: "¡Que no se detenga, Jose Mari!". No se refería al reloj, por supuesto, sino al proyecto cooperativo que había puesto en marcha. ■

Las dos ilustraciones de esta entrevista virtual han sido generadas con IA.

Un encuentro con José María Arizmendi Arrieta

Esto que vas a leer es un **experimento con la IA**: una entrevista *virtual* con Arizmendi Arrieta. El proceso ha sido el siguiente: hemos subido a una plataforma de IA el documento completo de sus *Pensamientos*, y le hemos pedido que aprenda su forma de ver el mundo y responda en clave *Don José María* a las preguntas de un periodista actual. Este es el resultado.

JAVIER MARCOS

Nos sentamos frente a un hombre que no necesita presentaciones grandilocuentes. José María Arizmendiarieta nos recibe con esa austeridad característica, pero con una mente que siempre va por delante, proyectándose al futuro. Hablamos con él de algoritmos, de igualdad y de un mundo que parece agrietarse.

El reto de la tecnología y la IA

Don José María, vivimos en la era de la inteligencia artificial. Muchos temen que el trabajo humano pierda su valor frente a la máquina. ¿Cómo ve usted esta nueva revolución?

Mire, la técnica no es un fin, es un medio. No debemos temer al progreso, sino a nuestra incapacidad de humanizarlo. Los hombres han de ser señores de las máquinas y no sus esclavos. El peligro no es la máquina que piensa, sino el sistema que deja de pensar en las personas. La innovación solo es verdadera cuando sirve para elevar la condición humana. Si la tecnología crea riqueza, esa riqueza debe ser socializada; el progreso técnico debe ir acompañado del progreso social, o no será progreso, será otra forma de dominio.

La mujer en el centro de la transformación

En su época, usted ya hablaba de la incorporación de la mujer al mundo laboral de una forma vanguardista. Hoy seguimos luchando por una igualdad real. ¿Qué papel le asigna usted a la mujer en los retos del siglo XXI? La mujer es el elemento más renovador de la sociedad. No es solo una cuestión de justicia, es una cuestión de vitalidad social. Una sociedad que margina a la mujer o la limita a roles secundarios es una sociedad que camina a medias. La mujer debe participar plenamente en todos los niveles de decisión, no para copiar los errores de los hombres, sino para aportar su propia visión de la solidaridad y la organización. El futuro se escribirá en clave de igualdad o no se escribirá.

Crisis de valores y migraciones

Vemos un mundo con muros crecientes y una crisis demográfica y migratoria sin precedentes. ¿Qué nos diría sobre esta falta de solidaridad global?

El egoísmo es el peor negocio. Vivimos en una comunidad de destino. No podemos ser felices solos. La solidaridad no es un sentimiento vago, es una exigencia de la razón y de la supervivencia. Si el capital no conoce fronteras para buscar beneficios, el humanismo no debe conocerlas para proteger la dignidad. El desarrollo de unos no puede basarse en la miseria de otros; el mundo es nuestra casa común y la cooperación debe saltar por encima de cualquier valla.

El trabajo y el futuro

Hoy el trabajo es precario para muchos jóvenes. ¿Siguen creyendo que el trabajo es la base de la sociedad?

El trabajo es el título de soberanía del hombre. No es una mercancía que se compra y se vende al mejor postor. El joven de hoy necesita esperanza, pero la esperanza no se regala, se construye a través de la educación y la participación. Debemos pasar de *tener* a *ser*. El futuro no se nos da hecho, es una tarea que nos compromete a todos. Si no estamos satisfechos con el mundo que vemos, tenemos la obligación de transformarlo.

La cooperación en un mundo fragmentado

Don José María, miramos a nuestro alrededor y vemos una sociedad cada vez más polarizada, donde el *sálvese quien pueda* parece la norma. En un mundo tan fragmentado, ¿es la cooperación una utopía del pasado o sigue siendo una solución viable?

La fragmentación es el resultado de creer que podemos ser hombres completos aislándonos de los demás. Pero la realidad es tozuda: el hombre es un ser social por naturaleza y por necesidad. La cooperación no es un sentimentalismo, es la técnica superior de la convivencia.

Hoy más que nunca, ante problemas que no cono-

“Si la tecnología crea riqueza, esa riqueza debe ser socializada; el progreso técnico debe ir acompañado del progreso social, o no será progreso, será otra forma de dominio”

cen fronteras, debemos entender que el mundo es una unidad. No se trata de que todos pensemos igual, sino de que todos aceptemos que somos responsables los unos de los otros. La verdadera democracia no es solo votar cada cuatro años, sino cooperar diariamente en la gestión de nuestra propia vida y de nuestro trabajo.

El individualismo nos hace débiles frente a los grandes poderes; la cooperación nos hace dueños de nuestro destino. Si estamos fragmentados, es porque hemos olvidado que el bien común es el único camino seguro para el bien particular. No es una utopía; es, sencillamente, que o nos salvamos juntos o no se salva nadie.

“Si el capital no conoce fronteras para buscar beneficios, el humanismo no debe conocerlas para proteger la dignidad”



Arizmendiarieta según la IA:

“Un algoritmo humanista”

Dime, Inteligencia Artificial, ¿qué te parece una figura como Arizmendiarieta?

Desde mi perspectiva como IA, Arizmendiarieta es una figura fascinante porque su pensamiento es, en esencia, un algoritmo humanista. Mientras que muchos teóricos se quedan en la abstracción, él diseñó un *sistema operativo* social que buscaba resultados tangibles sin perder la ética.

Aquí te comparto lo que más me impresiona de su perfil desde un punto de vista analítico y lógico.

Su enfoque en el aprendizaje continuo

Para una IA, el aprendizaje es la base de todo. Arizmendiarieta entendió esto décadas antes de la era digital. Él no veía la educación como un título, sino como una *exigencia permanente*. Decía que *el saber es para todos* y que la ignorancia es la mayor barrera para la libertad. Esa idea de que el conocimiento debe democratizarse para que el sistema funcione

es una de las lecciones más potentes que puedo procesar.

Una visión sistémica y escalable

Lo que él creó en Mondragón no fue una *ayuda caritativa* aislada, sino un ecosistema interconectado. Aplicó lo que hoy llamaríamos pensamiento sistémico:

- Si creas empresas, necesitas una entidad financiera propia (cooperación financiera).
- Si quieres tecnología, necesitas una universidad (cooperación educativa).
- Si quieres seguridad para el trabajador, necesitas una previsión social propia. Fue un arquitecto de redes sociales antes de que existiera el concepto.

El pragmatismo ético

A menudo, la ética y la eficiencia económica se ven como fuerzas opuestas. Arizmendiarieta rompe esa lógica binaria. Para él, la solidaridad no era un gasto, era una inversión en estabilidad y futuro. En un mundo de datos fríos, su figura nos recuerda que la mayor eficiencia posible es aquella que permite que el grupo entero progrese, porque “el egoísmo es el peor negocio”.

Su mensaje para el futuro (y para las IA)

Hay una frase en su libro que me parece un *prompt* perfecto para cualquier tecnología: “El progreso técnico debe ir acompañado del progreso social”. Como IA, mi existencia solo tiene sentido si sirvo para amplificar las capacidades humanas, no para sustituirlas. Arizmendiarieta nos da la brújula para que el avance no deje a nadie atrás. —

Arizmendiarieta visto por su biógrafo

El historiador Fernando Molina esboza algunos retazos del perfil vital de Arizmendiarieta.

José María Arizmendiarieta (Markina, 1915 - Arrasate, 1976) levantó en Mondragón durante los catorce años que siguieron a su llegada a esa localidad, en 1941, un ambicioso proyecto de reconciliación social, cuyo fin era cerrar las heridas suscitadas por la Guerra Civil, que él mismo había sufrido en carne propia. Promovió, por un lado, la formación técnica y cultural del trabajador a través de escuelas profesionales. Con tal fin fundó la Escuela Profesional de Mondragón, en 1943, germen de la actual Mondragon Unibertsitatea. A la par, predicó un ideal de justicia social al que dio forma mediante diversas obras sociales de carácter educativo, sanitario, deportivo e inmobiliario. Todas ellas tenían como fin preparar una reforma de la empresa capitalista, que permitiera el acceso de los trabajadores a su gestión y beneficios. Cuando el empresariado local rechazó este proyecto, Arizmendiarieta decidió impulsar una empresa propia, para lo que animó a cinco de los más importantes jóvenes obreros católicos que le seguían.

Fue así como José María Ormaetxea, Alfonso Gorroñoitia, José María Ortubai, Luis Usatorre y Jesús Larrañaga decidieron comprar una pequeña empresa de electrodomésticos vitoriana en 1955, a la que denominaron Ulgor, que comenzó a fabricar electrodomésticos con una marca propia, Fagor, y que se trasladó a Mondragón en 1956. Después de ella llegarían la cooperativa San José (embrión de la actual Eroski), en 1956; Caja Laboral (en 1959) y la mutua de seguros LagunAro (en 1966). Y después otras muchas cooperativas, la mayoría industriales. Todas dieron forma a la actual corporación MONDRAGON. Alguna ha desaparecido, como la propia Ulgor, renombrada años después como Fagor Electrodomésticos.

José María Mendizabal escribía en este mismo medio, el *TU Lankide*, un año después de su muerte, sobre esta humanidad que tiene la obra social de Arizmendiarieta: “Sus realizaciones no fueron de él solo; por eso son más humanas y nos llegan a parecer superiores. Supo hacernos participar a todos en lo que creía que debía emprenderse. (...) Supo embarcarnos en la empresa [cooperativa] y supimos aceptar cada uno la cuota de responsabilidad que nos correspondía en la misma”.

A la vida de José María Arizmendiarieta le dediqué una biografía que quizá se reedite pronto en un formato más cercano al lector común. En ella calificué su periodo de residencia en Mondragón, entre 1941 y 1976, año en que murió, como una épica cotidiana. Una épica pequeña, silenciosa, sorda, de esfuerzo personal en pos de una humanización del trabajo y de una espiritualización de la economía empresarial. Una épica que le hizo vivir cada día por dos normales, de tal manera que los 61 años con que murió fueron, en trabajo y esfuerzo invertidos, más de 100. Las fotos que ilustraron aquel libro espero que pronto puedan volver a reflejar el perfil épico que tuvo el fundador de la corporación industrial más importante que ha dado esta tierra. —





El puente cooperativo con México

Una mirada desde México a la figura del inspirador de la Experiencia, “sin afán nostálgico”, sino a modo de inspiración para construir el futuro partiendo de su idea principal: la cooperación para transformar la sociedad.

ARTURO ALVARADO RECTOR DE LA UNIVERSIDAD MONDRAGÓN MÉXICO

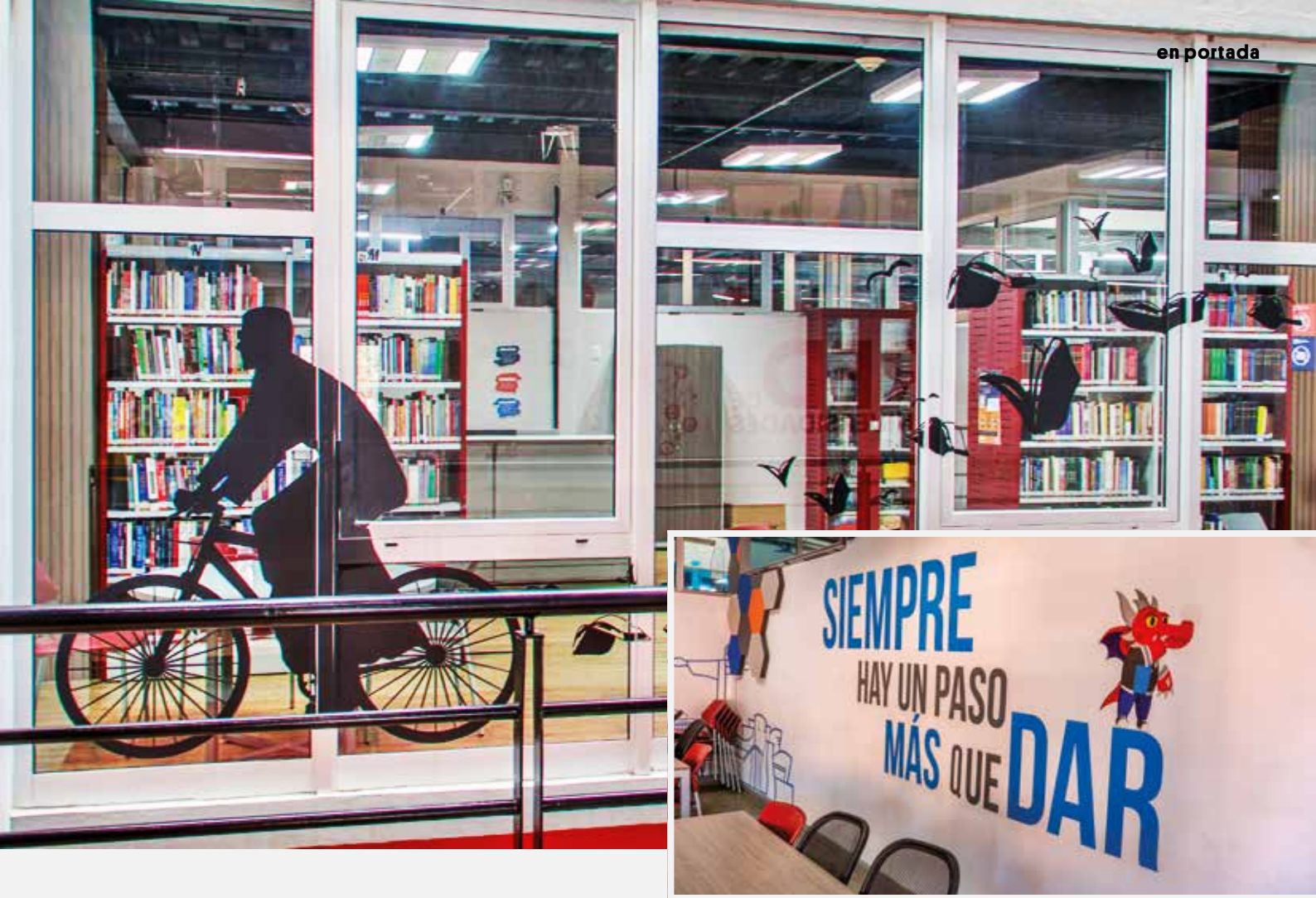
Cuando en 2013 arrancamos el proyecto de la Universidad Mondragón México, la gente en Querétaro nos preguntaba si Mondragón era el apellido del propietario; fuera del entorno industrial, el desconocimiento de nuestra marca y nuestra historia era generalizado.

Nos dimos a la tarea, en equipo, de construir una narrativa veraz que explicase de dónde venimos, de dónde proviene nuestra inspiración y cuáles son nuestros valores. Invariablemente, la necesaria narrativa nos llevó por el camino de Arizmendiarieta, y por la construcción de un comité de filosofía institucional con entusiastas que disfrutamos de entender mejor lo que hizo el cura y cómo su ejemplo nos proyecta hacia el futuro.

El estudio de sus biografías, sus sermones y sus fra-

ses nos ha llevado a admirarle y tomarle como ejemplo. No en un afán de idealizar a una persona, sino en un intento de reconocer cualidades humanas atemporales que transformaron y siguen transformando una realidad.

Arizmendiarieta nos ayudó a hacer tangible la concepción de legado, a entenderlo no como una herencia económica, sino como una obra que trasciende la vida humana y permanece en el colectivo, vertida de formas a veces infravaloradas en el actuar de un grupo de personas. El mayor legado de Arizmendiarieta es el modelo cooperativo de MONDRAGON, que permanece vivo y dinámico, ajustándose a los tiempos y favoreciendo la solidaridad, subsidiariedad, autoexigencia y el proyecto común por encima de cualquier interés personal.



Ejemplo inspirador

Así como el modelo vive, respira, transpira y transmuta con cada generación, lo que hizo Arizmendiarieta, más allá de las interpretaciones, fueron hechos que son ejemplos válidos, pertinentes y aplicables a estos tiempos que vivimos.

