

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



**LUIS MARI
UGARTE**

**“El principal reto es que
LagunAro siga teniendo
sentido para las cooperativas,
mutualistas y pensionistas”**

Talento

**La atracción (y fidelización) del talento,
un reto estratégico y urgente
para las empresas.**

Aukera gehiago! ¡Más opciones!



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

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



625 zenbakia EUSKARAZ ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al **número 625** en CASTELLANO en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



Talento, necesidad urgente

La evolución demográfica es uno de los retos estratégicos del país y de sus empresas. Es un fenómeno que se está agravando, tanto aquí como en muchos países occidentales. La gestión del talento se complica, y el envejecimiento de la población, la convivencia simultánea en las empresas de diferentes generaciones, el cambio en sus expectativas respecto al trabajo, la necesidad de perfiles STEM o la diversidad cultural son factores que están condicionando esta situación. Y ya han saltado algunas alarmas sobre la necesidad urgente de adoptar decisiones para afrontar este desafío.

En MONDRAGON también. Porque la dificultad en la captación ya se percibe por muchas cooperativas y todo indica que la situación se irá tensionando cada vez más.

Actualmente, conceptos como trabajo remoto, conciliación, propósito, ambiente, promoción, flexibilidad o liderazgo condicionan enormemente la contratación de personas. Pero además de la captación –y la fidelización– del talento, la recualificación de profesionales en activo es también una variable relevante, más si cabe teniendo en cuenta que la digitalización y la automatización van a exigir acelerar ese proceso.

De manera que toca cambiar el paso, y consciente de esta realidad MONDRAGON ha puesto en marcha recientemente una propuesta de actuación –con equipos de personas, visión interdivisional y recursos económicos– cuyo objetivo principal es proponer nuevas estrategias para avanzar en la captación y recualificación profesional.

Las cooperativas de MONDRAGON ofrecen un trabajo de calidad, estable, proyectos innovadores, un ecosistema de intercooperación y un modelo referente de principios y valores.

Las cooperativas de MONDRAGON ofrecen un trabajo de calidad, estable, proyectos innovadores, un ecosistema de intercooperación y un modelo referente de principios y valores. Es una oferta sugerente, pero es necesario acertar en la conexión con las nuevas expectativas de las personas jóvenes. —



TULankide Trabajo y Unión (T. U. Lankide),
Arizmendiarrietak 1960ko irailean sortutako aldzkaria.

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

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

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

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

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

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

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



■ PERTSONAK

10

LANBIDEA

Igone Larrañaga,
Fagor Electrónica

Tecnología punta, cuidado extremo.

14

ENTREVISTA

Luis Mari Ugarte,
director de LagunAro

"MONDRAGON nos aporta una imagen de marca cooperativa que nos abre muchas puertas".

52

EUSKAL KULTURA

Benito Lertxundi

"Ez da beharrezkoa su artifizialen bila ibiltzea, baizik eta bidea zuzen egitea".

56

REPORTAJE

Amaia Agirre,
Fundación Ausolan

"Objetivo desperdicio cero".

67

NIRE AUKERA

Nora Inoriza, Krean

"Erronka berriak gustatzen zaizkit".

78

ENTREVISTA

Isidro Elezgarai,
presidente Unicef Euskadi



"Hoy más niños que nunca necesitan ayuda humanitaria".

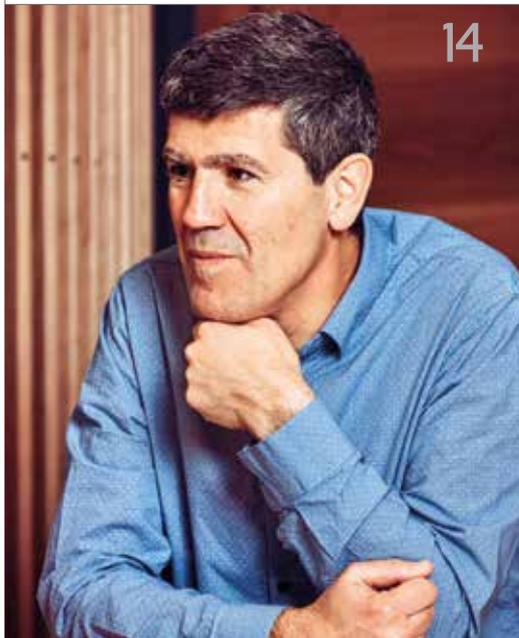


18

EN PORTADA

Talentoa: ondasun urria, arazoa agerian

Erronka estrategikoa bilakatu da talentoa enpresentzat. Kooperatibak ere, errealitate honetaz jabetuta, ari dira pausuak ematen. Gaia adituekin aztertu dugu zenbaki honetan, eta bai, gai estrategikoa da, baina baita premiazkoa ere.



14

OPINIÓN

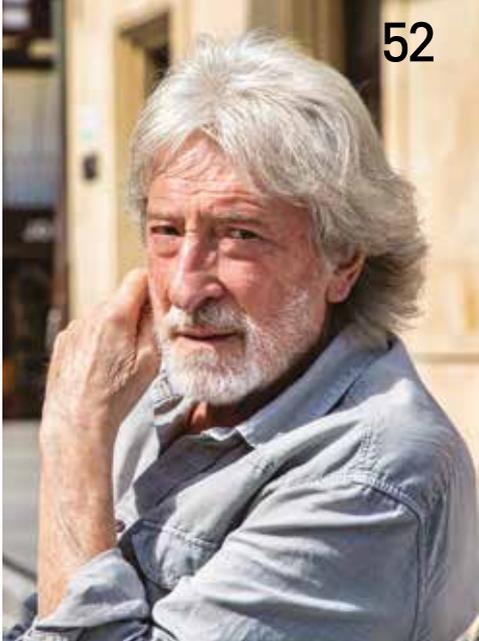
49 Nagore Díez
**LOS TIPOS DE INTERÉS,
CERCA DE SU MÁXIMO**

55 Xabier Arregi
**EUSKARA ETA ADIMEN
ARTIFIZIALA**

59 Rafa Pol
**CONTINUIDAD DE
LOS PARQUES**

76 Ander Etxeberria
SOCIEDADES RICAS

52



60



50



■ EMPRESA

44

SALUD LABORAL

Formación en seguridad y salud laboral: ¿Obligación u oportunidad?