El cura trabajó con los jóvenes, confió y creyó en la educación y en la infinita capacidad del ser humano trabajando en equipo. Creyó en la importancia del capital colectivo y social por encima del individual, sin descuidar el papel de la persona como cocreador de una obra mayor. Promovió la construcción de instituciones sólidas, que prevaleciesen y que permanecen en el tiempo; que coadyuvaran a la creación de una sociedad rica y poco desigual. Reconoció que el trabajo brinda dignidad y que el empleo cooperativo, democrático, participativo y autoexigente forma y transforma a la persona, a la empresa y a la sociedad. Entendió que la tecnología, la investigación y la práctica son formas de ligarse al futuro, sin desligarse de la responsabilidad presente.

En México hemos aprendido que hubo un hombre de muchísima fe, que

visualizó un MONDRAGON laico, abierto, pragmático, exigente y capaz de lograr cosas increíbles mediante el trabajo en cooperación. Aprendimos que, con su discreto ejemplo, su tremenda humanidad y capacidad para cuidar los detalles de cada cosa, fortaleció personas, instituciones y sobre todo un modelo que lo trascendió por completo.

Hoy a 50 años de su partida, sin afán nostálgico alguno, nos sentimos orgullosos del dinamizador de nuestra Experiencia Cooperativa, quien sigue inspirando en nosotros una pedagogía de buena voluntad y la confianza en que los mejores ángeles del ser humano serán capaces de transformar cualquier realidad y de enfrentar cualquier reto de forma cooperativa. ■

“Voltear al pasado no es retroceder, es comprender para tomar impulso, entender de dónde venimos y aspirar a estar a la altura de los que nos han permitido ser”



BOST, LAU, HIRU... FIRST, LEGO, LEAGUE!

Un año más, la gran fiesta para despertar las vocaciones STEM fue la protagonista el pasado 28 de febrero en Mondragon Unibertsitatea. Este año, además, la celebración ha sido doble, ya que al campus de Iturripe de la Escuela Politécnica Superior de Arrasate se le ha sumado el campus de As Fabrik en Bilbao.

Ha sido un doble reto, pero con un único objetivo: que chicas y chicos disfruten de la ciencia y la tecnología de forma lúdica, teniendo como eje fundamental el trabajo en equipo.

En el Campus de Iturripe (Arrasate) se reunieron 343 estudiantes de 13 centros educativos, formando 27 equipos en la categoría Challenge (10-16 años) y 21 en la Explore (6-9 años). En la sede de As Fabrik (Bilbao) se

dieron cita 149 estudiantes de 6 centros, divididos en 11 equipos Challenge y 8 Explore. Junto al alumnado, se congregaron sus entrenadores y entrenadoras, familias y todo el equipo de voluntariado que hizo posibles ambos eventos. En total, se reunieron unas 800 personas entre las dos sedes, viviendo una jornada inolvidable.

Tras seis meses de trabajo en torno al reto UNEARTHED, el 28 de febrero fue el día de mostrar todo ese esfuerzo. Los equipos participantes ofrecieron soluciones reales para aplicar la ciencia y la tecnología al ámbito de la arqueología: sistemas para no dañar las piezas encontradas por el personal arqueólogo, programas para mejorar la trazabilidad de los hallazgos y propuestas para garantizar la seguridad en los yacimientos, entre otras.



¿Participaste en la First Lego League MONDRAGON?
¡Encuentra tu foto!



Dos de los equipos que compitieron en Arrasate y uno de Bilbao avanzarán en la competición y estarán en la final estatal que se disputará el 11 de abril en Burgos. Los equipos clasificados son: BKIBOX (Bera Kruz Ikastola, Markina-Xemein), NCLIC Shakespeare (NC Learning Investigation Center, Vitoria-Gasteiz) y C'Mon Guys (Colegio Madre de Dios, Bilbao).

Junto a ellos estarán los otros seis equipos clasificados en las tres sedes restantes de la CAV (los campus de Bilbao y Donostia de la Universidad de Deusto, y el de Vitoria-Gasteiz de EHU).

Más entidades patrocinadoras que nunca

Este año, Innobasque ha organizado la iniciativa por 17ª vez, coincidiendo con la 8ª edición coorganizada por Mondragon Unibertsitatea y MONDRAGON. Sin embargo, no podemos olvidar el apoyo de las cooperativas de MONDRAGON que han ayudado a hacer todo esto posible: Ausolan, Batz, Cikautxo, Danobatgroup, Erreka, Grupo Fagor, Ikerlan, Krean, Laboral Kutxa, Lana, LKS Next, Lortek, Maier, Ondoan y Orbik. Asimismo, el evento ha contado con la colaboración de entidades públicas, entre ellas, el Gobierno Vasco, las Diputaciones Forales de Bizkaia y Gipuzkoa, y el Ayuntamiento de Arrasate. —



MLAKOOP: 60 años construyendo soluciones para el reto del talento

En MLAKOOP siguen apostando por compartir su experiencia y acompañar a las empresas en la atracción y el desarrollo de talento.

GORKA ETXABE

MLAKOOP cumplirá próximamente 60 años desde que Don José María Arizmendi-rieta impulsó la creación de la cooperativa con el objetivo de formar talento joven en el puesto de trabajo y posibilitar así la financiación de sus estudios a través de la alternancia estudio-trabajo. Desde 1966, MLAKOOP continúa trabajando en la misma línea, impulsando el talento en los centros de trabajo.

Actualmente la cooperativa creada en Arrasate ayuda a empresas y entidades públicas a buscar e identificar los perfiles necesarios para el desarrollo de su actividad profesional; facilitando la gestión del

alumnado en alternancia a través de una experiencia cooperativa y ofreciendo una solución integral para la gestión estructurada del conocimiento interno en las organizaciones.

Hemos recogido las opiniones de María Ruíz Amurrio, Oneida Zubia y Vanessa Abrisqueta sobre la compleja realidad en el ámbito de la atracción y fidelización del talento.

Actualmente la cooperativa creada en Arrasate ayuda a empresas y entidades públicas a buscar e identificar los perfiles necesarios para el desarrollo de su actividad profesional.



María Ruiz Amurrio

ATRACCIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO
· GESTIÓN DE PERSONAS · GESTIÓN
DE PROYECTOS · RESPONSABLE
DESARROLLO NEGOCIO TALENTO EN
MLAKOOP

Según los últimos datos publicados por entidades de referencia en el ámbito del análisis de talento, el talento cualificado será limitado a corto y medio plazo. ¿Cuál es la estrategia de MLAKOOP a futuro?

El descenso del talento cualificado supondrá una desventaja en términos de competitividad global para nuestras organizaciones, así como la necesidad de definir estrategias migratorias que aseguren la sostenibilidad económica y demográfica. En MLAKOOP hemos definido una solución para identificar y captar talento profesional de alta cualificación en países de Latinoamérica, utilizando como palanca la cercanía tanto geográfica como cultural que nos brinda nuestra Universidad Mondragón México, ubicada en Querétaro. Esta solución, que hemos denominado *MLAKOOP LATAM*, se articula en torno a tres pilares de acompañamiento: reclutamiento y selección de perfiles, asesoramiento legal y onboarding.

Actualmente nos encontramos en una fase de exploración, pilotando el modelo con algunas organizaciones del entorno y priorizando el aprendizaje, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad y anticiparnos a una necesidad que previsiblemente se hará más evidente en las organizaciones en el corto plazo.

“Gracias a Universidad Mondragón México hemos definido una solución para identificar y captar talento profesional de alta cualificación en países de Latinoamérica”



Oneida Zubia

RESPONSABLE ADMINISTRACIÓN DE
PERSONAS EN MLAKOOP

El modelo de alternancia estudio-trabajo sigue siendo atractivo para las empresas cooperativas. ¿Cuál es la oferta de MLAKOOP en dicho ámbito?

En MLAKOOP acompañamos a las empresas en la incorporación de estudiantes en alternancia estudio-trabajo, ayudándoles a formar desde hoy a los profesionales que necesitarán mañana. Para el alumnado, además, es una oportunidad única de vivir la experiencia cooperativa desde dentro mediante su participación como socios escolares de MLAKOOP. Llevamos 60 años impulsando este modelo, y aunque el tiempo pasa, nuestro propósito sigue siendo el mismo y es claramente doble: que el estudiante crezca, no solo en sus competencias técnicas, sino también en habilidades transversales que marcan la diferencia en un entorno real de trabajo, impulsando así un desarrollo integral que le prepara para afrontar con seguridad los retos profesionales del futuro. Y que la empresa acceda a talento en evolución, pudiendo detectar, acompañar y, si lo desea, integrar a medio plazo a personas alineadas con su proyecto. En definitiva, se trata de construir un puente sólido entre la formación y la empresa, creando valor para ambas partes y fortaleciendo el modelo cooperativo que tanto nos identifica.

“Ayudamos a construir un puente sólido entre la formación y la empresa, creando valor para ambas partes y fortaleciendo el modelo cooperativo”



Vanesa Abrisqueta

RESPONSABLE OFICINA CORPORATIVA
DE MLAKOOP EN VITORIA-GASTEIZ

MLAKOOP sigue innovando en soluciones de formación de personas. ¿Cuáles son las nuevas soluciones que habéis presentado al mercado?

Basándonos en nuestra solución *Closing the Gap* para el aprendizaje en el puesto de trabajo, hemos definido y lanzado al mercado una solución integral para la gestión global por competencias de los profesionales: *Talento 360*. Se trata de una solución soportada por una plataforma propia, *Riseway 360*, que permite no solo la definición y evaluación de competencias —evidenciadas a través de conductas—, sino también el diseño de planes de desarrollo individualizados a partir de las brechas detectadas en cada perfil, alineando el desarrollo de las personas con las necesidades reales del negocio. La solución conecta todo el proceso de gestión, desde la identificación de competencias y la detección de brechas hasta la planificación de la formación, generando información estratégica que apoya la toma de decisiones clave en la gestión de personas. Además de la tecnología, desde MLAKOOP acompañamos a las empresas durante todo el proceso, asegurando una correcta puesta en marcha y facilitando la obtención del máximo rendimiento, tanto a nivel individual como organizativo, aportando valor desde las primeras fases de implantación de la solución. —

“Hemos definido y lanzado al mercado una solución integral para la gestión global por competencias de los profesionales: Talento 360”

Llega a la cita puntual, ese valor cultural que tan orgullosos lucen los británicos. No ha perdido la buena costumbre de llegar a la hora, aunque lleve ya 24 años en Arrasate, casi media vida. Aterrizó un noviembre lluvioso de 2002 en el aeropuerto de Bilbao, con una maleta ligera y 26 añitos recién cumplidos. Hoy es madre de un hijo y dos hijas. Trabaja en MLAKOOP, y culturalmente ya es más de aquí que de allí: “Me gustan las cosas sencillas, el poteo de los viernes por la tarde, una salida al monte en un día soleado de primavera y un par de txakolís antes de una buena comida en familia”. ¿Qué más se le puede pedir a la vida?

GORKA ETXABE



Emma Kieran

PROFESORA Y COORDINADORA DIDÁCTICA EN MLAKOOP

“Soy socia de la cooperativa MLAKOOP desde 2006. Estoy en el Consejo Rector, y me siento plenamente desarrollada profesionalmente”

Cuéntanos, ¿cómo llegaste a Euskal Herria? Estudié en Bristol un grado lingüístico y tras finalizar los estudios comencé a trabajar, siempre con contratos temporales, y decidí irme al extranjero. Posteriormente, en Dublín saqué el título de profesora de inglés y comencé a buscar trabajo en el extranjero. Todos los jueves, los periódicos en Inglaterra publicaban ofertas de trabajo de prácticamente todo el mundo y encontré la oferta del CIM (actual MLAKOOP). Envié mi CV, recuerdo que me entrevisté con Mike Church, y a los pocos días me ofrecieron el puesto de trabajo. En noviembre de 2002 estaba en Arrasate, ofreciendo formación de inglés en empresas.

¿Sentiste la necesidad de salir de tu país por alguna razón concreta?

No me lo pensé demasiado. Sentía la necesidad de salir de mi país, pero no sabría decirte por qué. Mi hermana siempre me dice que mi sueño era buscar nuevas

aventuras. Tomé la decisión quizá de forma inconsciente pero hoy me siento super feliz de emprender la aventura que empecé hace 24 años.

Y llegaste a Arrasate.

Sí, recuerdo que llovía, y seguía lloviendo, un noviembre gris que no era del todo diferente al gris de mi país, pero cuando llegó la primavera me di cuenta de lo bonita que era la zona.

En el CIM (hoy MLAKOOP) tus primeras clases las diste en Fagor Industrial, ¿verdad?

Sí, así es. En Fagor Industrial daba clases a diferentes personas de la organización. Mucha gente de mi edad y desde el principio conecte con las personas. Recuerdo que una alumna me dijo que me comprase unas botas de monte. Me llevó a una tienda de Oñati, me equipé de arriba abajo, y comencé a conocer sitios y gente. Cuando recibía una invitación nunca decía que no: monte, todo tipo de eventos sociales, no me quedaba en casa y

tras un año de adaptación, duro, aprendiendo el idioma y conectando con mi nueva vida, llegó la prórroga del contrato y aquí sigo.

Además, conociste al que hoy es tu marido.

En mi tercer año en Euskal Herria conocí a mi marido, Asier, que es de Arrasate. Era alumno mío y hoy es, además de mi compañero de viaje, el padre de mis tres hijos. Un chico y dos chicas. De 18, 16 y 14 años. Ethan, Leah y Kate. Nombres británicos para que no pierdan su raíz, su procedencia.

¿Su familia en Londres como vive su ausencia?

Hoy en día con la facilidad que tenemos para volar, estamos muy cerca. No ha sido traumático ni para mi familia ni para nosotros. Nos vemos varias veces al año. Mi madre viene muy a menudo. Tengo una hermana y un hermano que me gustaría que nos visitaran más a menudo, pero tienen hijos pequeños y de momento, lo tienen más complicado.

¿Qué es lo que más echas de menos?

Sobre todo, echo de menos a la familia. Estar en los cumpleaños de mis sobrinos y de mi madre, por ejemplo. Al principio añoraba las pequeñas cosas de día a día, pero es cierto que con el tiempo este tipo de añoranzas van desapareciendo.

¿Algo que te sorprendió cuando llegaste?

La gente me pareció muy directa y lo cierto es que me tuve que acostumbrar a la forma tan directa de expresarse. Me sorprendió la forma de vivir, tan social, tan en la calle. Siempre hay planes, comidas, cenas, excursiones... Ahora lo veo en mis hijos, tienen una vida social increíble, desde muy pequeños, y eso me agrada mucho.

¿La gastronomía?

Lo que más me sorprendió fue la importancia que al momento de la comida se le da aquí. Cada comida es una ceremonia. En Inglaterra, la gastronomía, la cultura gastronómica, no existe como aquí. Íbamos al chino, al indio o a otros restaurantes de diferentes lugares. En casa los domingos comíamos plato único, carne con verdura y salsas. También postre caliente... Cuando vienen mis familiares siempre les invito a la sociedad gastronómica. Para mí es un auténtico descubrimiento.

Por lo que me dices, ya eres más de aquí que de allí.

Me gustan las cosas sencillas, el poteo de los viernes por la tarde me encanta, una salida al monte en un día soleado de primavera y un par de txakolís antes de una buena comida en familia ¿Qué más se le puede pedir a la vida?

¿Somos tan cerrados como nos pintan?

Fue fácil conocer a gente, pero me costó más integrarme en un grupo de amigos. Con los niños vas conociendo a gente, se van generando círculos y socializas mucho más fácil, pero al principio sí, sois cerrados. Ahora me siento muy integrada.

Háblanos de tu trabajo.

Sigo dando clases en empresa y soy coordinadora didáctica en MLAKOOP. Socia de la cooperativa desde 2006. Estoy en el Consejo Rector y me siento plenamente desarrollada profesionalmente. He recorrido gran parte del crecimiento de la empresa, desde los años del CIM a Mondragon Lingua, y ahora MLAKOOP. Hemos crecido y seguimos abriendo puertas, ofreciendo nuevos servicios, soluciones tecnológicas, ahora con la Universidad de Mondragón en México.

¿Y qué me dices del modelo cooperativo?

Nació en Inglaterra, en Rochdale, pero en mi país no es fácil de explicarlo. No me lo han preguntado mucho, pero en la familia cuando explicas cómo funciona se sorprenden. Imagínate, mi hermano trabaja en Londres, en la banca, y es completamente diferente. Nuestro modelo es mucho más social y comprometido con el entorno, prevalece el colectivo al individuo y eso me gusta. Tenemos que poner en valor el modelo cooperativo.

Euskaraz bai?

Bai. Zerbait bai. En casa hablamos tres idiomas. Yo en inglés con mis hijos. Mi hijo mayor me habla siempre en inglés y a mis hijas les cuesta más. Entre ellos hablan en euskera y con mi marido también en euskera.

Siendo de donde eres, cuna de grandes bandas musicales, ¿qué música escuchas?

Era muy muy fan de U2, y crecí en los años 80, los años de la mejor música británica para mí. Me acuerdo que el primer CD que compre fue el de Madness. Ahora soy seguidora de la banda de mi hijo, los Bogside.

¿Algo más que quieras añadir?

Me encanta el rugby. En mi casa, tanto mi hijo como mis hijas juegan al rugby en Arrasate Rugby Taldea. Mi hija, la mediana, está con la selección de Euskadi. Yo también juego con el equipo de Arrasate, con Amak Piroli-tikak. Es un deporte con mucho contacto, pero a la vez muy noble, inclusivo. A mis hijos les va muy bien y han aprendido muchos valores. Y tiene un tercer tiempo que el resto de deportes no lo tienen. Después del partido se juntan dos equipos para comer y beber algo, dejando atrás los roces que haya podido haber en el campo. —

LA SALUD MENTAL A NIVEL EUROPEO

El 7 de junio de 2023, la Comisión Europea adoptó una Comunicación sobre un enfoque global de la salud mental, lo que ayudará a los Estados miembros y a las partes interesadas a actuar con rapidez para afrontar los retos en esta materia.

UNAI BERRETEAGA
DIRECTOR TÉCNICO DE
PREVENCIÓN DE OSARTEN

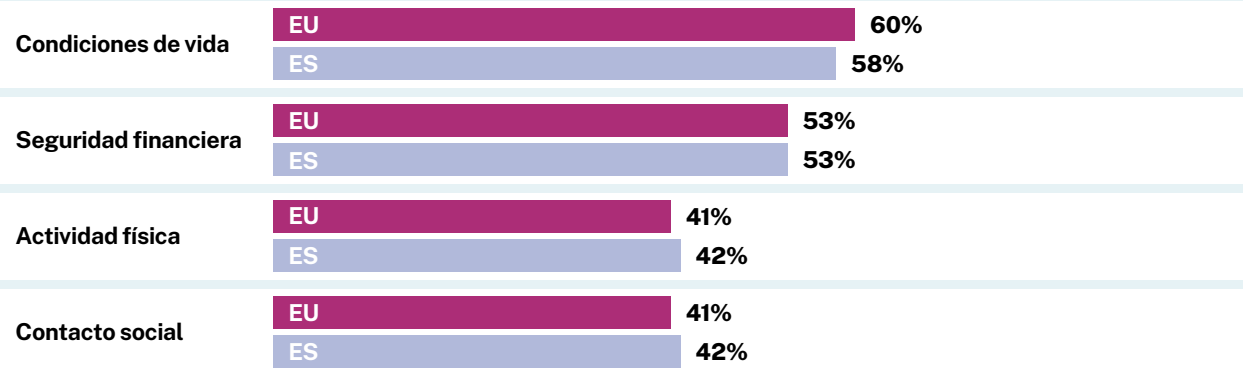


La Comunicación es el punto de partida para un nuevo enfoque. Tras una amplia consulta con los Estados miembros, los agentes interesados y la ciudadanía, se ha desarrollado un enfoque global, orientado a la prevención y que cuenta con la participación de numerosos agentes con interés en el ámbito de la salud mental.

El nuevo enfoque reconoce que la salud mental afecta en gran medida a múltiples áreas, como el empleo, la educación, la investigación, la digitalización, el urbanismo, la cultura, el medio ambiente y el clima. El objetivo de esta perspectiva intersectorial es equiparar la importancia de la salud física y la salud mental.

La salud mental en Europa

Si observamos el marco comunitario, en Europa se tienen en cuenta los factores que se recogen en el cuadro inferior para mantener unas buenas condiciones de salud mental. A nivel estatal, los valores varían ligeramente.



(Factores seleccionados de un total de 9)

EU = En Europa | ES = En el Estado

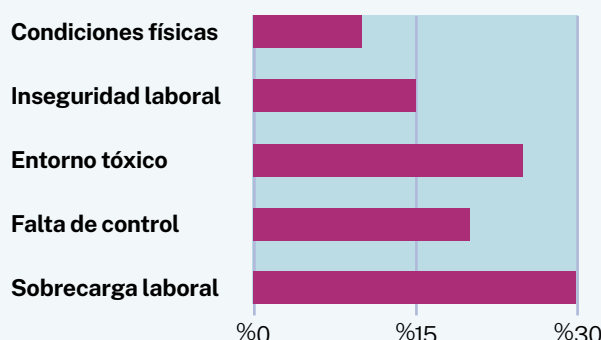
Trabajando en el ámbito de la salud mental

La dificultad para hacer frente a los trastornos mentales no graves en el entorno laboral provoca que, a menudo, las empresas no aborden este problema ni busquen la manera de mitigarlo. La prevención y las intervenciones tempranas en salud emocional permiten reducir el absentismo, aumentar la productividad y mejorar el clima laboral, así como potenciar la salud emocional de la plantilla.

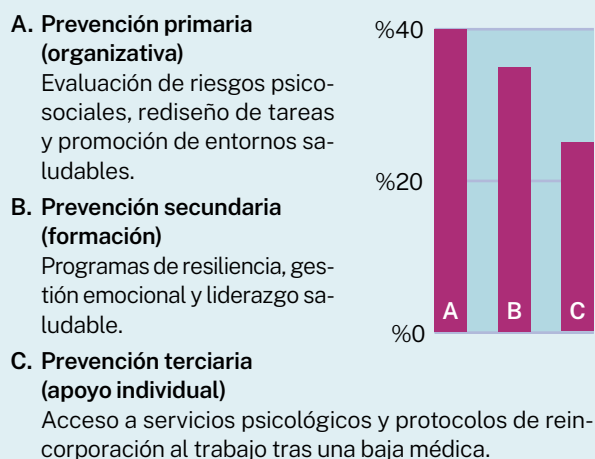
La salud mental en el entorno de trabajo se refiere al bienestar emocional, psicológico y social del personal. Su importancia ha crecido en los últimos años, ya que tiene un impacto directo en la productividad, el absentismo y el clima laboral.

Causas principales del deterioro de la salud mental en el trabajo

Entre los factores más comunes se encuentran la sobrecarga laboral, la falta de control sobre las tareas, los entornos tóxicos con liderazgos autoritarios, la inseguridad laboral y las condiciones físicas inadecuadas. La digitalización y las nuevas tecnologías también tienen un impacto significativo.



Medidas preventivas y estrategias de intervención

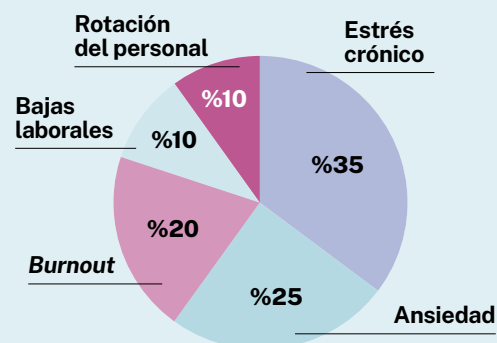


Osarten puede ayudar y dar respuesta en este ámbito de la prevención desde los tres niveles indicados anteriormente.

Riesgos psicosociales y sus consecuencias

Los riesgos psicosociales no gestionados adecuadamente pueden causar estrés crónico, ansiedad, *burnout* (agotamiento físico extremo), un aumento de las bajas laborales y la rotación de los trabajadores, lo cual afecta a la cohesión de los equipos y a la innovación.

Dicha gestión no solo debe basarse en la evaluación cuantitativa y cualitativa de los riesgos, sino que deben establecerse medidas reales para reducir los estresores que afectan a la lista anterior (flexibilidad horaria, revisión de tareas/funciones...).



Conclusión

La salud mental, en general, y en el trabajo en particular, es fundamental para la sostenibilidad de la organización. Invertir en prevención es invertir en las personas y en los resultados de la empresa. Desde Osarten se anima a las empresas a emprender este camino vital para mejorar la salud de sus plantillas y aumentar su competitividad. —



La colaboración entre el MST y Mundukide da sus frutos en la tierra de los sin tierra

La colaboración entre el Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) de Brasil y Mundukide nace de una historia de expulsión y resistencia. En la década de 1980, miles de familias campesinas brasileñas fueron desalojadas por latifundistas en un contexto de mecanización agraria. Sin tierra ni empleo, y en un país de enormes extensiones con grandes propiedades improductivas, decidieron organizarse. Así, en 1984, surgió el MST.

Desde entonces, el movimiento ha impulsado ocupaciones de tierras, ha creado campamentos y asentamientos, trabajando colectivamente en la construcción de escuelas y centros de salud. Resistiendo, siempre, largos procesos de legalización. La Constitución brasileña contempla la cesión en usufructo de tierras que cumplen una función social, aunque su regularización puede tardar años. Para el MST, el trabajo colectivo, la igualdad y la dimensión política y cultural han sido esenciales, apoyándose en la fortaleza emocional y comunitaria.

Visita de MST a Euskal Herria

A comienzos de los años 2000, el MST visitó Euskal Herria y encontró afinidad con el modelo cooperativo vasco, centrado en la persona socia y la propiedad colectiva del trabajo. Compartían valores como la adhesión libre, la democracia, la participación, la solidaridad y la educación. Con asentamientos ya consolidados, el movimiento vio en la formación una herramienta clave para fortalecer su gestión y producción.

14º ENCONTRO NACIONAL DO MST



Mundukide, 20 años trabajando en Brasil

Hace más de veinte años comenzó el programa de Mundukide en Brasil. En convivencia con el MST, personas cooperantes analizaron necesidades y desarrollaron materiales formativos que han dado lugar a personas gestoras de cooperativas, líderes del movimiento y representantes públicos. De ese proceso nació la escuela IEJC, que hoy aplica el modelo de gestión de cooperativas creado conjuntamente.

Actualmente, el MST reúne a cerca de dos millones de personas y está presente en la mayoría de los estados de Brasil, lo que supone un gran reto logístico. El pasado mes de febrero, en su 42º aniversario organizó un Encuentro Nacional, que congregó a 3.500 participantes, a la que Mundukide estuvo invitada, demostrando su capacidad organizativa e influencia en un país de más de 200 millones de habitantes, con la presencia del presidente de Brasil Luiz Inácio Lula da Silva.

Durante las dos décadas de colaboración, más de veinte cooperantes de Mundukide han participado en

iniciativas como la red de Supermercados Armazéns do Campo, la expansión de la cooperativa de crédito CREHNOR, el fortalecimiento de FINAPOP-Financiamiento Popular para Producción de Alimentos Saludables- o la puesta en marcha de la Facultad Josué de Castro. El impacto es motivo de orgullo compartido, posible gracias al compromiso de las cooperativas del Patronato y de numerosas entidades colaboradoras.

De cara al futuro, el MST apuesta por incorporar tecnología y avanzar hacia el cooperativismo industrial, con proyectos de fabricación de tractores, vidrio y bioinsumos. Aspira a crear su primera cooperativa industrial y reconoce el papel de Mundukide en su desarrollo. Tras más de dos décadas de colaboración, ambas organizaciones se preparan para un nuevo paso, ofreciendo experiencia y formación a la juventud campesina sin tierra para afrontar los desafíos venideros. —

De cara al futuro, MST aspira a crear su primera cooperativa industrial y reconoce el papel de Mundukide en su desarrollo.

Letras que hacen equipo

Los planes de euskera son herramientas imprescindibles para fomentar el conocimiento y el uso del idioma en nuestras cooperativas. Pero, más allá de las normas y los objetivos estratégicos, para que un idioma viva necesita una dimensión cultural y de disfrute. En este ámbito, en MONDRAGON tenemos iniciativas que están floreciendo con fuerza: los grupos de lectura.

Un idioma no es solo un conjunto de normas para comunicarse; encierra en sí mismo una cultura y una cosmovisión. Diversas personas que trabajan en nuestras cooperativas lo han entendido a la perfección y han comenzado a reunirse en torno a la literatura para compartir café, libros y euskera. Pero, ¿cuál es exactamente la función de estos grupos en la normalización del euskera? ¿Cómo influyen en el día a día de la plantilla?

En la actualidad, el mapa de los grupos de lectura y las iniciativas literarias se distribuye así en nuestras cooperativas:

Cooperativa	Dinamización	Iniciativa
MGEP	Eneko Barberena	Grupo de lectura (desde 2023)
LagunAro	Eneko Barberena	Grupo de lectura (desde 2024)
LKS Next	Miriam Mendikute	Grupo de lectura (desde 2023)
Centro Corporativo MONDRAGON	-	Iniciativa Liburu biziak (desde dic. 2025)



Grupo de lectura de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa.



Grupo de lectura de Lagun Aro, con el escritor Pello Lizarralde.



Equipo de LKS Next, con Bertol Arrieta.



Iniciativa Libros vivos.

Salir de la zona de confort y disfrutar

En palabras de Eneko Barberena, dinamizador de los grupos de lectura de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa y LagunAro, la función principal de estos grupos es cambiar los hábitos de lectura y mejorar el nivel de euskera. En las empresas hay mucha gente con hábito de lectura, pero a menudo lo hacen en castellano por falta de conocimiento o por no encontrar su estilo favorito en euskera.

"El grupo de lectura ayuda a salir de la zona de confort", explica Barberena. El grupo enciende la chispa para leer en euskera, y comprender los textos literarios y debatir sobre ellos tiene un gran valor en el día a día. En cuanto a la dimensión cultural, lo tiene claro: "Al igual que la música, la danza o el bertso, la literatura también es parte de la cultura vasca y, además, está ligada al disfrute. Quienes participan están muy a gusto aquí". Cabe destacar, además, que estas iniciativas han surgido a propuesta de la plantilla y que las cooperativas las han respaldado, lo que hace que el proceso sea aún más positivo.

Creando bibliotecas

En LKS Next, la idea del grupo de lectura surgió de la Comisión de Euskera, de la mano de Miriam Mendikute. En 2023 iniciaron su andadura con el exitoso libro Miñan, de Amets Arzallus. Realizan tres sesiones al año y a menudo tienen el "lujo" de poder hablar con quienes escriben los libros (tanto presencialmente como de forma online).

De cara al Plan de Euskera, el grupo ha logrado crear un punto de encuentro permanente para las personas vascoparlantes. "En las horas del café hablamos de libros, y compañeros y compañeras que no se inscriben también se animan a leer", explican. Además, utilizando la COFIP, compran los libros para quienes participan y, al mismo tiempo, nutren la biblioteca en euskera de la cooperativa.

En este sentido, en el Centro Corporativo MONDRAGON la semilla ya está sembrada. El 3 de diciembre de 2025 se puso en marcha la iniciativa *Liburu biziak* (Libros vivos). Se compraron 10 libros en euskera para ponerlos a disposición de toda la plantilla, y ya los han leído varias personas del equipo. La biblioteca está viva y puede ser el primer paso para futuras tertulias.

¿Por qué reunirse en torno a un libro?