60

REPORTAJE

Orbik Cibersecurity

Ikerlan lanza la primera empresa en el estado orientada a certificar productos electrónicos de fabricantes industriales.

62

REPORTAJE

EIKA, 50 urte

“Kolektiboaren inplikazioa ezinbestekoa izan da 50 urte betetzeko eta euskara sustatzeko”.

■ PLANETA

50

REPORTAJE

Agrifoodtech

Un sector de oportunidad para MONDRAGON y sus cooperativas.

68

MUNDUKIDE

Movimiento Sin Tierra y Mundukide

Una historia común.



70

REPORTAJE

Sostenibilidad, reto estratégico

MONDRAGON crea un Comité de Sostenibilidad.

■ KOOP

12

DIVISIONES

Mondragon Equipamiento

Integrada por 10 cooperativas que facturaron 825 millones en 2022, la solidaridad y el apoyo mutuo son valores fundamentales en esta división, la más heterogénea de la Corporación.

40

REPORTAJE

3 KIMU

Arizmendi Ikastola, Txorierri Ikastegia, Lea Artibai Ikastetxea, Mondragon Unibertsitatea eta MONDRAGON, elkarrekin lanean.

42

LAGUNARO

En un contexto de volatilidad e incertidumbre, la entidad finaliza el primer trimestre en positivo.

66

KLIK!

Kongresua 2023

Uztailaren 19an izango da, Donostiako Kursaallean.

72

REPORTAJE

MONDRAGON Experience

Nuevo espacio ubicado en Otalora para dinamizar la difusión cooperativa y generar más interés por el modelo cooperativo.



74

LANKI IKERTEGIA

Oier Imaz

“Norvegia, MONDRAGONentzat ispilu ona”

Jóvenes emprendedores lideran el cambio en el mundo empresarial

La juventud está demostrando un poder transformador al desafiar el status quo, abrazar la innovación y generar soluciones creativas a los problemas que enfrenta nuestra sociedad.



Mondragon City Challenge Emocionante final del Mondragon City Challenge 2023

El desafío emprendedor que reúne a jóvenes talentosos de todo el mundo, llegó a su emocionante final en Arrasate-Mondragón el pasado mes de abril. Durante varias semanas, equipos multidisciplinarios trabajaron arduamente para desarrollar ideas innovadoras y soluciones empresariales abordando desafíos relevantes.

Se proclamaron como ganadores los equipos Gu Geu Sortzaile (categoría 16-18 años), con la iniciativa de mejorar la vida de personas con Alzheimer y Olatu Berdea (categoría 19-24 años), un proyecto orientado hacia una movilidad sostenible.

Gaztenpresa: Emprender ¿No tienes claro cómo iniciar tu proyecto? ¡No te preocupes! ¡Te lo explicamos!

Gaztenpresa ofrece una serie de servicios y recursos para ayudar a los jóvenes emprendedores a desarrollar sus ideas de negocio. Esto incluye asesoramiento personalizado, formación empresarial, acceso a financiamiento y acompañamiento durante las diferentes etapas del proceso emprendedor.



Oroi: Soluciones de realidad virtual

¡Despierta emociones en las personas mayores a través de la realidad virtual!

Plataforma de realidad virtual con contenidos terapéuticos, orientados a generar bienestar emocional y estimular cognitivamente a las personas mayores. Darles la oportunidad de vivir experiencias que hoy no pueden vivir a través de la realidad virtual.

¡Un salto al futuro! La realidad virtual revoluciona la vida de la tercera edad



Jorge Maylin e Iñaki Aramburu

Cofundadores de Oroí

Oroí Wellbeing es un proyecto cercano a MONDRAGON. Sus fundadores estudiaron en Mondragon Unibertsitatea y la propia Corporación ha apoyado la empresa, involucrando a las cooperativas en el capital y apoyándolas con fondos corporativos.

La revista *Emprendedores* os posiciona entre los mejores emprendedores menores de 35 años. ¿Cómo recibís la noticia?

La empresa ha cumplido cinco años y esta mención ha sido un reconocimiento al trabajo realizado durante estos años, tanto nosotros como todo el equipo que constituye Oroí.

¿Cómo surge la iniciativa?

Estudiamos el grado de Liderazgo Emprendedor e Innovación - LEINN en Mondragon Unibertsitatea. Oroí se creó el año 2017, cuando se empezaron a dar los primeros pasos en el campo de la realidad virtual. Queríamos desarrollar un proyecto tecnológico y Oroí fue nuestro Trabajo de Fin de Grado.

¿Cuál es el propósito principal de Oroí?

El proyecto consta de tres objetivos: el primero, crear bienestar emocional en personas mayores; hacerles vivir experiencias que no pueden vivir, como visitar pueblos, museos, parques naturales, etc. El segundo, acelerar la estimulación cognitiva, desarrollando capacidades como la atención, la memoria, etc. Y el último, ofrecer la oportunidad de hacer deporte mediante el producto Fit.

Realidad virtual a disposición de la tercera edad. ¿Cuál es el valor añadido de Oroí?

La iniciativa tiene dos valores añadidos. Por un lado, el seguimiento terapéutico, en el que contamos con psicólogos y psicólogas que realizan el seguimiento en los hogares donde se aplica la tecnología, y por otro lado, la creación de nuevo contenido mensual. —

Galera, Rodríguez, Gabica, Perurena y Santamarina ayudan a Luis Ocaña (cabizbajo, en el centro) a entrar en la meta.





FAGOR EN LA GRANDE BOUCLE

La edición 110 del Tour de Francia, que comienza el próximo 1 de julio, parte este año desde Euskal Herria, con una primera etapa Bilbao-Bilbao; una segunda Vitoria-Gasteiz-Donostia-San Sebastián, y una tercera entre Donostia-San Sebastián y Baiona. Tres días de fiesta txirrindulari que servirán para proyectar internacionalmente nuestra tierra y nuestra devoción por un deporte tan apasionante como es el ciclismo.

Aprovechando la cercanía de este evento, rescatamos una de las imágenes más icónicas del ciclismo mundial protagonizada por el equipo Fagor a mediados de la década de los 60 –el equipo estuvo activo entre 1966 y 1969– con 15 victorias de etapa y un espíritu de equipo realmente impresionante. “En las concentraciones invernales venía don José María Arizmendiarieta y nos daba charlas sobre el espíritu de equipo, la colaboración, la armonía...” recuerda el entonces ciclista guipuzcoano del equipo, Ramon Mendiburu.