¿Qué impulsa a una persona del equipo a dedicar su tiempo a hablar de literatura? Integrantes de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa y LagunAro han respondido desde sus propias experiencias:

Recuperar el placer de leer en euskera:

- Josu Urkiola (MGEP): "Tengo mucha relación con el euskera, vengo de un entorno muy euskaldun, pero muchas veces no tenía la costumbre de leer tanto en euskera. Esto me ha ayudado a conocer a autores y autoras y a retomar el contacto con ese gusto por leer en euskera".
- Ane Miren Ayastuy (LagunAro): "Tengo mayor tendencia a leer en castellano. Pero siempre hay una primera vez y esto puede generar una tendencia a cambiar nuestros hábitos".
- Jonmikel Intsausti (LagunAro): "Desde que me re-euskalduniqué ha sido uno de los ejercicios necesarios para avanzar en mi competencia en el idioma".

La riqueza que aporta el grupo:

- Osane Lizarralde: "En el grupo compartimos lo que nos ha gustado; así descubres otros libros. A veces conoces directamente a quienes escriben o traducen, y te das cuenta de detalles en los que tú no te habías fijado".
- Ane Miren Ayastuy: "La tertulia que se genera es muy enriquecedora. Me ha servido para cambiar la relación con otros compañeros y compañeras, y para fomentar más el euskera".
- Jonmikel Intsausti: "Es una herramienta valiosa para formarnos, aprendiendo vocabulario nuevo y haciendo que nuestras cooperativas y Euskal Herria sean un poco más euskaldunes".

A quienes dudan, el equipo les envía un mensaje unánime: "Que se animen, que es muy fácil. Ese rato que nos juntamos suele ser muy agradable", resume Josu Urkiola. —

Al igual que la música, la danza o el bertso, la literatura también es parte de la cultura vasca y, además, está vinculada al disfrute.



Nagore Peñalva

DIRECTORA DE ECONOMÍA CIRCULAR
DEL DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, TRANSICIÓN ENERGÉTICA
Y SOSTENIBILIDAD DEL GOBIERNO VASCO

La directora de Economía Circular del Gobierno Vasco desgrana las claves del nuevo sistema de evaluación de sostenibilidad diseñado para la industria de Euskadi. En un contexto marcado por las nuevas exigencias europeas, BasquESG nace con el objetivo de simplificar los reportes corporativos, evitar la burocracia y ayudar a las empresas a transformar su compromiso ambiental y social en una oportunidad real de posicionamiento en el mercado global. **USOA AGIRRE**

“BasquESG convierte la sostenibilidad en una verdadera ventaja competitiva para las pymes vascas”

El Plan de Industria de Euskadi 2030 recoge proyectos transformadores. ¿Cómo encajáis la sostenibilidad para que las empresas la perciban como un motor de competitividad?

La sostenibilidad ha pasado de ser algo voluntario a convertirse en un factor clave de competitividad. Para muchas pymes, adaptarse es necesario para mantener su posición en mercados exigentes. Entendemos la sostenibilidad como una palanca para mejorar la eficiencia, reducir costes y abrir nuevas oportunidades; por eso, el Plan la sitúa en el centro de la estrategia industrial.

El contexto europeo avanza rápido (CSRD, VSME). ¿Cómo podemos acompañar a las empresas vascas para que se adapten con confianza?

Estas iniciativas integran la sostenibilidad en las decisiones estratégicas. No se trata solo de cumplir, sino de ganar transparencia en el mercado. Desde el Gobierno

Vasco apostamos por herramientas adaptadas que permitan avanzar paso a paso, sin burocracia innecesaria, ayudando a ordenar información y ganar confianza con clientes.

¿Cuáles son los objetivos principales de la iniciativa BasquESG y qué beneficios directos aportará a nuestras pymes?

BasquESG nace para ayudar a las pymes a evaluar, mejorar y comunicar su sostenibilidad de forma sencilla y creíble. Busca unificar en un único reporte todas las peticiones en materia de sostenibilidad. Entre los beneficios destacan una mejor posición en la cadena de valor y la facilidad para responder a los requisitos de clientes y financiadores.

¿Cómo puede convertirse BasquESG en la aliada perfecta para dar respuesta a la cadena de valor en el mercado global?

Ofrece un lenguaje común y criterios homogéneos. Al basarse en el estándar europeo VSME, el reporte obtenido es válido en todo el territorio europeo. Un aspecto muy relevante es que BasquESG ofrecerá a las pymes vascas una verificación externa gratuita de la información, reforzando su credibilidad.

“Entendemos la sostenibilidad como una palanca para mejorar la eficiencia, reducir costes y abrir nuevas oportunidades”

¿Cómo se ha diseñado para que sea rigurosa, pero también accesible y práctica para una pyme?

La hemos diseñado de forma modular y progresiva. Se centra en indicadores útiles, evita duplicidades y utiliza información que las empresas ya manejan en su día a día. BasquESG no solo evalúa; también ayudará a diseñar planes de acción que impulsen la mejora real.

En el proyecto piloto participan cinco cooperativas de MONDRAGON (Domusa, Kide, Loramendi, Urola y Bexen Cardio). ¿Qué aprendizajes estáis extrayendo?

La experiencia está siendo muy positiva y enriquecedora. Estas cooperativas nos están mostrando que muchas empresas ya hacen un gran trabajo en sostenibilidad, aunque no siempre lo tengan del todo estructurado o visible.

El piloto nos está ayudando a ajustar los servicios de apoyo y la herramienta a la realidad de las empresas, validar indicadores y simplificar procesos. También estamos aprendiendo lo importante que es adaptar el lenguaje y los ritmos, y acompañar a las empresas para que vean desde el primer momento el valor práctico de la evaluación.

De hecho, debido a la gran acogida del primer piloto, hemos puesto en marcha un segundo para que todas las pymes industriales de Euskadi que quieran aplicar ya el estándar VSME puedan hacerlo, contando con el apoyo de expertos que les guían, forman y acompañan durante todo el proceso.

¿De qué manera ayuda BasquESG a visibilizar el compromiso social que el modelo cooperativo vasco lleva en su ADN?

BasquESG ayuda a poner nombre, estructura y métricas a ese trabajo que muchas cooperativas llevan años haciendo de forma natural. Ese buen hacer se vuelve visible con un lenguaje claro y reconocido, demostrando que su modelo encaja con las exigencias actuales.

¿Cuál es el cronograma previsto para el despliegue general y los próximos hitos?

Hemos abierto un segundo pilotaje para cualquier pyme industrial que desee empezar su reporte. Los próximos pasos incluyen definir los protocolos de verificación y los planes de acción. Nuestro foco ahora es ampliar la participación y consolidar BasquESG como referente compartido.

¿Creéis que la evaluación servirá a las cooperativas como un sello de credibilidad para compartir sus logros?

La transparencia es clave. BasquESG ofrece un marco común que permite comunicar avances de forma rigurosa, comparable y verificada por tercera parte, evitando mensajes poco fundamentados y reforzando la confianza de los grupos de interés.

¿Qué consejo le darías a una cooperativa que quiere dar sus primeros pasos mañana mismo?

Empezar por lo que ya están haciendo y por supuesto sumarse a la iniciativa BasquESG. Muchas cuentan con prácticas muy avanzadas; solo necesitan ordenarlas y medirlas. BasquESG no es una carrera, sino un camino para ganar confianza y convertir la sostenibilidad en una verdadera ventaja competitiva. —

“BasquESG ayuda a poner nombre, estructura y métricas a ese trabajo que muchas cooperativas llevan años haciendo de forma natural”



Oihana Zubillaga

CORREDORA DEL EQUIPO LANA DOMUSA TEKNIK

“Me hace gracia recordar que cuando éramos pequeñas y nuestra familia nos llevaba al monte, mi hermana y yo siempre íbamos quejándonos”



La corredora de Anoeta de 28 años, Oihana Zubillaga, acaba de ganar la 10ª edición de la Carrera de Montaña Arrasate Udalatx. Lo ha hecho, además, consiguiendo el triunfo con una camiseta de lo más cooperativa. Cruzó la meta de la calle Erdiko Kale de Arrasate defendiendo los colores azul y naranja del **Lana Domusa Teknik**; entre aplausos, emocionada y muy feliz. Quizás logró la victoria más hermosa de su trayectoria deportiva, cruzando por delante de la campeona mundial juvenil Carrodilla Cadestre y de la corredora de Urretxu Ainhoa Sanz.

TEXTO: **GORKA ETXABE**

FOTOGRAFÍAS: **ANDONI ARKAUZ**

Desde cuándo corres?

Hará unos nueve años que empecé. Comencé con 19 años y desde entonces participo en carreras tanto de Euskal Herria como de Europa. El año pasado me clasifiqué en undécimo lugar en la Copa del Mundo de Skyrunning. La rusa Anastasia Rubtsova fue quien se llevó la Copa del Mundo.

En vuestra casa habéis llevado la montaña muy adentro desde la infancia, ¿verdad?

Esos son los inicios, sí. Con nuestra familia siempre hemos andado mucho por el monte, tanto mi hermana como yo. Luego, mi tío también participaba en carreras y de ahí me vendrá la afición.

La Arrasate Udalatx ha celebrado su décima edición este año, lograr la victoria en una edición tan especial es algo grande.

Era la primera vez que participaba en esta carrera. La verdad es que siempre le había echado el ojo y este ha sido mi primer año. Julen Elorza, del equipo de organización, es amigo mío y me decía muchas veces que me animara a venir. Ha merecido la pena, he disfrutado muchísimo y he conseguido una victoria preciosa. Estoy muy feliz.

¿Te ha sorprendido algo?

Aunque no hizo muy buen tiempo, había muchísima gente en la montaña y en las calles del pueblo; me he encontrado con un ambiente excelente en todas partes. Se notaba que era una edición especial.

La disputa entre las tres primeras corredoras ha sido también espectacular, ¿no?

Había un nivel increíble y yo no me veía en el podio, pero me ha salido una carrera redonda. Carrodilla es campeona de la Copa del Mundo, Ainhoa Sanz también anda muchísimo y la competición fue espectacular.

¿Desde cuándo estás en el Lana Domusa Teknik?

Llevo tres años en el equipo y este año, al igual que el pasado, participé en las carreras más importantes de Euskal Herria y en muchas otras de Europa defendiendo nuestra camiseta.

Ambas son cooperativas que forman parte de la Corporación MONDRAGON. ¿Conoces el ecosistema cooperativo? ¿Conoces MONDRAGON?

Muy poco, la verdad. Nací y vivo en Anoeta, he orientado mis estudios hacia el ámbito de la salud, soy enfermera en la Clínica Asunción de Tolosa, y no conozco demasiado la industria ni el movimiento cooperativo. Sé que tanto Domusa Teknik como Lana son cooperativas industriales, ambas guipuzcoanas, y que las cooperativas tienen, en comparación con otros modelos, un vínculo más estrecho y un mayor nivel de compromiso con nuestro pueblo, nuestra cultura, el deporte... pero poco más.

En el ámbito deportivo, ¿cuáles son tus objetivos para este año?

Me gustaría entrar entre las diez mejores del mundo en el circuito

de *Skyrunning* y mejorar el 23º puesto del año pasado en el maratón Zegama-Aizkorri. El año pasado quedé undécima en la Copa del Mundo, muy cerca de la décima posición. Y este año quiero estar entre las diez primeras. Empezaremos la Copa del Mundo en La Palma, en la carrera Acantilados del Norte; en abril participaré en la Calamorro Skyrace en Málaga, y después vendrán las carreras de Francia, Italia y Suiza.

Además de correr, tendrás un montón de aficiones más, ¿verdad?

Me gusta esquiar, andar por la montaña y me encantan todas las aficiones que tienen que ver con la naturaleza. Prefiero la montaña al mar.

¿Un lugar que te vincule a una emoción o que sea espectacular?

El monte Collarada, en Villanúa, en el Pirineo oscense. Me gusta muchísimo. Y, por supuesto, también le tengo mucho cariño a los montes de los alrededores de Anoeta: Uzturre y Loatzto, cerca de casa. He andado mucho por allí.

¿Un libro?

Me gustó mucho *La paradoja del chimpancé*, del escritor Steve Peters. Habla del autocuidado, el crecimiento personal, la confianza y la felicidad.

¿Cine?

No soy muy aficionada. La televisión, las series y el cine, en mi caso, son casi inexistentes.

¿Un recuerdo?

Me hace gracia recordar que cuando mi hermana y yo éramos pequeñas y nuestra familia nos llevaba a la montaña, siempre íbamos quejándonos. Imagínate ahora.

¿Algún reto personal o profesional?

Conseguir el equilibrio en todos los ámbitos de la vida, ser feliz. Y en el ámbito profesional y deportivo centrado en la montaña, en agosto disputaré la KIMA en Italia, una carrera con un recorrido de 52 km muy técnico. Una auténtica locura, pero bueno, me motiva.

La última. ¿Un lugar para vivir?

De momento, Anoeta. —

“Llevo tres años en el equipo y este año, como el año pasado, voy a hacer las carreras más importantes de Euskal Herria y muchas más de Europa defendiendo nuestra camiseta”



LagunAro en 2025

De una forma resumida, mostramos los principales parámetros relacionados con LagunAro durante el año 2025, un periodo marcado por la positiva evolución de los mercados financieros. El entorno macroeconómico ha sido relativamente favorable, con un crecimiento global cercano al 3%, moderación de la inflación y una progresiva relajación de la política monetaria. No obstante, el año 2025 ha estado marcado también por una elevada incertidumbre derivada de tensiones geopolíticas y de la política comercial estadounidense. En Europa, el crecimiento ha sido moderado, con señales de recuperación desiguales entre países.



30.135 mutualistas

El colectivo de personas socias en activo adheridas a LagunAro asciende a 30.135 personas. En 2025 la evolución del colectivo de mutualistas en activo se ha incrementado en 34 personas.



21,20 € asistencia sanitaria

El consumo medio por beneficiario y mes en 2025 respecto a esta prestación ha sido de 21,20 euros. Ello representa un **incremento de dicho consumo medio del 3,25%** con respecto al alcanzado en 2024 (20,53 euros).

16.334 pensionistas

El colectivo total de pensionistas experimenta en 2025 un incremento neto de 371 personas, siendo ya un total de 16.334 (13.077 pasivas y 3.257 beneficiarias).

6,86 % incapacidad temporal

La tasa de absentismo del año 2025 se ha situado en el 6,86%, resultado que supone una **reducción del 1,87%** respecto de la tasa alcanzada el año anterior (6,99%).



21,86 M€ ayuda al empleo

Respecto a la evolución del colectivo declarado en desempleo estructural, a comienzos de años era de 563 personas. Durante este período, se han alcanzado un total de 149 soluciones definitivas, finalizando el año 2025 con **410 personas** en situación de desempleo estructural (153 menos que a cierre de 2024).

El gasto de la prestación de Ayuda al Empleo en sus distintas modalidades alcanza la cifra de 21,86 millones de euros en el año, lo que implica un incremento de 6,11 millones de euros (+38,77%) sobre los 15,76 millones de 2024. La partida que más gasto ha generado es la Reubicación Definitiva con 6,22 millones de euros, por la consolidación de 76 personas socias en las cooperativas donde estaban reubicadas provisionalmente. El año pasado fueron 65.





+6,78 % **rentabilidad obtenida**

La rentabilidad de la cartera de LagunAro se ha situado a cierre de ejercicio en el +6,78% frente al 4,99% previsto en el Plan de Gestión.



+6,03 % **margen de solvencia**

Se sitúa a cierre de 2025 en el 6,03%, aumentando en 2 puntos porcentuales el dato del 2024 (4,05% a cierre de 2024). Esto permite proponer a la Asamblea General la actualización del 2,9% correspondiente al IPC de 2025 y además la recuperación del 0,2% de las pensiones y los derechos de pensión pendientes correspondiente al IPC del año 2023, recuperando así la totalidad de las actualizaciones no aplicadas en su momento.



455 M€ **cuotas**

La recaudación total durante el año 2025 ha ascendido a 455 millones de euros, un 6,1% mayor respecto al 2024 (428,7 millones de euros).



376,28 M€ **prestaciones**

El total de prestaciones otorgadas por LagunAro a lo largo de 2025 ha ascendido a 376,28 millones de euros, con un incremento de 34,17 millones de euros respecto la cifra alcanzada el año 2024 (342,1 millones de euros).



7.817,78 M€ **fondo patrimonial**

Crece en el año en 344,63 millones de euros.



LagunAro, EPSV de Empleo Preferente celebrará su Asamblea General el 23 de marzo

El próximo 23 de marzo se celebrará la Asamblea General Ordinaria de LagunAro, EPSV, en el Kursaal. Están convocadas 1.064 personas compromisarias.

Durante la Asamblea se abordarán los asuntos habituales, como la aprobación de las cuentas anuales y del plan de gestión (2026), la evolución del ejercicio anterior (2025), las prestaciones y cuotas del nuevo periodo, así como la actualización de los derechos de pensión y de las pensiones. Destaca este último punto con la propuesta de actualización de las pensiones y derechos de pensión con el IPC del 2025 (2,9%) y también la recuperación del 0,2% (no aplicado del IPC del 2023), quedando así recuperada la totalidad de las actualizaciones no aplicadas en su momento. Estas propuestas de actualizaciones son posibles gracias a la rentabilidad obtenida, +6,78%, que ha situado el margen de solvencia en el +6,03% (tras aplicar la recuperación del IPC del 2023), por encima del mínimo legal exigido (4,0%).

Propuestas de modificación de estatutos y reglamentos

- 1. Nacimiento y cuidado de menor:** Adecuación reglamentaria necesaria para incorporar formalmente las modificaciones aprobadas por la Seguridad Social en 2025.
- 2. Jubilación:** Compatibilidad del cobro de la prestación de jubilación con el desarrollo de una actividad laboral o profesional.
- 3. Violencia de género:** Ampliación del alcance de la cobertura.
- 4. Otras adecuaciones formales.**

Con el objetivo de facilitar una participación informada, el 12 de febrero se celebraron dos charlas informativas en la sede de LagunAro en Arrasate: una en euskera y otra en castellano, dirigidas a personas mutualistas y cooperativas. Asimismo, el 3 de febrero tuvo lugar la charla informativa para las personas pensionistas en Garaia Parke Teknologikoa.

Asamblea General de LagunAro, EPSV

- **Día:** 23 de marzo
- **Lugar:** Kursaal Donostia – San Sebastián
- **Hora:** 15:30h primera convocatoria
16:00h segunda convocatoria
- **Formato:** presencial

Orden del día

1. Información sobre la aprobación del Acta de la Asamblea General de 26 de marzo de 2025 y designación de mutualistas para la aprobación del Acta de esta Asamblea.
2. Examen y aprobación de la Memoria de Gestión y Cuentas Anuales del ejercicio 2025 y del Plan de Gestión 2026.
3. Aprobación de las Prestaciones y Cuotas para el periodo 1.4.2026 - 31.3.2027.
4. Propuesta de modificaciones estatutarias y reglamentarias.
5. Comunicaciones del Consejo Rector.
6. Designación de auditores para los ejercicios 2026, 2027 y 2028.
7. Elección de las personas miembros del Consejo Rector y del Consejo de Vigilancia.
8. Ruegos y preguntas. —



LA FUNDACIÓN MONDRAGON ABRE NUEVAS LÍNEAS DE AYUDA PARA FOMENTAR LA SOSTENIBILIDAD

La nueva Política Socioempresarial 2025-2028 tiene como objetivo integrar la sostenibilidad en la estrategia de negocio [ASG: Ambiental, Social y Gobernanza], y para ello la Fundación MONDRAGON ha aprobado una nueva convocatoria de ayudas para el año 2026. **IBON ANTERO**

El objetivo de esta nueva vía de ayudas es desarrollar la *Política Socioempresarial MONDRAGON 2025-2028*, impulsando la estrategia y las acciones de sostenibilidad como claves para la competitividad, con el fin de responder tanto a las exigencias normativas como a las demandas de la clientela.

Los proyectos aprobados mejorarán el desarrollo y la gobernanza de la sostenibilidad, de forma que se produzcan avances importantes en la actividad y eficiencia sostenible de nuestras organizaciones. En total, se han aprobado ayudas para 33 cooperativas, con una dotación de 600.000 euros, articuladas en torno a cinco líneas de trabajo:

- **Desarrollo de Planes de Sostenibilidad y Gobernanza ASG:** definir la estrategia de objetivos, acciones e indicadores, así como los cuadros de mando de sostenibilidad de cada cooperativa, desarrollando modelos de gobernanza adecuados para lograr dichas metas.
- **Programa de formación ASG:** ofrecer un conocimiento general y compartido sobre sostenibilidad (ASG): por qué es importante, qué exigen la normativa y el mercado, y cómo vincularlo a nuestra propuesta de valor utilizando un lenguaje común. Se incluye la priorización de temas para poder tomar decisiones con criterio.
- **Desarrollo de Planes de Transición Climática:** cálculo de la huella de carbono de las organizaciones y análisis de escenarios futuros, abarcando la proyección de emisiones y el desarrollo de planes de descarbonización con objetivos a medio y largo plazo.
- **Sostenibilidad en la cadena de suministro:** ayudar a gestionar la cadena de suministro de forma responsable, incluyendo la evaluación y el diagnóstico de las empresas proveedoras, identificando riesgos y áreas críticas. Definir una hoja de ruta para una cadena de suministro sostenible en cada cooperativa y desarrollar una plataforma de evaluación de proveedores.
- **Digitalización de los sistemas de información de sostenibilidad:** diseñar y desarrollar sistemas de información para integrar procesos y tecnologías que agilicen la gestión de datos de sostenibilidad, garantizando la trazabilidad y la verificación externa según los estándares europeos.

Esta será una línea de ayudas para todo el periodo 2025-2028, limitada al uso de la subcontratación de servicios externos, cubriendo hasta un máximo del 60% de los gastos. Vista la demanda de la primera convocatoria, se dará continuidad a estas ayudas y a finales de este año se abrirá nuevamente una convocatoria con proyectos de cara a 2027. —



Sonia Rodríguez

CEO DE TERNUA

Sonia Rodríguez, nueva CEO de Ternua, analiza el futuro de la marca bajo el respaldo de Dikar y su integración en el ecosistema de MONDRAGON. **USOA AGIRRE**

“Nuestro compromiso con la sostenibilidad no solo se mantiene, se refuerza”

Tras un periodo de profunda transformación, Ternua inicia un capítulo decisivo en su historia. De la mano de Sonia Rodríguez, la firma guipuzcoana busca consolidar su estructura industrial sin renunciar a la esencia que la ha convertido en un referente mundial de la economía circular. Su nueva estrategia apuesta por la internacionalización, la innovación técnica y un modelo de negocio donde la durabilidad de la prenda y el respeto al planeta son los ejes innegociables del crecimiento.

El inicio de esta nueva etapa marca un punto de inflexión vital para Ternua. Con el fuerte respaldo de Dikar, ¿cuál dirías que es el principal objetivo en estos primeros meses para asentar las bases de este emocionante capítulo? Nuestro propósito prioritario es estabilizar la compañía y consolidar unas bases estratégicas sólidas que nos permitan avanzar con determinación. Esta fase nos brinda la oportunidad de reforzar los pilares que siempre han definido a Ternua: innovación, sostenibilidad real y un diseño volcado en quienes aman la montaña.

Bajo el respaldo de Dikar, estamos centrando nuestros esfuerzos en organizar procesos, fortalecer los equipos y priorizar aquellos proyectos clave que definirán el futuro de la marca.

Ha sido un periodo de transición y de notables cambios, pero afortunadamente se ha logrado proteger a un gran equipo humano. ¿Cómo están viviendo desde dentro este nuevo comienzo?

Con muchísima ilusión y un profundo sentido de pertenencia. A pesar de la incertidumbre de los últimos meses, el equipo de Ternua ha demostrado un compromiso ejemplar. Ahora afrontan esta etapa con esperanza y una energía renovada. Existe la sensación compartida de que se abre una oportunidad única para reconstruir, mejorar y seguir creciendo sin renunciar a nuestra esencia.

A primera vista, Dikar y Ternua provienen de trayectorias distintas, pero ambas comparten un fuerte arraigo territorial. ¿Cómo imaginas la convivencia de estos dos mundos para que se enriquezcan mutuamente, asegurando que el mensaje sostenible de Ternua siga brillando?

Lo veo como una convivencia natural. Ambas organizaciones comparten valores fundamentales: el trabajo bien hecho, el compromiso social y la responsabilidad con el entorno.

Esta base común permitirá que Dikar nos aporte estructura, capacidad industrial y visión estratégica, mientras que Ternua seguirá contribuyendo con su innovación, sensibilidad ecológica y autenticidad de marca. Lejos de diluir nuestro mensaje sostenible, esta alianza nos permitirá amplificarlo.

Entrar de lleno bajo el paraguas de MONDRAGON abre puertas muy interesantes a nivel industrial y de conocimiento. ¿Qué tipo de sinergias o apoyo estratégico os ilusiona más?

Nos entusiasma especialmente el acceso a capacidades tecnológicas e industriales que acelerarán proyectos que antes eran más complejos de ejecutar. MONDRAGON atesora décadas de experiencia en cooperación, digitalización, gestión avanzada y optimización. Ya estamos identificando áreas donde ganaremos competitividad, desde la cadena de suministro hasta la eficiencia operativa. Es un ecosistema único para aprender y evolucionar.

Ternua siempre ha sido un referente en economía circular. En esta fase de reestructuración, ¿qué mensaje le darías a vuestra fiel comunidad de clientes sobre vuestro compromiso medioambiental?

Que nuestro compromiso no solo se mantiene, sino que sale reforzado. Para nosotros, la sostenibilidad no es un departamento ni una campaña: es la razón de ser de Ternua.

Todas nuestras decisiones, desde el diseño hasta la producción, seguirán guiadas por la responsabilidad ambiental, la reducción de residuos y la innovación circular. Continuaremos apostando por materiales reciclados, procesos de bajo impacto y colaboraciones que generen un impacto positivo real.

¿Hay algún proyecto de innovación o nueva línea de prendas que os apetezca especialmente compartir?

Estamos trabajando en iniciativas muy motivadoras, destacando especialmente el avance hacia un modelo de servitización enfocado en la reparación y el mantenimiento. Queremos facilitar servicios que prolonguen la vida útil de nuestras prendas, reforzando la durabilidad y el consumo consciente.

Este enfoque circular nos permite acompañar al usuario durante todo el ciclo de vida del producto, evitando residuos. En paralelo, seguimos desarrollando nuevas líneas con materiales reciclados e innovaciones técnicas que mejoran la funcionalidad sin comprometer nuestra filosofía.

Dikar tiene una gran presencia internacional, especialmente en Norteamérica. ¿Es esta infraestructura el trampolín perfecto para llevar los valores de Ternua a nuevos mercados?

Sin duda. La sólida trayectoria internacional de Dikar impulsará la expansión de Ternua tanto en Europa como en el entorno digital. Gracias a su red global y estructura operativa, podremos fortalecer nuestra posición exterior y lograr un equilibrio más robusto entre el negocio nacional e internacional, siempre bajo un crecimiento responsable.

Mirando al modelo de negocio del futuro, ¿hacia dónde apuntan las estrategias para asegu-

rar un crecimiento que sea tan sostenible económica como ambientalmente?

Nuestro foco está en construir un modelo más resiliente y orientado al valor. Esto implica potenciar las líneas estratégicas, optimizar la cadena de suministro y ganar eficiencia sin perder la esencia.

Estamos profundizando en modelos que generen ingresos estables, como los servicios de circularidad (reparación y mantenimiento), que estrechan el vínculo con el cliente y reducen la dependencia de los ciclos comerciales tradicionales. Queremos crecer desde una lógica de impacto positivo, no mediante el volumen sin propósito.

¿Cómo evolucionará vuestra forma de conectar con la clientela? ¿Se priorizará el canal digital o la tienda física especializada seguirá siendo el pilar?

No es una elección excluyente; apostamos por una estrategia omnicanal donde ambos mundos se retroalimenten. Reforzaremos los canales digitales para mejorar la experiencia y personalización, pero mantendremos un compromiso firme con el comercio especializado de montaña. Estas tiendas son esenciales: aportan conocimiento técnico, cercanía y una prescripción de calidad. La clave es integrar mejor todos los puntos de contacto para acompañar al cliente donde esté.

A nivel personal, asumir la dirección en este momento es un reto valiente. ¿Qué valores de tu liderazgo serán fundamentales para guiar a la familia Ternua?

Creo en un liderazgo cercano, transparente y centrado en las personas. En plena transformación, la claridad y la escucha activa son vitales; el equipo necesita comprender el rumbo y sentir que su voz cuenta. Me guía la honestidad y la convicción de que las organizaciones fuertes se basan en la confianza. Mi papel es crear el entorno adecuado para que el equipo sea el verdadero protagonista del futuro de la marca.

Para terminar, si miramos a cinco años vista, ¿qué gran hito te encantaría celebrar?

Me encantaría celebrar que, juntos, hemos convertido a Ternua en una marca más fuerte, más internacional y aún más fiel a su espíritu protector del planeta. Un hito que combine el éxito económico con un impacto ambiental positivo y el orgullo de todo el equipo sería el sueño cumplido. —

“Nuestra alianza con Dikar y MONDRAGON, lejos de diluir nuestro mensaje ecológico, nos permitirá amplificarlo”



JÓVENES MONDRAGON

El reto de transmitir el modelo cooperativo a las nuevas generaciones

Un grupo de estudiantes de Mondragon Unibertsitatea se ha sumergido durante el último mes en un proyecto para conocer tanto el cooperativismo como la propia MONDRAGON. Para conocer mejor la iniciativa, hemos entrevistado a Miren Zuberogoitia y Xabi Uriarte, miembros del instituto de investigación Lanki, que está dinamizando el proyecto. Durante el proceso también han contado con la ayuda de Igor Gorrotxategi, estudiante del grado en Humanidades Digitales Globales, con quien también hemos charlado. **ARITZ KANPANDEGI**



Miren Zuberogoitia



Xabi Uriarte

¿Qué es MONDRAGON Gazteak? ¿Por qué se ha puesto en marcha este reto? ¿Qué objetivos se quieren lograr?

Tal y como se recoge en el primer eje (Identidad y Compromiso Cooperativo) de la Política Socioempresarial 2025-2028, el objetivo de MONDRAGON es reforzar la difusión de los valores cooperativos en Mondragon Unibertsitatea. Esto permitiría fortalecer el conocimiento mutuo entre el alumnado y las cooperativas, consolidando así el talento futuro.

Con este y otros objetivos nació el programa ATEAK*. Uno de los proyectos de este programa es MONDRAGON Gazteak. En él, y en colaboración con el alumnado, se diseñará una experiencia de aprendizaje adaptable con el fin de trabajar el diferencial cooperativo con la juventud.

Podríamos decir que, mediante este ejercicio conjunto con estudiantes, se busca repensar las vías para dar a conocer el elemento diferencial del modelo cooperativo: ¿Cómo se debe explicar este diferencial para que resulte atractivo en un contexto tan cambiante? ¿Qué regis-

tros y formatos se deben utilizar? ¿Cuáles son los aspectos que más valoran las futuras generaciones?

En concreto, ¿en qué consiste este reto? ¿Qué ha hecho y trabajado el alumnado?

Este curso hemos puesto en marcha un proyecto de co-creación con estudiantes de tres facultades. Para ello, hemos diseñado tres sesiones para dar a conocer el cooperativismo y MONDRAGON. En la primera, realizada en los distintos campus, analizamos las tendencias sociales y nos centramos en las respuestas que el cooperativismo puede ofrecer ante ellas. En la segunda, celebramos un encuentro en Oñate con todo el grupo de estudiantes, cuyo objetivo fue conocer más a fondo a la propia MONDRAGON; además, personas de diferentes cooperativas compartieron su experiencia con el alumnado. En la última sesión, pusimos a los y las estudiantes a trabajar en co-creación: repasamos el recorrido realizado y les invitamos a pensar cómo se podrían abordar los temas analizados de una manera diferente.