En sus filas debutó Luis Ocaña, el campeón conquense que participó en el Tour por primera vez en 1969. Llegó con la vitola de favorito después de haber logrado un segundo puesto en la Vuelta, ganar la Midi Libre contra Poulidor, y exhibir un estado de forma espectacular. Pero la suerte le jugó una mala pasada y sufrió una caída en la sexta etapa entre Mulhouse y Ballon d'Alsacie, de 133 km. A pesar de la gravedad de sus heridas se negó a abandonar la carrera y todos sus compañeros de escuadra se unieron para ayudarlo a llegar a la línea de meta componiendo una bella estampa de compañerismo y espíritu de equipo. —

por **JAVIER MARCOS**

Texto elaborado con información recogida del blog <https://letour.euskadi.eus>.

Igone Larrañaga, Fagor Electrónica

CUIDADO EXTREMO EN LA CREACIÓN DE TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA

La fabricación de un semiconductor es una labor compleja que requiere de una atención detallada y cuidadosa. El proceso se lleva a cabo en una sala blanca, en el que cada paso se calcula con precisión milimétrica y se realiza con un cuidado extremo para evitar cualquier tipo de contaminación que pudiera dañar el semiconductor.

USOA AGIRRE

Sector de futuro

Ante la incertidumbre económica y tecnológica que se vive ahora, con la implosión de la inteligencia artificial, Igone tiene una intuición/percepción positiva sobre el futuro de los semiconductores. Aunque también nos asegura que tendrán “que seguir trabajando para desarrollar todas esas nuevas tecnologías y saber adaptarse a los retos de la electrónica”.

Frente a los desarrollos tecnológicos actuales, hace hincapié en que esa evolución vaya unida a un progreso social. Un desafío que también requiere actitud y cuidado extremo.



El viaje al corazón de la tecnología *made in Fagor Electrónica* comienza en el vestuario, parada obligatoria de protocolo antes de acceder a la sala blanca, un espacio impoluto y controlado para evitar la contaminación –con partículas o microorganismos– y garantizar la calidad de sus productos y procesos.

Así que, nos enfundamos una bata, nos ponemos un gorro y nos cambiamos el calzado. Tras pasar por la sala gris, accedemos a otro vestuario donde nos espera un traje especial que nos cubre de pies a cabeza y nos hace sentir como si fuéramos astronautas a punto de emprender un viaje al espacio. Y seguimos adelante, hacia el siguiente hito de nuestro viaje: el túnel de aire. Un pasadizo hermético que aspira las micropartículas contaminantes que podamos tener en nuestro cuerpo. Finalmente, llegamos a nuestro destino: la sala blanca, donde nos espera Igone Larrañaga en su puesto, con un uniforme similar al nuestro y rodeada de obleas de silicio –un disco delgado y redondo hecho de silicio puro, que se utiliza como sustrato en la fabricación de circuitos integrados, como los microprocesadores y los chips– y ácidos.

Y vamos con el proceso clave. “La corrosión de la cara anterior de las obleas de silicio es una tarea crucial para la creación de un semiconductor de alta calidad” nos dice Igone. La precisión y la atención que se dedican a este proceso en Fagor Electrónica son un ejemplo palpable de la dedicación y el compromiso que la cooperativa tiene con la excelencia en la producción de tecnología de vanguardia.

“La concentración es indispensable”

La fabricación de los chips de los diodos parte de discos de silicio cristalinos que son sometidos a diferentes procesos: térmicos, de oxidación, de difusión, foto litografías... Lo que supone muchos procesos químicos de limpieza y corrosión.

“Hay que seguir trabajando en desarrollo tecnológico y en la adaptación a los retos de la electrónica”

Igone lleva siete años en este puesto y le encanta su trabajo. “Aunque parezca un proceso simple, cualquier error que se produzca hace que la oblea se convierta en chatarra y los semiconductores no valgan para nada. Por eso es muy importante poner mucha atención en lo que se hace y tener mucho cuidado”. El hecho de tener que estar tan concentrada, nos dice, hace que el tiempo se le pase volando.

Uno de los procesos que realiza es el de eliminar el óxido a una cara de las obleas, para, a continuación, en otro proceso, cubrirla de boro o fósforo. Además, también tiene que reducir el espesor del disco: mide el disco, lo desgasta y lo mide nuevamente para ver cuántas micras se ha reducido. Un proceso que requiere destreza y máxima atención para determinar correctamente el tiempo de baño y la temperatura del ácido. Los ácidos –clorhídrico, nítrico, fluorhídrico, acético y fosfórico, nos dice– están en el día a día de Igone y con ellos prepara los baños necesarios para reducir las micras de las obleas.

Tras los críticos procesos de corrosión o desgaste, las obleas avanzan a la sección de difusión donde les añaden una ligera película metálica. Y ya después se envían a Tailandia. Allí se hace el montaje de los chips, los clasifican eléctricamente, los sellan y empaquetan. Y finalmente, se envían desde allí a los clientes en todo el mundo. Pequeños componentes electrónicos que son indispensables en una amplia variedad de productos de nuestro día a día: coches, cocinas, iluminación, telecomunicaciones, electromedicina... —

Mondragon Equipamiento

La heterogeneidad de las cooperativas que integran la división se manifiesta a través de una amplia variedad de actividades. **LEIRE MOÑUX**



La división se compone de varias cooperativas especializadas en diversos sectores, que ofrecen productos y servicios de alta calidad tanto a nivel nacional como internacional. En el ámbito del deporte y el ocio, destacan **Orbea** y **Dikar**, especializadas en ciclismo y tiro de precisión al aire libre. En el campo de la salud, **Bexen Medical** y **Bexen Cardíaco** son líderes en electroterapia de reanimación cardíaca, material médico hospitalario y gestión integral de muestras biológicas. En el sector del mueble y complementos de diseño para espacios residenciales y hospitality, encontramos a **Enea** y **Gerodan**. **Mccgraphics** se especializa en la impresión offset en rotativa y plana de gran tirada. **Hertel** se enfoca en la fabricación de bombas, depresores, válvulas y reductores para equipamiento agrícola. El hilo esmaltado es otro ámbito importante dentro de la división, donde destaca **Ederfil Becker**, reconocida en Europa por la producción de hilo y pletina esmaltado de cobre y aluminio utilizado en automoción, electrodomésticos, energía eólica, entre otros. Finalmente, **Urola** se dedica a la maquinaria y el envasado, transformando envases de poliuretano y PET para diversos sectores. Además, se especializa en la fabricación de maquinaria rotativa y PET, con experiencia en ingeniería de moldes.

Video
Mondragon
Equipamiento





Juan Ángel García
VICEPRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL
DIVISIÓN EQUIPAMIENTO

“La solidaridad y el apoyo mutuo son valores fundamentales en nuestra división”

la cual las cooperativas trabajan arduamente en el concepto de producto propio, teniendo en cuenta el canal, el usuario final y el usuario prescriptor.

Análisis del año 2022

El año 2022 ha sido realmente especial para nosotros. Durante los últimos cuatro años, hemos experimentado una evolución muy positiva en la división, marcada por diferentes logros a nivel de las distintas cooperativas. Sin embargo, para nosotros, este año ha sido excepcional.

Hemos alcanzado una facturación agregada de 800 millones de euros, y los resultados obtenidos han sido realmente significativos. Lo más importante es que todas las cooperativas han logrado resultados positivos, e incluso aquellas que podrían haber estado un poco más débiles en años anteriores, gracias al excelente trabajo de las cooperativas y al esfuerzo conjunto, se encuentran ahora en una trayectoria positiva. Además, es destacable el nivel de rentabilidad alcanzado y los proyectos empresariales que respaldan a estas cooperativas.

Un aspecto importante para nosotros es que la mayoría de las cooperativas dentro de nuestra división cuentan con productos propios. Esto significa que diseñamos nuestras propias ofertas y las lanzamos al mercado bajo nuestras propias marcas. Somos una división en

Retos estratégicos

Cada cooperativa dentro de nuestra división tiene sus propios planes estratégicos. En el ámbito del ocio y el deporte, buscamos crecimiento y reputación de marca. En salud, nos enfocamos en diversificación y oportunidades de negocio. En el sector del mueble, desarrollamos continuamente nuestros modelos de negocio. Hertel se mantiene estable en un nicho de mercado, pero también busca diversificación. Mccgraphics y Urola han enfrentado desafíos de rentabilidad, pero han implementado medidas de reestructuración y enfoque en el mercado. Ederfil Becker se concentra en consolidar nuevas áreas de crecimiento y eficiencia.

Aunque nuestras estrategias varían debido a la heterogeneidad de la división, buscamos colaboraciones internas en diferentes áreas. La solidaridad y el apoyo mutuo son valores fundamentales en nuestra división.

(..) —

Artículo completo en tulankide.com:



10 COOPERATIVAS
1.300 PERSONAS
825 M€ VENTAS
82% VENTAS INTERNACIONALES



Cooperativas de la División

Bexen cardio

Bexen medical

DIKAR

EDERFIL BECKER

enea

gerodan
Healthcare & Hospitality Furniture

HERTELL

mccgraphics

ORBEA

U urola SOLUTIONS

Luis Mari Ugarte

DIRECTOR GENERAL
DE LAGUNARO EPSV

Ugarte (Bergara, 1963) se llevó un sonoro y merecido aplauso en la última asamblea de la entidad, celebrada el pasado 28 de marzo. El próximo mes de julio completa su ciclo profesional después de permanecer al frente de LagunAro durante 13 años.

JAVIER MARCOS



“El principal reto es que LagunAro siga teniendo sentido para las cooperativas, mutualistas y pensionistas”



Con un estilo propio, basado en la sencillez, la honestidad, la humildad y la cercanía, una enorme capacidad de trabajo, y una habilidad innata para explicar de forma sencilla e inteligible las cuestiones de LagunAro, Luis Mari ha sabido acomodar la entidad a los nuevos tiempos. De hecho, le ha tocado gestionar las reformas estructurales más importantes de los últimos años, como la revisión del sistema de pensiones de 2010, la adecuación de las prestaciones –Viudedad, Incapacidad Permanente o Violencia de Género–, la gestión de las reubicaciones tras la crisis de Fagor Electrodomésticos y las incidencias permanentes de los mercados financieros que afectan a las inversiones de la entidad. Y como colofón, ahora está reivindicando el encaje de LagunAro en la reciente reforma de la cotización de autónomos que está acometiendo el gobierno. Cede el testigo a Carlos Maza, que pilotará la nave a partir del 1 de setiembre.

Empecemos por la actualidad, ¿cómo evolucionan las negociaciones para el encaje de nuestro modelo en la reforma –cotización de autónomos– que se está acometiendo? ¿Está el proyecto LagunAro en riesgo? La posición inicial del Gobierno (Seguridad Social) era que no era necesario dar ningún paso en estos momentos porque, dada la progresiva aplicación de la reforma en el tiempo y que nosotros no cotizamos por bases mínimas, su impacto iba a ser poco significativo en el periodo 2023-2025, que es el que se ha concretado. Por lo que el encaje del modelo de LagunAro debería analizarse al cierre de dicho periodo, cuando se concretarán los nuevos pasos a dar a partir de 2026.

Nuestro planteamiento ha sido desde el inicio que la singularidad de nuestro modelo de pensiones debía reconocerse desde el primer momento, aunque la incidencia no sea inmediata, tal y como se reconoce ya nuestra singularidad en otros ámbitos, como la incapacidad temporal y la ayuda al empleo.

Tras muchas gestiones, el Gobierno movió ficha, incluyendo en el anteproyecto de Ley de Impulso Integral de la Economía Social, en el que venía trabajando, una modificación de la Ley General de la Seguridad Social, por la que se reconocía y preservaba el modelo de cobertura mixto de LagunAro, dentro de los límites que en su caso se establezcan en función de los estudios de impacto a realizar con anterioridad al 31 de diciembre de 2024.

Desgraciadamente, tras las elecciones municipales nos hemos encontrado con el anuncio del presidente del Gobierno de convocatoria de elecciones generales y disolución de las cortes, por lo que este Proyecto de Ley, que se esperaba se convirtiera en Ley en esta legislatura, queda paralizado, como todo el resto de las iniciativas en curso.