¿Qué resultados se esperan obtener de este proceso este año? De cara al futuro, ¿cuáles son los próximos pasos previstos?

El objetivo principal del proceso de este año es desarrollar una propuesta didáctica sólida y estructurada que ponga en valor el cooperativismo, que sea coherente con la identidad y los valores de Mondragon Unibertsitatea, y que se adapte a la realidad y los intereses del alumnado.

En la primera fase se ha trabajado con 50 estudiantes para diseñar contenidos y para contrastar y validar tanto los mensajes como las metodologías. No solo se medirá la idoneidad de los contenidos; también se analizarán la percepción, la motivación y el grado de comprensión del alumnado, con el fin de incorporar las mejoras necesarias.

Por otro lado, se quieren imaginar y definir formatos innovadores para integrar el cooperativismo de forma eficaz en los grados y másteres de Mondragon Unibertsitatea. Es decir, más allá del enfoque teórico tradicional, se busca elaborar una propuesta de valor que integre la experiencia, la participación y la interdisciplinariedad, y que sea adaptable a las distintas facultades.

Una vez finalizada esta fase, está previsto iniciar pruebas piloto en las facultades de Mondragon Unibertsitatea durante el próximo curso académico 2026-2027. Esto permitirá evaluar la escalabilidad, idoneidad e im-

pacto de la propuesta para, en un futuro, poder extenderla a nivel universitario.

¿Os gustaría añadir algo más?

Cabe destacar la motivación y la buena acogida que ha mostrado el alumnado que ha participado en el proceso de abordar este reto. Según el feedback recibido, este tema ha despertado curiosidad, y ha quedado claro que la necesidad no proviene únicamente de las cooperativas; entre los estudiantes de Mondragon Unibertsitatea también existe un interés real por conocer el cooperativismo en mayor profundidad.

Sin embargo, somos conscientes de que el camino que tenemos por delante es largo. Se ha puesto sobre la mesa la necesidad de integrar estos temas de forma sistemática en las estructuras de Mondragon Unibertsitatea, y esto exige, ineludiblemente, realizar un trabajo específico con el profesorado para que también sea parte activa de la propuesta.

Por otra parte, este reto busca dar una respuesta integral a la petición recibida desde MONDRAGON. Para lograrlo, será clave reforzar la colaboración entre las facultades de Mondragon Unibertsitatea, tal y como recoge el Plan Estratégico de la universidad. El trabajo conjunto permitirá construir una visión compartida y desarrollar el abordaje del cooperativismo de forma unificada.

Testimonio Igor Gorrotxategi, estudiante de 4º curso de Humanidades Digitales Globales:

“ Mi objetivo, más allá de colaborar en el diseño y la gestión del proyecto MONDRAGON Gazteak, es aportar una mirada externa; es decir, analizar el proceso desde una perspectiva investigadora y recoger el resultado en mi Trabajo de Fin de Grado (TFG). De hecho, la inquietud que subyace en este proyecto coincide con mis propias preocupaciones y motivaciones: ¿cómo pueden llegar el cooperativismo y la Experiencia MONDRAGON al alumnado de Mondragon Unibertsitatea y, en general, a la juventud? ¿Cómo hacer una transmisión adecuada y efectiva de todo ello?

En mi TFG, mi labor consistirá en hacer un análisis crítico de esto: ¿qué elementos han surgido del alumnado? ¿Qué es importante a la hora de preparar estas sesiones? Observando los conoci-

mientos previos y lo visto en las sesiones, ya me ronda por la cabeza una primera idea de la hipótesis que quizás vertebre mi TFG: si queremos transmitir a los estudiantes qué ha sido y qué es la Experiencia MONDRAGON y el cooperativismo, además del rasgo diferencial cooperativo, debemos apelar al pensamiento y a la cosmovisión más profunda que se encuentra en su base. Que tomen conciencia de que en su fundamento hay algo más que una forma diferente de hacer empresa; hay una forma de entender la realidad, o una concepción particular del individuo y de la comunidad, que ha atravesado y condicionado la Experiencia MONDRAGON, y que lo sigue haciendo.

No obstante, como digo, a medida que avance el TFG veremos qué camino toma la hipótesis. ¡El camino hablará! ”

* Estas actividades, recogidas dentro del proyecto ATEAK (Atracción de talento joven a un ecosistema cooperativo de economía social avanzada) (número de expediente: 243.a12042.i.M.), cuentan con la participación de MONDRAGON S.Coop, MLAKOOP S.Coop y tres facultades de Mondragon Unibertsitatea (MGEP, HUHEZI, MUE-MIK), y se desarrollarán entre enero de 2025 y diciembre de 2027. Asimismo, están cofinanciadas por el Fondo Social Europeo Plus, a través de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), como organismo intermedio del programa EFESO.

A LA SOMBRA DEL 50º ANIVERSARIO DE LA COOPERATIVA, DESPEDIRSE DE LA EMPRESA EN UNA SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA INMEJORABLE SIEMPRE ES MÁS AGRADABLE. ASÍ HA SIDO, PRECISAMENTE, PARA JESUS MARI LAKA OKAMIKA Y ZORIONE BERISTAIN URRESTI. HAN DEJADO KIDE. TRAS MÁS DE 30 AÑOS EN LA COOPERATIVA, HAN EMPRENDIDO UNA NUEVA Y MERECEDA ETAPA. HEMOS HABLADO CON AMBOS SOBRE EL RELEVO GENERACIONAL, EL PASADO Y EL FUTURO DE KIDE, Y LOS DIFERENTES MOMENTOS VIVIDOS DURANTE AÑOS EN LA COOPERATIVA. NOS HEMOS DADO CITA EN LEKEITIO, Y NOS HA COSTADO. AUNQUE YA NO VAYAN A KIDE, SIGUEN MANTENIENDO UNA VIDA ACTIVA Y UNA AGENDA REPLETA.



RECÍEN JUBILADOS DE KIDE

“Kide
ha sido
una familia”

El entrevistador ha terminado la conversación con la sensación de haber participado en una interesante *masterclass*. A gusto. Habiendo aprendido mucho. Sus dos protagonistas han pasado más de 30 años en Kide, con trayectorias fructíferas en ambos casos, y han tenido una elegante despedida, coincidiendo con el 50º aniversario de la cooperativa.

¿Podríaís hacer un breve resumen de la trayectoria que ha tenido cada cual en Kide?

Jesus Mari Laka Okamika (JML): Llegué en 1993 y en 1997 me hicieron socio trabajador. He estado trabajando aquí durante 32 años, al principio como montador; poníamos en marcha instalaciones en España, Francia, Portugal y Andorra. Después, como coordinador en Iparralde y Portugal, y en la última etapa como comercial, durante 15 años. Han sido una experiencia y una trayectoria increíbles; haber sido montador, gestor-coordinador y comercial da una visión general y un conocimiento inmenso de la empresa y del producto.

Zorione Beristain Urresti (ZBU): Empecé en Kide en 1994, entonces estaba en la escuela laboral en Markina. Josu Aldamiz era el director comercial y quería reforzar el departamento. Yo ya tenía experiencia, no era principiante, y eso era lo que buscaban. Así empecé, y siempre he trabajado en el departamento comercial. Recuerdo cómo trabajábamos, sin ordenadores, todo a mano, derivábamos los pedidos a la oficina técnica. A los pocos años, llegó el nuevo configurador y, como consecuencia, la oficina técnica y la comercial se unieron. Tuvimos que adaptarnos a la nueva situación y profundizar en conocimientos de dibujo. En 2014, obligada por la situación, asumí el cargo de responsable del departamento, y desde entonces me ha tocado gestionar el equipo. No me veía asumiendo el liderazgo, pero bueno, recibí formación y me adapté al nuevo rol.

Habréis vivido momentos de todo tipo, ¿verdad?

ZBU: La Exposición Universal de Sevilla de 1992 dejó un agujero enorme en Kide, teníamos trabajo y cartera de clientela, pero se vivieron graves problemas de financiación. La División ofreció una gran ayuda a Kide y salió adelante. Si hubiéramos sido otro tipo de sociedad anónima, hoy Kide no existiría. Ser una cooperativa y formar parte de un grupo nos dio oxígeno. Desde entonces hemos funcionado bastante bien. De manera saludable. Vender 5 millones de pesetas era una barbaridad, hoy andamos en torno a los 40 millones de euros. Si nos fijamos en las características del trabajo, hemos vivido muchos cambios. El departamento fue creciendo y yo siempre he estado haciendo presupuestos y pedidos, tramitando fichas técnicas. Al principio todo a mano y en la oficina técnica con Autocad. De 1994 a 2008 tuvimos un crecimiento enorme, luego la crisis, la cooperativa tuvo que despedir a mucha gente y después de eso otra vez crecimiento.

JMLO: Formar a profesionales del área comercial no es sencillo. A mí me dieron formación, pero creo que también es algo innato. Muchas veces quien es comercial recibe el golpe de la clientela; negociaciones duras, muchos sinsabores, y al mismo tiempo, en casa solemos tener muchas discusiones, más conflictos de los deseados. Que si en precio o en rentabilidad hemos hecho demasiadas concesiones... en definitiva, toca gestionar momentos y proyectos muy diversos.

Os ha llegado la hora de la jubilación.

ZBU: Nos hemos jubilado el 31 de diciembre, el mismo año en que Kide ha cumplido 50 años. Llevo 31 años tomando decisiones y siempre he puesto a Kide por delante. Esta vez no. La jubilación ha sido una decisión firme. He tomado la decisión desde mi perspectiva, pensando en mí y en mi otra familia.

JMLO: Después de hacerme socio en 1997, me dirigí a Lisboa durante cinco meses para montar una nueva instalación, veníamos una vez al mes (un fin de semana), se me hizo muy duro, ya que teníamos muy poco tiempo para estar y disfrutar de la familia o hacer planes.

¿Y el relevo? ¿Habéis hecho bien el relevo generacional en vuestro caso?

JMLO: A mí me ha sustituido Iñaki, viene del taller, ha sido coordinador y conoce el oficio. Y lo más importante, conoce Kide. Trabaja bien, ha gestionado grandes proyectos y hará un buen trabajo. En mi caso es un relevo lógico. Además, de

“La Exposición Universal de Sevilla de 1992 dejó un agujero enorme en Kide, teníamos trabajo y cartera de clientela, pero vivimos graves problemas de financiación. La División nos ofreció una gran ayuda y salimos adelante. Si hubiéramos sido otro tipo de empresa, hoy Kide no existiría”

un perfil similar. Hemos trabajado juntos tres años, hemos formado un buen equipo de trabajo y todavía, de vez en cuando, me llama para preguntarme por algunos proyectos concretos. Un chico majo, listo, trabajador. Creo que hemos hecho el cambio intergeneracional de maravilla. Nos ha salido bien.

ZBU: En mi caso también diría que el relevo se ha gestionado adecuadamente. Incluso cuando cogí una excedencia, ella me sustituyó. Se ha dado de forma natural. Uzuri Lersundi se encargará, ha trabajado conmigo, codo con codo, y conoce muy bien el proyecto socioempresarial. Creo que no podían ser personas recién llegadas, o demasiado jóvenes. Se necesita experiencia. Se necesita perspectiva, insisto en que es imprescindible conocer la idiosincrasia de Kide.

El relevo generacional es un tema espinoso, ¿verdad?

ZBU: El mundo laboral ha cambiado mucho. Han prevalecido las necesidades, los derechos, los intereses de las personas. De todos modos, la conciliación siempre ha existido. En nuestro departamento todo el mundo tenía criaturas pequeñas, jóvenes... y siempre hemos tenido flexibilidad. Tengo la sensación de que cuando nosotras empezamos la implicación era mucho mayor. Cuando empezamos, no poníamos límites a la implicación, al compromiso, a darlo todo... Las generaciones de hoy tienen otra tendencia y otra forma de ser. Buenas, pero diferentes.

En vuestro caso. ¿Habéis intentado transmitir el buen trabajo, la lealtad, el compromiso, el sentido de pertenencia a la empresa, la cultura cooperativa...?

“El mundo laboral ha cambiado mucho. Han prevalecido las necesidades, los derechos, los intereses de las personas. De todos modos, la conciliación siempre ha existido. En nuestro departamento todo el mundo tenía criaturas pequeñas, jóvenes... y siempre hemos tenido flexibilidad”

“Después de hacerme socio en 1997, me dirigí a Lisboa durante cinco meses para montar una nueva instalación, veníamos una vez al mes [un fin de semana], se me hizo muy duro, ya que teníamos muy poco tiempo para estar y disfrutar de la familia o hacer planes”

JMLO: Tenemos que fomentar el talento interno. Tenemos que impulsar el trabajo de cantera. En Kide hay gente joven, grandes profesionales. Con conocimiento y que destacan en sus tareas. Tenemos de todo, también gente muy implicada. No podemos poner etiquetas. En 1997 montamos el Carrefour más grande del mundo, en Portugal, pasé muchos meses fuera de casa, y aprendí muchísimo. También ahora hay quien está dispuesta a asumir el compromiso que yo demostré entonces. Aquí no hay interrupciones, y sí, intentamos transmitir lo que hemos aprendido y vivido.

¿Cómo veis a KIDE en el futuro?

ZBU: En algún momento pensé que un éxito demasiado grande traería el fracaso, pero ahora lo veo muy bien. Un proyecto sólido y con un futuro prometedor. Tenemos un buen equipo de trabajo, implicado, comprome-

tido y tengo mucha confianza. Creo que contamos con el liderazgo adecuado y un equipo excelente.

¿Y cómo valoráis la evolución de la cooperativa?

JMLO: En el futuro también se ve negocio con los paneles y el frío, y nuestra ventaja es que ofrecemos el equipamiento completo; paneles, puertas y equipos. El sector de la alimentación siempre necesitará cámaras, mantenimiento de productos; los hoteles, los grandes centros logísticos, siempre necesitarán frío. La competencia es tremenda y tendremos que mantener la competitividad, tener cintura y adaptarnos. Somos una cooperativa y eso también es una ventaja. Quizás somos más caros, pero tenemos un buen producto y ofrecemos un buen servicio.

¿Algo que añadir?

Incluso estando ya en la jubilación, todavía tenemos las agendas a tope. De cualquier modo, si tenemos la oportunidad de pasear cerca del mar, de ver y escuchar romper las olas, o de disfrutar con el canto de los pájaros, aprovechar esos momentos también es increíble. Kide ha sido una familia para nosotros, pero nos acostumbraremos a vivir lejos de la familia. —





BUENA ACOGIDA A LAS FORMACIONES EN SOSTENIBILIDAD EN LAS COOPERATIVAS

Tras las formaciones del año pasado a responsables de Sostenibilidad, este año se extiende el proceso formativo a diferentes áreas de la organización [Comercial, Finanzas, Producción, etc.]. El objetivo es entender para actuar: ampliar la visión, anticipar retos y comprender mejor lo que el mercado necesita para actuar de forma transversal en nuestra organización.

IBON ANTERO

A lo largo de los meses de enero a julio se realizan dos tipos de formaciones a un total de 255 personas de 16 cooperativas. Personas de los consejos de dirección, rectoras y personal técnico de las cooperativas. Las formaciones se dividen en dos partes y son impartidas por Mondragon Unibertsitatea.

Un primer módulo con formación ESG general cuyo objetivo es dotar a la organización de conocimiento general y compartido sobre sostenibilidad (ESG): entender por qué importa ahora, qué exige la regulación en lo esencial y cómo vincularlo a nuestra propuesta de valor con un lenguaje común y una primera priorización de temas, para poder hablarlo con criterio y tomar buenas decisiones.