Esto nos lleva a tener que reiniciar las conversaciones una vez se conformen el nuevo parlamento y gobierno.

¿Cómo valoras estos 13 años en la dirección de la entidad? Háblanos de los momentos críticos –si lo has tenido– y de las satisfacciones personales.

El mundo ha cambiado mucho en estos 13 años y no digamos en el contexto económico y de los mercados financieros. Partiendo de la gran crisis financiera de 2008, nos ha tocado vivir también la crisis del euro, la pandemia, la guerra de Ucrania, con su afectación a los mercados y a la inflación.

Pero, si tengo que destacar un momento especialmente duro, fue la caída de Fagor Electrodomésticos en 2013 y todo lo que ello supuso en cuanto a la necesidad de dar solución a las personas socias que, de un día para otro, se quedaron sin trabajo.

Fueron momentos muy difíciles, de gran tensión y mucho trabajo, que requirió adecuar las normas, así como flexibilizar su interpretación, al objeto de dar adecuada respuesta a un nuevo contexto que no habíamos vivido hasta esa fecha.

Pero, al mismo tiempo, debo reconocer mi satisfacción por el apoyo sin fisuras de todas las cooperativas a las medidas presentadas en la Asamblea General extraordinaria de LagunAro celebrada en diciembre de ese mismo año, así como la respuesta posterior en materia de gestión de reubicaciones tanto por parte de las personas socias afectadas como de las cooperativas que las reubicaron.

“La nueva convocatoria de elecciones generales nos lleva a tener que reiniciar las conversaciones una vez se conformen el nuevo parlamento y gobierno”

LagunAro y sus prestaciones

Por la información que tenéis de mutualistas y beneficiarios, ¿qué es lo que más se valora de los servicios que presta LagunAro?

Depende de la etapa vital de cada persona y de las circunstancias que le haya tocado vivir.

En general, valoramos mucho la prestación de Asistencia Sanitaria, por ser un servicio diferenciado, ágil y de calidad, que nos da flexibilidad de acceso y rapidez de respuesta en momentos críticos.

Pero, si preguntamos a las personas de las cooperativas que han tenido que pasar por procesos de cierre o ajuste estructural, sin duda nos responderán que lo que más valoran es la prestación de Ayuda al Empleo y el servicio de reubicaciones. Creo que es una prestación especial, que añade un valor diferencial respecto de cualquier otro sistema de cobertura, público o privado, y que es además el mejor reflejo de los principios y valores propios del espíritu cooperativo, como el compromiso y la solidaridad.

Y, como es lógico, según nos vamos acercando a la jubilación, comenzamos a dar valor a esta prestación. No en vano va a ser la que nutra nuestros ingresos tras la finalización de nuestra etapa laboral. Es, sin duda, la prestación que más recursos requiere para su financiación. Y la más complicada de gestionar, por su horizonte temporal tan amplio y la infinidad de variables que inciden en ella: esperanza de vida, inflación, tipos de interés, mercados...

¿Cuáles son los retos de futuro de la entidad?

El principal reto es que LagunAro siga teniendo sentido para las cooperativas, mutualistas y pensionistas. Lo que requiere que la sigan percibiendo como una entidad cercana, que responde a sus necesidades y que les aporta un valor diferencial. Algo fácil de decir, pero no tan fácil de cumplir.

En primer lugar, requiere que las instituciones públicas y las normas en vigor reconozcan la singularidad de esta experiencia de previsión social mutualista única. Creo que en los últimos años se han dado avances importantes en esta materia, pero es algo que va a seguir requiriendo grandes esfuerzos a futuro, ya que el mundo, y sobre todo el ámbito de la seguridad social, tiende cada vez más a la homogeneización.

En segundo lugar, tenemos que seguir siendo una entidad ágil, cercana y transparente, y que así la sigan percibiendo nuestros mutualistas y pensionistas.

Finalmente, como en cualquier otra organización, tenemos que gestionar con éxito los distintos

“LagunAro contribuye de forma significativa a la cohesión social de nuestras cooperativas y personas socias”

ámbitos que se nos han encomendado y responder a los compromisos asumidos. El elemento diferencial en nuestro caso es que, sobre todo en lo que respecta a las pensiones, se trata de compromisos a largo plazo, lo que genera una mayor “presión” en la gestión, ya que, aunque todos somos conscientes de que el mundo en el que nos ha tocado vivir está sujeto cada vez a un mayor grado de incertidumbre, por otro lado, y quizás por ese mismo motivo, demandamos seguridad.

Para afrontar estos retos necesitaremos seguir trabajando en la incorporación y desarrollo de personas que compaginen el compromiso con el proyecto y los valores cooperativos con la profesionalidad y excelencia en sus respectivos ámbitos de gestión y servicio.

“Espero haber aportado una parte de todo lo que he recibido”

Tú que explicas muy bien las cosas ¿cómo explicarías lo que es LagunAro a una tribu africana o a una cuadrilla de extraterrestres?

Les diría que es el resultado de un gran acuerdo entre personas, agrupadas en cooperativas, para gestionar una serie de necesidades y riesgos, presentes y futuros, comunes a todas ellas. Y que son esas personas y organizaciones cooperativas las que deciden, de forma democrática, las necesidades a cubrir, el nivel de cobertura y la forma de financiar dichas necesidades.

¿Y qué le distingue de otras EPSV?

Por un lado, que su colectivo está compuesto por cooperativas y cooperativistas, lo que facilita una visión compartida y, por otro, que no solo abordamos el ámbito de las pensiones, sino el de la cobertura integral de prestaciones sociales (asistencia sanitaria, ayuda al empleo, incapacidad temporal...). Por ello es una entidad singular, muy distinta al resto de EPSV, no solo por su ámbito más amplio de actuación sino porque creo que contribuye de forma significativa a la cohesión social de nuestras cooperativas y personas socias.



¿Qué aporta MONDRAGON a LagunAro? Una amiga me dice que a menos MONDRAGON, más incierto es el futuro de LagunAro. ¿Lleva razón?

Creo que, aparte de otras cuestiones, MONDRAGON nos aporta una imagen de *marca cooperativa* que nos abre muchas puertas, sobre todo en el ámbito de la gestión política e institucional, aspecto muy relevante para LagunAro, como se está pudiendo comprobar recientemente. No solo por lo que supone presentarnos como parte de esta experiencia cooperativa, sino por el propio apoyo que nos prestan en estas gestiones las personas de la Corporación.