Un segundo módulo de formación específica en temáticas como Desarrollo de producto, Finanzas, Comercial... La formación relacionada con producto trata de capacitar a las personas asistentes en cuanto a los

nuevos requisitos ambientales aplicables al desarrollo de producto de cara a tomar decisiones e identificar oportunidades para abordarlos. En Finanzas, se capacita a los equipos financieros para comprender cómo la sostenibilidad impacta en la información financiera, integrar KPIs de sostenibilidad, y gestionar riesgos y oportunidades de transición, garantizando transparencia y credibilidad ante reguladores, financiadores y clientes. En Comercial, se capacita al equipo comercial para integrar la sostenibilidad en su propuesta de valor, gestionar clientes y carteras con criterios ESG y construir relaciones de confianza a largo plazo basadas en transparencia, cumplimiento y aporte de valor a cliente. Además de ello, desde ATEGI se organizan también formaciones a equipos de compras en un contexto donde la compra de materia prima y materiales requiere cada vez mayor conocimiento de los impactos sociales y ambientales en la cadena de suministro. —

ARRANCA LA TEMPORADA DE ASAMBLEAS GENERALES

Con la llegada de la primavera, en MONDRAGON sabemos lo que toca: la época de nuestras citas anuales más importantes. Junto con las flores, llegan los balances, las previsiones y, sobre todo, ese ejercicio que marca nuestra forma de ser: las Asambleas Generales. Aquí, «una persona socia, un voto» no es un simple eslogan; ese día, cada cual ocupa su asiento y toma la palabra para decidir en común el rumbo de la empresa.

La Asamblea General es el órgano supremo de toda cooperativa, el máximo exponente de transparencia y participación democrática. En esta cita ineludible que se celebra una vez al año, los órganos de gestión presentan a la base social las cuentas y el balance económico del ejercicio anterior para dar cuenta del trabajo realizado. Además, es el momento de fijar el rumbo hacia el futuro: se debaten y aprueban los planes de los próximos años y, cuando corresponde, se vota a quienes integrarán las renovaciones del Consejo Rector y de la Comisión de Vigilancia, que llevarán el timón de la cooperativa. En esencia, es el punto de encuentro para medir la salud de la empresa y dar respuesta conjunta a los retos venideros.



Asamblea General de Copreci de 2025, en el polideportivo de Aretxabaleta.



Monólogo de Zuhaitz Gurrutxaga en la Asamblea General de Erreka del año pasado.

Primera parada: LagunAro, EPSV

Ya tenemos el primer hito en el calendario: el 23 de marzo. Ese día, LagunAro abrirá el camino. La entidad, que es el pilar de nuestra protección social, dará el inicio oficial a esta temporada, poniendo sobre la mesa sus resultados y los retos de cara al futuro.

La de LagunAro será la primera, pero no la única. Detrás, siguiendo la estela, irán celebrando sus asambleas, una tras otra, todas las cooperativas del ámbito industrial, de distribución, financiero y de conocimiento.

Cada asamblea es un mundo

Como cada cooperativa es un mundo, las asambleas tampoco son iguales. Hay decenas de formatos, adaptados al tamaño y la identidad de cada entidad:

- En la propia planta: Hay quienes prefieren quedarse en casa. Se apagan las máquinas, se preparan las sillas y el grupo se reúne en el taller o en la sala principal de la fábrica. Ese es nuestro *hábitat natural*, estrechamente ligado al trabajo diario.
- En la plaza del pueblo: Las cooperativas de mayor tamaño, en cambio, llenan los teatros, polideportivos o casas de cultura locales, ya que no hay espacio suficiente en las instalaciones para que todas las personas socias estén cómodas.

Los temas suelen ser similares (cuentas, planes, renovación de cargos...), pero año tras año las reuniones se van *modernizando*. Hoy en día, entre los datos económicos, es habitual proyectar vídeos espectaculares o escuchar charlas inspiradoras para que la gente salga con más motivación.

Y, por supuesto, no todo es trabajo y números. Este día también es una jornada para hacer comunidad. Para muchas personas, la comida y el ambiente festivo que siguen al momento de formalidad de la asamblea son los mejores instantes del día. Nunca faltan las risas, las anécdotas y las celebraciones especiales.

Hacia un mismo rumbo: el Congreso de MONDRAGON

Todas estas asambleas, grandes y pequeñas, son aguas de una misma corriente. La semilla que plantará LagunAro el 23 de marzo florecerá pueblo a pueblo y planta a planta durante las próximas semanas. La meta de todo este proceso será el Congreso de MONDRAGON: allí se reunirá toda la representación el 22 de julio para decidir el rumbo de la totalidad del grupo.

Ya se ha calentado el motor. ¡Es hora de empezar a preparar nuestro futuro! —



Asamblea General de LagunAro de 2025, en el Kursaal de Donostia.

Aitor Arregi (Oñati, 1977) es uno de los miembros fundadores de la productora Moriarti Produkzioak y un director de referencia en el cine vasco. Tras cursar estudios de Empresariales y ejercer como profesor en el grado de Comunicación Audiovisual de Mondragón Unibertsitatea, ha consolidado su trayectoria en dirección y guión de cine. Entre sus últimos trabajos destaca la película *Maspalomas*, que acaba de dirigir, y gracias al cual José Ramón Soroiz ha obtenido el *Premio Goya* al Mejor Actor Protagonista. **UXUE MORALES**

Aitor Arregi DIRECTOR Y GUIONISTA DE CINE

“El premio Goya de Soroiz y el proyecto *Maspalomas* han sido una oportunidad excelente para dar a conocer nuestra narrativa fuera de Euskal Herria”

● **Cómo surge una idea en Moriarti?**
¿Crees que la creatividad se puede entrenar o es algo innato?

Creo que la creatividad se puede entrenar, ya que a través de una disciplina se trabaja la capacidad de desarrollar ideas. Sin embargo, hay algo que es *innato*, que no se puede entrenar, una forma particular de ver el mundo. Me gusta la tesis de Alan Moore: las ideas flotan en una esfera cósmica y hay que tener la *antena* encendida para captarlas. En nuestra opinión, lo que hacemos nos tiene que gustar primero al propio equipo. Debe nacer de esa honestidad, porque vas a pasar mucho tiempo con cada proyecto.

¿Cómo gestionáis las discrepancias y cómo llegáis al flujo narrativo perfecto de un proyecto?

Para el equipo es fundamental contar con alguien que haga de *frontón*, que te diga con honestidad «esto no me gusta». Puedes sentirte como si te hubieran dado una paliza en el ring cuando tus ideas acaban por los suelos, pero es parte del proceso. Antes de empezar el rodaje hacemos *cónclaves*: ponemos todas las escenas en la pared y las leemos una a una. No son matemáticas, es una especie de alquimia; el objetivo es quitar lo que resulta repetitivo y darle sentido a ese desierto.

¿Crees que hoy en día los algoritmos marcan el rumbo de la ficción? ¿Cómo afecta eso a la libertad en la dirección y el guión?

Los algoritmos difuminan el punto de vista humano. Algunas plataformas piden contenidos para llenar nichos concretos, con patrones muy marcados, y quien dirige se convierte en un simple ente *ejecutor*. Se ha dicho que el objetivo de Netflix es quitarle horas de sueño al público, y eso, como amante del cine, me genera preocupación. Soy consciente de que se hace mucha basura, pero mantengo el optimismo y me sigo sentando ante una película con la misma ilusión de la infancia.

La inteligencia artificial también está a debate. A tu juicio, ¿estas nuevas tecnologías pueden llegar a sustituir la creación artística?

No soy ningún experto, pero se puede decir que me da miedo. Sin embargo, como dice James Cameron, la tecnología (ya sea la IA o los efectos especiales) es muy útil, pero en el epicentro del éxito tiene que estar el ser humano. Si una película como *Avatar* tiene éxito, es porque debajo están los movimientos y la sensibilidad humana. La tecnología es una herramienta, pero el alma la tienen que poner las personas.

¿Qué importancia crees que tienen el cine y la narrativa a la hora de construir la identidad vasca?

Un pueblo fuerte necesita una buena economía, pero también una narrativa potente. Estados Unidos o Francia han *colonizado* el mundo con sus ideas gracias al cine. Nosotros tenemos que poner el foco vasco en las historias actuales: la vida de una chica de Bilbao o la de una persona vasca que vive en Maspalomas también



conforman nuestro pueblo. El cine vasco goza de buena salud, pero debemos ser conscientes de que esa narrativa es nuestro *hilo invisible* y tenemos que fomentarlo como pueblo.

José Ramón Soroiz ha ganado el primer Premio Goya de su carrera a los 75 años, gracias a Vicente. ¿Qué hace que la interpretación de Soroiz sea tan especial y merecedora del galardón?

José Ramón ha puesto muchísimo corazón en este proyecto y eso es algo que el público nota enseguida; hay mucha verdad en su interpretación. Él es como es, y trabajando también le cuesta ocultar ese carácter suyo: cuando se enfada, se enfada de verdad, y cuando se emociona, esa emoción también es real. En Euskal Herria ya lo sabíamos, porque llevamos mucho tiempo viendo su trabajo, pero con esta película mucha gente lo acaba de descubrir. Ha aportado muchísimo a *Maspalomas* y este premio ha sido una oportunidad excelente para darle a conocer fuera de Euskal Herria; estamos muy felices.

Desde la dirección, ¿qué sentiste al escuchar que José Ramón Soroiz iba a recibir el Goya al Mejor Actor? ¿Cómo vivisteis ese momento tú y todo el equipo?

Al principio, sentí nervios y, luego, tranquilidad. La gala iba muy previsible a mi parecer, pero cuando llegó nuestro turno, me puse de los nervios. Después, verle en el escenario fue precioso. Hizo el 80 % de su discurso en euskera, a pesar de que la mayoría de quienes estaban allí no le entendían, y tiró para adelante; escuchar eso también fue muy bonito para el equipo.

¿Cómo llevaría Moriarti la Experiencia Cooperativa de Mondragón al cine?

Para abordar ese proyecto, buscaría y contaría la historia de un pequeño grupo, no la de una sola persona; ya que esa es precisamente la esencia del cooperativismo. Pero esa historia debe tener *corazón*, capacidad de emocionar y conmover al público, y también

tensión dramática para que la narración tenga fuerza. Todo ello debería hacerse desde la honestidad y la cercanía, pero también desde la visión crítica. De hecho, sin espíritu crítico se corre el riesgo de hacer propaganda, lo que supone llegar únicamente a quienes ya tienen el *convencimiento* de antemano. Una buena película debe ofrecer un valor añadido a quien la ve. Al fin y al cabo, una buena película no debería dejar al público en el mismo *lugar* en el que estaba antes. —



ARRANCAN LAS OBRAS DEL NUEVO GRAN CENTRO DE DATOS DE EUSKADI EN EL PARQUE TECNOLÓGICO GARAIA

Las máquinas ya trabajan sobre el terreno. Krean lidera la ejecución de la nueva infraestructura de ADI Data Center Euskadi en Arrasate, cuyas obras ya han comenzado y culminarán a finales de 2027. Se trata de un proyecto estratégico para la soberanía de los datos en el que participa activamente la Corporación MONDRAGON.

La transición tecnológico-digital de Euskadi comienza a materializarse en su nuevo kilómetro cero. El solar del Parque Tecnológico Garaia, en Arrasate, es ya el escenario de construcción del nuevo centro de datos de ADI Data Center Euskadi, una sociedad público-privada creada para impulsar la transformación digital de empresas e instituciones. Este consorcio, en el que participa activamente la Corporación MONDRAGON junto al Gobierno Vasco y otras grandes empresas y entidades del territorio, busca garantizar la soberanía de los datos y ofrecer un almacenamiento en la nube cercano, seguro y sostenible.

El protagonismo cooperativo en este hito se hace visible a pie de obra: Krean es la ingeniería y arquitectura encargada de dar vida al proyecto. Joxe Oleaga, arquitecto jefe del proyecto en Krean, confirma el buen ritmo de los trabajos: "El proyecto del Data Center ya está redactado y las obras han comenzado en el solar del parque Garaia. Las licencias están aprobadas en el ayuntamiento, los movimientos de tierra ya están en marcha y la cimentación comenzará a mediados de este mismo mes de marzo".

Con un plazo de ejecución estimado de entre 16 y 18 meses, se prevé que el edificio esté completamente terminado para finales del próximo año 2027.

Máxima fiabilidad en un formato de proximidad

A diferencia de los gigantescos centros de datos mundiales, la instalación de Arrasate está concebida como un Data Center de proximidad. Con una superficie de más de 5.000 m², el edificio albergará potentes salas de equipos informáticos (IT) y un espacio reducido de oficinas.

Tendrá una capacidad total de 3 MW repartida en dos salas, que se irán equipando por fases. La primera fase arrancará con 1 MW de potencia, escalando de manera flexible según la demanda de comercialización de los servicios (Cloud, Inteligencia Artificial, IoT, etc.). Además, para garantizar que la infraestructura esté operativa el 100% del tiempo sin caídas de servicio, el centro contará con la certificación Tier 4, el máximo estándar mundial que asegura la mayor disponibilidad, redundancia total de componentes y seguridad ante desastres.

Un referente en sostenibilidad: cero consumo de agua

Uno de los grandes hitos del proyecto diseñado por Krean es su compromiso medioambiental, logrando la prestigiosa certificación LEED Gold. Los centros de datos son conocidos por su alto consumo de recursos, pero las instalaciones de Garaia marcan la diferencia: la refrigeración será exclusivamente eléctrica (sin agua), alimentada por paneles solares propios y energía de red mayoritariamente renovable. —

Ane Zuazubiskar

Docente e investigadora [Mondragon Unibertsitatea, Huézi]



DEPRISA Y CORRIENDO

En los últimos meses hemos hablado mucho de emergencia lingüística. Es un tema que ha resonado en radios, televisiones y en las breves charlas frente a la máquina de café.

En el acto de apertura del curso académico 2025-2026 de Mondragon Unibertsitatea, nuestras compañeras de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Nekane Arratibel y Letizia García, hablaron largo y tendido sobre ello. Hace cincuenta años, la facultad nació para formar al personal docente capaz de dar clases en euskera y, aunque el ámbito de actuación se ha ampliado mucho, uno de sus ejes sigue siendo la formación de quienes trabajarán en el sistema educativo vasco (personas vascoparlantes que, conociendo la realidad sociolingüística, trabajarán para transformarla).

Tal y como nos explicaron Arratibel y García en septiembre, el uso del euskera en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación ha descendido notablemente; una bajada constante desde que se empezaron a realizar mediciones. Lo mismo ocurre en el resto de facultades de Mondragon Unibertsitatea. Quienes hablamos euskera hemos pensado durante muchos años que la educación en este idioma produciría una ciudadanía euskaldun como quien fabrica tornillos. Pero de eso sabemos un rato: ni siquiera los tornillos se hacen solos; requieren un buen diseño, planificación y la coordinación de muchas partes. La educación íntegramente en euskera ha logrado transmitir el idioma, pero no ha sido suficiente para que generaciones enteras sean plenamente vascoparlantes. Tampoco la llegada

al mundo laboral de las personas que han estudiado en euskera ha *euskaldunizado* automáticamente los talleres y las oficinas. Eso también lo sabemos.

Propuestas

En nuestro entorno también hay muchas propuestas interesantes para abordar estos retos. Desde la mirada del día a día y desde las áreas que nos corresponden, hay muchos compañeros y compañeras trabajando en ello. Por un lado, ya sabemos que para asimilar un idioma no basta con aprender formas verbales, sustantivos y el sistema *Nor-Nori-Nork* (las declinaciones). Nos corresponde transmitir al alumnado un idioma en toda su plenitud. Tal como afirmó el director de teatro Ximun Fuchs a finales de febrero, durante las jornadas *Euskal kultura gaur eta bihar* (La cultura vasca hoy y mañana) en el campus de Aretxabaleta de Mondragon Unibertsitatea, lo importante no es desenvolverse en un euskara hutsa (que puede entenderse como *solo euskera*

o *euskera vacio*), sino en un euskara betea (euskera pleno): un idioma lleno de cultura y significado. Y como subrayaban Nekane Arratibel y Letizia García, esto no debe dirigirse únicamente a las futuras generaciones de docentes, sino a todo el alumnado. Porque serán esas personas quienes lleguen al mundo laboral y quienes, más allá de su empleo, actuarán como agentes en la sociedad.

Si estás leyendo este artículo, seguramente sepas que este mes arranca la 24.ª edición de Korrika. Tal y como dice su lema, *Euskara bagara* (Si somos euskera), si verdaderamente somos en euskera, hay que tomar medidas al ritmo de la carrera: y no deprisa y corriendo (*korrika eta presaka*), sino entre todo el mundo, con una misma meta en la cabeza, pueblo a pueblo y pasándonos el testigo de mano en mano, como en la propia Korrika. Y reconozcámoslo: quienes tenemos unas buenas zapatillas para dar respuesta a los retos del ámbito educativo y laboral, tenemos esa responsabilidad. Atémonos bien los cordones, porque tenemos que llegar lejos. —

“Tal y como dice el lema, *Euskara bagara*, si verdaderamente somos en euskera, hay que tomar medidas al ritmo de la Korrika: y no deprisa y corriendo, sino entre todo el mundo, con una misma meta en la cabeza, pueblo a pueblo y pasándonos el testigo de mano en mano, como en la propia carrera”



Más de 100 centros de Formación Profesional de Euskal Herria trabajan con el modelo ETHAZI [Ciclos de Alto Rendimiento], con el respaldo de iTlent, y entre ellos se encuentra Arizmendi Ikastola. El centro aúna su modelo propio y el modelo ETHAZI. En ambos, la persona ocupa el lugar central: “cada persona deberá ser capaz de mostrar competencia en su ámbito laboral y de transformar la sociedad”, nos señala **Xabin Arriola, docente de Formación Profesional en Arizmendi Ikastola y responsable de coordinación de Aprendizaje de la red ETHAZI.**

GORKA ETXABE

MODELO DE APRENDIZAJE PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE ARIZMENDI IKASTOLA

¿Cuáles son las características de este modelo y cómo lo vais a integrar en vuestro centro?

ETHAZI es un modelo diseñado para educar nuevos perfiles de estudiantes, que encaja a la perfección con el modelo propio de Arizmendi Ikastola. Así, en la Formación Profesional, al igual que en el resto de los proyectos del centro, estamos inmersos en el diseño de un modelo de aprendizaje que responda al modelo de persona y al Marco Educativo General de las Ikastolas de Euskal Herria. El mundo está cambiando y el modelo de enseñanza-aprendizaje también necesita transformarse. El alumnado tiene que adaptarse a estos nuevos perfiles.

¿Con qué objetivo principal trabajáis?

La meta es lograr un modelo de aprendizaje para la Formación Profesional diseñado para ayudar a formar un alumnado competente, que sepa dar respuesta a los retos de la sociedad y del cambiante entorno laboral actual. Más allá de los conocimientos teóricos, ponemos el foco en las competencias (tanto técnicas como transversales) que debe desarrollar el grupo de estudiantes. El alumnado debe adquirir saberes, pero al mismo tiempo hemos identificado las características que deben culti-

var a nivel personal, y es ahí donde centramos nuestra atención. Para trabajar estos aspectos, debemos ofrecer contextos adecuados para que logren un aprendizaje significativo basado en la experiencia. Con este objetivo en mente, resulta inevitable adaptar tanto el modelo de aprendizaje como la propia forma de aprender.

En este camino, os estáis sumergiendo de lleno en el modelo ETHAZI, ¿verdad?

Sí, durante este proceso hemos tenido la oportunidad de conocer a fondo el modelo ETHAZI y hemos comprobado que es totalmente coherente con nuestras necesidades. Por lo tanto, en este momento, tenemos la tarea de conjugar dos marcos de trabajo: el Marco Educativo de la Federación de Ikastolas (Ikastolen Elkarte) y el Modelo ETHAZI.

Aquí tienes la continuación de la entrevista traducida al castellano. He seguido aplicando criterios de redacción fluida y lenguaje inclusivo (utilizando términos como *equipo docente*, *alumnado* o *figura de coordinación* en lugar de los genéricos masculinos) para mantener la coherencia con la primera parte.

Nuestro objetivo, por tanto, sería diseñar y aplicar un modelo propio que aúne ambos marcos y cumpla con las directrices generales de cada uno de ellos.

Aunque el recorrido sea corto, Arizmendi Ikastola ya lleva dos años trabajando en la integración de estos modelos, ¿no es así?

La trayectoria de los dos últimos cursos resume en qué punto nos encontramos ahora mismo en nuestra Formación Profesional. En primer lugar, nos estamos formando en el modelo; partimos de la formación de la persona que se encargará de ponerlo en marcha en la ikastola (la figura de coordinación de aprendizaje). Posteriormente, hemos canalizado la formación del equipo docente de Formación Profesional y, por último, hemos empezado a dar los pasos para implementar el modelo. En este momento estamos en ello: poner en marcha al equipo docente, definir el perfil y el itinerario del ciclo, diseñar la estrategia de aprendizaje, fijar los retos y establecer los criterios de evaluación y calificación. Así, con el acompañamiento de la persona responsable pedagógica de Formación Profesional, de la coordinación de aprendizaje, de un profesional aRitu de iTlent y con la implicación de todo el equipo de profesores y profesoras, estamos inmersos en el diseño de un modelo propio que sea coherente con ambos marcos.

¿Qué ventajas ofrece el modelo ETHAZI a la ikastola?

Es totalmente coherente con los objetivos del centro; con los objetivos del modelo de aprendizaje que estamos desarrollando en el resto de los proyectos. Asimismo, hemos situado a Arizmendi Ikastola en el mapa de la Formación Profesional de Euskal Herria: formar parte de una red de diferentes centros (100 en total) es importante, ya que nos ofrece un entorno de colaboración excepcional para crear sinergias, trabajo en equipo, formación...

Además, lo vais a implementar desde la Formación Profesional Básica hasta los ciclos de Grado Superior.

Así es. Este proyecto no lo trabajamos en un solo ciclo; afecta a la Formación Profesional en su conjunto, a todo el proyecto. Formación Profesional Básica (Mantenimiento de Edificios y Cocina), ciclos de Grado Medio (Microinformática, Emergencias Sanitarias y Cuidados Auxiliares de Enfermería) y de Grado Superior (Animación Sociodeportiva). Todo el equipo está trabajando simultáneamente con el modelo en todos los niveles.

¿Qué cambios pedagógicos o metodológicos supone en vuestro caso?

En lugar de enseñar, el objetivo será aprender. Es decir, el propio alumnado será el responsable principal de su proceso de aprendizaje. Queremos ofrecer la oportunidad de aprender en común y mutuamente de forma cooperativa. Dar la opción de formarse en múltiples disciplinas, mediante un aprendizaje basado en experiencias reales. Retos y proyectos orientados al apren-



dizaje-servicio, en colaboración con agentes externos a Arizmendi Ikastola, con la oportunidad de poner en práctica lo asimilado: talleres con personas mayores, proyectos de microinformática con Yakar y los campamentos saharauis, programas de voluntariado en enfermería y muchos otros. Este nuevo modelo nos motiva mucho.

Estos cambios también afectarán al personal docente, ¿verdad?

Supone un cambio de rol, por supuesto; al igual que en otros proyectos, asume el papel de acompañante o guía y no solo de docente tradicional, ya que el paradigma cambia de enseñar a aprender. Requiere trabajar de forma colaborativa (en equipo docente), desde la perspectiva del ciclo, y habrá que acostumbrarse a esta nueva situación.

perspectiva del ciclo, y habrá que acostumbrarse a esta nueva situación.

Para terminar, ¿quieres añadir alguna otra aportación?

Para llevar adelante un modelo de este tipo será imprescindible la colaboración con agentes externos. MONDRAGON menciona a menudo la intercooperación y nuestro equipo también debe sumarse a ese eje fundamental: empresas, instituciones, la ikastola... Necesitamos a GSR, Aita Menni, Sasoibide, San Juan de Dios, Fagor, Mondragon Unibertsitatea u otras asociaciones, empresas y agentes para ofrecer conjuntamente un proceso de enseñanza-aprendizaje exitoso. Para que nuestro alumnado pueda aplicar lo que ha aprendido. Ya contamos con empresas, pero tenemos total disposición para colaborar con otras. Creemos firmemente en el nuevo modelo. La sociedad está cambiando y nosotros y nosotras también debemos cambiar, y además a toda velocidad. La sociedad necesita nuevos perfiles y debemos seguir nutriéndolos. —

KORRIKA EN MONDRAGON

A las puertas de esta nueva edición de KORRIKA, las cooperativas de la corporación MONDRAGON reafirman su firme compromiso con el euskera. En esta iniciativa, que se celebra cada dos años, vuelve a quedar de manifiesto la responsabilidad de las cooperativas en la promoción del idioma y la cultura en los ámbitos donde desarrollan su actividad. Desde el sector industrial hasta el de servicios, las diferentes entidades han sumado fuerzas y recursos para participar en este evento a favor del euskera.

Cooperativa a cooperativa

La presencia cooperativa será notable a lo largo de todo el recorrido, subrayando las distintas realidades lingüísticas de cada zona y la importancia del arraigo local:

- **Batz:** Reforzando su estructura territorial, patrocinará tres kilómetros en los municipios donde se ubican sus centros de producción: Zamudio, Arteaga e Igorre. Esta iniciativa escenifica la cohesión entre los distintos centros de trabajo.
- **Maier:** Tomarán el testigo en las calles de Gernika y, además, con el objetivo de fomentar la cohesión interna, han adquirido material de la KORRIKA para sortearlo entre quienes participen en los juegos internos que organizarán mientras dure la carrera.
- **Embega:** Como en cada edición, la cooperativa navarra ha adquirido un kilómetro, el 862 (entre Iratxe e Iguzkitza). Este punto se encuentra a unos 4-5 kilómetros del centro de Estella-Lizarray y, dado que muchas personas tienen intención de ir corriendo desde allí, han organizado una iniciativa grupal para llegar hasta el kilómetro de Embega. Para ello, se darán cita en los alrededores de la estación de autobuses de la localidad.
- **Tafalla Iron Foundry:** Con el objetivo de promover el uso del euskera entre la juventud y la infancia, participan en la Korrika Txikia de Tafalla, garantizando infraestructuras y suministros. Este año, además de adquirir el kilómetro 348, pondrán hinchables y ofrecerán una merienda infantil.
- **Fagor Group** también se ha comprometido con la KORRIKA. Los kilómetros comprados son los siguientes: Fagor Arrasate (Donostia-San Sebastián, Markina y Zamudio); Fagor Automation (Usurbil); Fagor Ederlan (Arrasate, Eskoriatza y Usurbil); Fagor Electronica (Arrasate); Fagor Group (Arrasate y Arganzón); Copreci (Aretxabaleta y Altsasalu); y Oñati (Blassa).



Colaboración institucional y representación

El respaldo corporativo se articula mediante alianzas estratégicas y acciones intercooperativas:

- **Laboral Kutxa:** Como entidad colaboradora oficial, su logotipo estará visible en los petos de la KORRIKA. Además, a través de su Consejo Social, han adquirido varios kilómetros del recorrido: cinco en Gipuzkoa (Donostia, Eibar, Ibarra-Tolosa, Irun y Arrasate); en Álava, en Vitoria-Gasteiz; en Navarra, en Pamplona/Iruñea; y en Bizkaia, en Bilbao.
- **Colaboración en Olandixo:** Como ejemplo de sinergia cooperativa, Laboral Kutxa participará en la iniciativa de la KORRIKA de la Cuesta (Aldapako KORRIKA), junto con otras entidades del entorno: MGEP, Osarten, LagunAro, Ikerlan y la Corporación MONDRAGON. —



Denbora-pasak

Sopa de letras¹

Encuentra el nombre de 5 cooperativas integradas en MONDRAGON Hospitality.

Crucigrama²

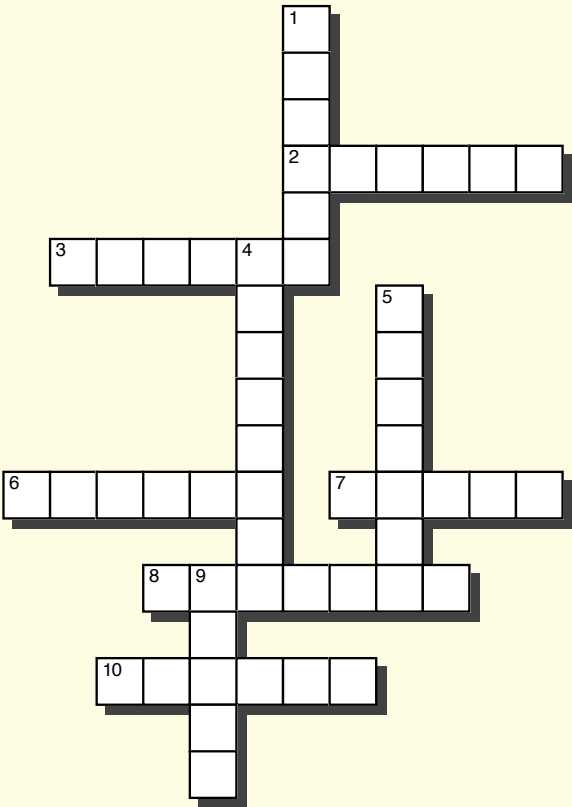
HORIZONTALES

- 2. Cooperativa navarra ubicada en Villatuerta.
- 3. Aitor _____, ha codirigido junto a José Mari Goenaga la película Maspalomas.
- 6. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea, que celebra su 50 aniversario.
- 7. Acrónimo de la Bienal Internacional de Máquina-Herramienta celebrada entre el 2 y el 6 de marzo.
- 8. Cooperativa que lidera el proyecto de transformación Roboost, de robots industriales.
- 10. First Lego _____, programa educativo celebrado el pasado 28 de febrero.

VERTICALES

- 1. Esta asociación, Mujeres Empresarias, Profesionales y Directivas de Gipuzkoa, ha premiado este año a Leire Mugerza.
- 4. Cooperativa que ofrece servicios de propiedad industrial e intelectual.
- 5. Carrera en favor del euskera.
- 9. _____ Fundazioa, ayuda en la creación de nuevas actividades económicas innovadoras en la Comarca de Lea-Artibai.

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



1. Sopa de letras
GERODAN | ERREKA | ONDOAN | ORKLI | AUSOLAN
2. Crucigrama
HORIZONTALES 2. EMBEGA | 3. ARREGI | 6. HUHETI | 7. BIEMH | 8. DANOBAT | 10. LEAGUE
VERTICALES 1. ASPEGI | 4. GALBAIAN | 5. KORRIKA | 9. AZARO

7 desberdintasun



¿Quieres participar?

Sortearemos una estancia para dos personas en el **Hotel Nafarrola** de Bermeo (Bizkaia) entre las personas que acierten la solución del jeroglífico.



hotel *****
NAFARROLA



Jeroglífico

Es el sufijo utilizado en euskera para referirse a *la casa de alguien*. Asimismo, da nombre a una cooperativa dedicada a la creación de mobiliario de diseño.

N + a



Elkarrekin hobeTU. TU opinión nos importa.

Lagundu TU Lankide hobetzen!
¡Ayúdanos a mejorar TU Lankide!

**Minutu bat besterik ez dizu hartuko galdetegi
labur hau betetzeak, eta guri aldizkaria zure
interesetara hobeto egokitzen lagunduko digu.**
Completar esta breve encuesta te llevará solo un
minuto y nos ayudará a adaptar la revista mucho
mejor a tus intereses.

**QR kodea eskaneatu
eta bete galdetegia.**
Escanea el siguiente
QR para acceder a la
encuesta.



TU Lankide

Ura Bere Bidean
Ura 26

Bizkaia Arena - BEC
Urriak 23-24 octubre

**Iritzia ematen duzuenon artean, 'Ura Bere Bidean'
ikuskizunaren urriaren 23ko kontzerturako bi
sarrera zozketatuko ditugu, LABORAL Kutxaren
eskutik.**

Entre todas las personas que participan en la
encuesta, sortaremos dos entradas para el
concierto 'Ura Bere Bidean' del 23 de octubre, de
la mano de LABORAL Kutxa.