Personalmente, ¿qué te ha dado LagunAro?

LagunAro, y la experiencia cooperativa en general, me han permitido conocer personas excepcionales y desarrollarme como persona y como profesional. Creo que, en este sentido, he sido un verdadero afortunado, porque he tenido la suerte de trabajar en una experiencia con cuyos principios y valores me identifico plenamente. Y, además, en LagunAro, una de las entidades intercooperativas en la que mejor se plasman esos principios y valores. Asimismo, me ha permitido desarrollarme en un campo que combina el análisis económico y social, la visión a largo plazo, el conocimiento de la macroeconomía y de los mercados financieros, que desde un inicio me resultaban atractivos y que creo encajan con mi perfil.

Erabat pertsonala

“Ez daukat plan zehatzik etorkizun hurbilerako”

Zertan arituko zara hemendik aurrera?

Ez pentsa oso argi dudarik zer egingo dudan; izan ere, lan esparruan oso planifikatzailea naizen ospea badut ere, honetarako ez daukat plan zehatzik, neurri batean, neure burua oraindik ez dagoelako fase horretan. Beraz, topikoekin erantzungo dut, hau da, orain artean behar adina denbora eskaini ezin izan diedan gauzak egingo ditut: bidaiatu (ez dago oso urrutira joan beharrik), hurbileko ingurunea hobeto ezagutu, irakurri, zinemara, antzerkira, kontzertuetara... joan, baita jarduera sozial batzuetan parte hartu ere, nahiz eta oraindik ez daukadan erabakita zertan.

Pasieran ibiltzearen zale amorratua zara, ezta? Aholkuren bat? Ba al dago bereziki gomendagarria den ibilbiderik?

Asko gustatzen zait berdearen eta itsasoaren arteko konbinazioa (kostaldeko ibilaldiak). Eta horretarako aukera asko ditugu inguruan, batzu-batzuk oso hurbilekoak gainera, hala nola Getxo-Sopela-Barrika-Plentzia ibilaldia, Deba-Sakoneta-Zumaiako flytchen ibilbidea, Jaizkibelgo kostakoa, bereziki Labetxu ingurua (koloreen harana), edo Hendaia-aren eta Donibane Lohitzu-neren arteko kostaldeko pasealekua. Eta barnealdeko ibilaldiak nahi baditugu, hamaikatxo aukera ditugu Araban eta Nafarroan.

Jakin badakigu zure ibilbide profesionalean irakasle handiak izan dituzula. Nabarmenduko al zenuke bereziki markatu zaituen pertsonaren bat?

Esan duzun bezala, asko eta onak izan dira denak, eta, beraz, ez da erraza pertsona batzuk izendatzea eta beste batzuk ez aipatzea. Nire lehen lan etapari erreparatuta, horixe izaten baita bati aztarna handiena uzten dio-

na, hauek nabarmenduko nituzke: Jose M^a Ormaechea (energia, bisioa, konpromisoa), Jose Ignacio Garate (zentzu ona, neurritasuna, oreka) eta Jesus Goienezte (positibismoa, konfiantza).

Unibertsitatean irakasle ikusten zaitut. Ba al duzu etete klausularik?

Ez dut neure burua horretan ikusten, ez behintzat jarduera egonkor edo egiturazko batean, nahiz eta ez dudan baztertzen eremu horretan noizbehinkako jardueraren bat egitea, norbaitek uste badu zerbait eskain dezakedala eta, betiere, gaiak erakartzen banau. —

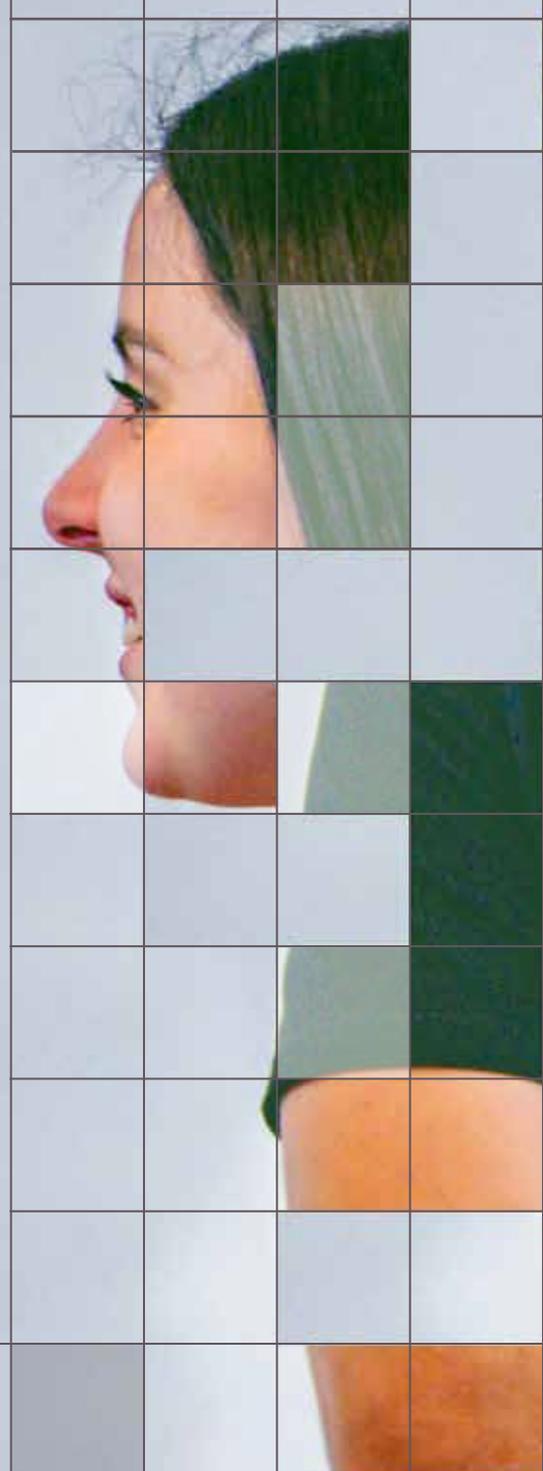
Si quieres leer una versión extendida de la entrevista escanea este código QR.



Nuevas claves de la atracción y fidelización del talento

La contratación de personas con perfiles profesionales relacionados con la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (carreras STEM) se está convirtiendo en uno de los principales cuellos de botella para el desarrollo de nuestras empresas. Comprender a las generaciones más jóvenes y adaptar nuestra forma de trabajar resultan claves para poner en valor nuestro diferencial cooperativo.

IÑIGOLARREA RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL TALENTO DE MONDRAGON





Las cooperativas de MONDRAGON están incrementado notablemente el número de personas que necesitan contratar con titulaciones superiores relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación. En 2021, la demanda de estos profesionales llegaba al 14% de las ofertas de empleo publicadas en MONDRAGON People. En este 2023, estas ofertas supondrán el 23% de la demanda.

Al tratar de afrontar el reto de atraer y fidelizar a estas personas, las cooperativas se encuentran ante situaciones similares a estas: “No tenemos ningún candidato en la oferta de empleo que hemos publicado hace ya tres semanas” ... con casi un 20% de las personas menores de 25 años en paro en Euskadi. “Cuando por fin tengo una candidata interesante, me pregunta por qué no puede teletrabajar el 80% del tiempo como en su anterior trabajo”. “Le ofrecemos la perspectiva de consolidarse como socia y no parece darle mayor importancia”. ¿Qué está pasando?

Nuevas tendencias de contratación

Más allá de desequilibrios puntuales en el mercado laboral en perfiles concretos, hay dos tendencias de fondo a tener en cuenta a la hora de atraer y fidelizar a las generaciones más jóvenes.

La forma en la que las generaciones más jóvenes conciben la vida y el trabajo está cambiando y una de las mejores descripciones de este cambio la encontramos en el informe *How Millennials Want to Work and Live* elaborado por Gallup. Aunque hablar de generaciones es siempre una simplificación de un conjunto de personas muy diverso, del análisis de Gallup destacaría los siguientes puntos:

El trabajo ya no se desarrolla sólo en un lugar determinado y en un horario determinado. Podemos trabajar dónde y cuándo lo necesitemos y las generaciones más jóvenes están mucho más preparadas y dispuestas a ello.

1.

Menos comprometidos

Para todas las generaciones, la edad adulta temprana es una época de fuertes cambios, sin embargo, el camino tradicional de terminar los estudios, encontrar trabajo, comprar un coche, emparejarse, hipotecarse para comprar una casa y tener hijos está cambiando. Los más jóvenes no quieren casarse, no quieren atarse a un trabajo de por vida y prefieren vivir en régimen de alquiler. Sin estar atados a responsabilidades como el matrimonio y la propiedad de la vivienda, los jóvenes pueden buscar y cambiar de trabajo más fácilmente; no tienen la necesidad de quedarse en un trabajo que no es el mejor para ellos.

Alejandra de la Fuente nos presenta un relato alternativo (y complementario) al informe de Gallup. Alejandra creó en 2018 la cuenta de Twitter *Mierda Jobs* y es autora del libro *La España precaria* (Akal, 2022). Según ella la generación más joven, la mejor educada de la historia, ha vivido las crisis del 2008 y del Coronavirus, tiene problemas para acceder a la vivienda, para independizarse y para encontrar un trabajo digno. La falta de ataduras (casa, hipoteca, familia) puede ser una estrategia de adaptación a un mercado laboral muy polarizado entre profesionales muy demandados y especializados y personas abocadas a trabajos precarios.



Los más jóvenes no quieren casarse, no quieren atarse a un trabajo de por vida y prefieren vivir en régimen de alquiler.

2.

Más conectados

Lo que buscan los jóvenes en el trabajo no es tan diferente de lo que buscamos las generaciones anteriores. La diferencia está en que tienen acceso inmediato a información sobre trabajos y empresas con mayor facilidad que cualquier generación anterior, convirtiéndose en consumidores de todo, incluido el lugar de trabajo. Pueden valorar alternativas y sopesar continuamente los roles y organizaciones que mejor les encajen. Además, son la generación que menos confía en discursos oficiales de instituciones y empresas y, a la hora de buscar trabajo, es más probable que busquen referencias sobre la empresa entre sus familiares y en su red de amigos.

3.

Buscan un propósito en el trabajo

Según el informe de Gallup, los más jóvenes valoran más trabajar para organizaciones con una misión y propósito. Para las generaciones anteriores, su misión y propósito central eran la familia. Un trabajo no tenía necesariamente que tener un sentido, bastaba con tener unos ingresos estables que aseguren la estabilidad de la familia. Sin embargo, para los más jóvenes un trabajo estable y bien retribuido es importante, pero ya no es el elemento central. El énfasis de esta generación ha pasado al propósito y esas son buenas noticias para la experiencia cooperativa de MONDRAGON. Tenemos una historia diferente y auténtica que contarles.

Para los más jóvenes un trabajo estable y bien retribuido es importante, pero ya no es el elemento central (Gallup).

Nuevas formas de trabajar

A todo lo anterior le tenemos que sumar la irrupción de las nuevas formas de trabajar. La transformación digital está cambiando muchas cosas, desde la forma de relacionarnos con nuestro banco, hasta nuestro ocio y la educación y la salud. También está cambiando la concepción del trabajo. El trabajo ya no se desarrolla sólo en un lugar determinado y en un horario determinado. Podemos trabajar dónde y cuándo lo necesitamos y las generaciones más jóvenes están mucho más preparadas y dispuestas a ello. El trabajo remoto o híbrido es ya una realidad consolidada y será una demanda cada vez mayor de muchos profesionales. Además, tenemos ya en nuestro entorno a personas trabajando desde casa con centros de trabajo en Madrid, Londres o Estocolmo.

Hay muchas incógnitas sobre cómo hacer equipo, cómo ser productivo, cómo innovar y construir cultura cooperativa en estos entornos híbridos, pero es una realidad que está aquí para quedarse. —

El talento, según se mire

¿Cuáles son las profesiones más demandadas? ¿Y los factores clave para captar y fidelizar talento? ¿Qué deben tener las empresas para ser atractivas? ¿Su personalidad jurídica influye? ¿El sector? ¿Qué papel está llamada a jugar la gestión de la diversidad?...

TULANKIDE

Profesiones más demandadas



Análisis basado en las 502 ofertas de empleo que las cooperativas han publicado a lo largo de 2022 a través de la plataforma de MONDRAGON People (www.mondragonpeople.com).

TIC - Transformación Digital	19,4%
I+D	19,0%
ING - Fabricación - Calidad	12,2%
Finanzas, personas, legal, administración	10,2%
FP	10,0%
Marketing y ventas	9,8%
Cadena de suministro	7,0%
Gestión proyectos	3,6%
Arquitectura	2,8%
Servicios pem y postventa	2,4%
Cooperación - Transformación social	1,2%
Docencia e investigación	1,2%
Otros	0,8%
PRL Seguridad - salud	0,4%
	100%

Profesiones con mucho futuro

- Técnicos en control de procesos automatizados y robots industriales.
- Técnicos de mantenimiento, electrónica, preparadores, metalurgia.
- Ingenieros eléctricos, electrónicos y de telecomunicaciones.
- Ingenieros industriales, mecánicos.
- Profesionales de la publicidad, marketing y relaciones públicas.
- Analistas y diseñadores de software y comunicaciones.
- Comerciales, agentes de venta/compra compleja.

Talento diverso

En un entorno globalizado, los expertos coinciden en señalar que la diversidad de la fuerza de trabajo (sexo, edad, raza, origen...) aumenta la eficacia, la productividad y la sostenibilidad de la empresa y, por tanto, tiene una repercusión positiva en los resultados de la organización.





Claves para fidelizar talento joven, según Google

- Salarios competitivos.
- Salario emocional.
- Beneficios sociales.
- Conciliación de la vida laboral y personal.
- Formación continuada y plan de desarrollo profesional.
- Buen ambiente de trabajo y fomento del sentimiento de pertenencia a la organización.

S. Coop. vs S. A.

Dos modelos de empresa diferentes que compiten por el talento. Con un entorno cooperativo muy desarrollado en nuestro país, las empresas cooperativas ponen el foco en la competitividad de los negocios, pero también en las personas (participación real en la propiedad, la gestión y los resultados) y en su compromiso con el entorno.



LinkedIn y las empresas con propósito



Los usuarios de LinkedIn dicen preferir trabajar en empresas que tengan un propósito (la razón fundamental de ser de una empresa) a recibir ofertas de aquellas que no lo tengan o no hayan definido perfectamente. El 74% valorarían mucho encontrar un trabajo en una empresa con propósito que coincida con sus valores.

Profesiones en contracción de empleo

- Empleados de registro de materiales, de servicios de apoyo a producción y transporte.
- Trabajadores de fabricación de herramientas.
- Operadores de instalaciones y maquinaria fijas.
- Montadores y ensambladores.
- Especialistas en finanzas.
- Delineantes y dibujantes técnicos.
- supervisores, jefes de equipo, coordinadores.
- Profesionales de apoyo en finanzas.



Hiria edo herria?

Hobe da hiri-eremu batean edo biztanle gutxiago dituzten herrietan lan egitea? Bi aukeren abantaila batzuk jaso ditugu.

Hiria

- Enpresen, industriaren eta lan-aukeren kontzentrazio handiagoa.
- Enplegu-aukera zabala hainbat sektoretan.
- Azpiegitura garatuagoa, zerbitzu hobeak (garraio publikoa, ospitaleak, dendak...).
- Kultura-aniztasun handiagoa.



Herria

- Bizi-eritmoa lasaia.
- Bizitzaren kostu txikiagoa.
- Naturarekiko hurbileko lotura.
- Ingurune komunitarioagoa.
- Hirien hurbiltasuna (ordubete baino gutxiago).



Enpresari eskatzen diogu

Gertukoa | Profesionalki interesgarria |

Malgua | Langilearekiko errespetuzkoa **izatea**



Ba al dago ariketa sanoago eta zuzenagorik? Gazteek, talentuek, IT profildunek eta profil teknikodunek zer pentsatzen duten jakiteko onena, haiengana gerturatu eta galdetzea da. Itziar Alzuguren Almorza, Jokin Labaien Soto eta Miren Bustillo Ordorika batu ditugu mahai-inguruan, hiruak gazteak, hiruak talentudunak, hiruak zentzudunak.

GORKA ETXABE

Zer eskatzen diozu enpresari zuretzat erakargarria izateko?

Protagonistak banan-banan

- **Itziar Alzuguren Almorza (Andoain)**

Ikerlan ikerketa gunean dabil doktoretza ikasketak burutzen, hirugarren urtean sartuta. Energia eta Elektronika arloko ikasketak burutu ondoren, orain Potentzia Elektronikako arloan dabil lanean, Potentzia Bi-hurgailuen taldean. Ibilgailu elektrikoaren kargagailuen inguruan ikertzen dabil, topologia berriak aztertzen.

- **Jokin Labaien Soto (Bergara)**

Ikerlanen ari da Jokin ere, Matematika eta Adimen Artifizial arloko ikasketak egin ditu. Tesia egiten ari da, lau garren urtean jada eta udarako bukatzea iragartzen du. Ikerlanen, Adimen Artifizialaren arloan dihardu lanean, sensorika eremuan hain justu ere; datuen bitartez makinaren matxurak iragartzen, atzematen, aztertzen eta soluzioak eskaintzen.

- **Miren Bustillo Ordorika (Gernika)**

Maier kooperatiban ari da praktikak egiten, eta era berean, masterra burutzen ari da, Pertsonen Talentuaren Kudeaketaren arloan Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza fakultatean. Zuzenbidea eta Lan Harremanak ikasi zituen eta une honetan pertsonen kudeaketa arloan ari da burutzen praktikaldia Gernikako kooperatiban.

Soldata egoki bat?

Miren: Enpresek arazo ugari dituzte pertsona egokiak kontratatzeke, profil teknikoetan eta IT profiletan, esaterako, gabezia handia dago eta pertsona batek proiektu baten alde egiterakoan dirua garrantzitsua dela esango nuke, baina ez da dena.

Jokin: Dirua garrantzitsua da, baina badira beste faktore batzuk askoz ere garrantzitsuagoak. Niretzat, adibidez, inportantea da bizi naizen lekutik gertu lan egitea, eta profesionalki asebeteta sentitzea, nire gustukoa izatea egiten dudana.

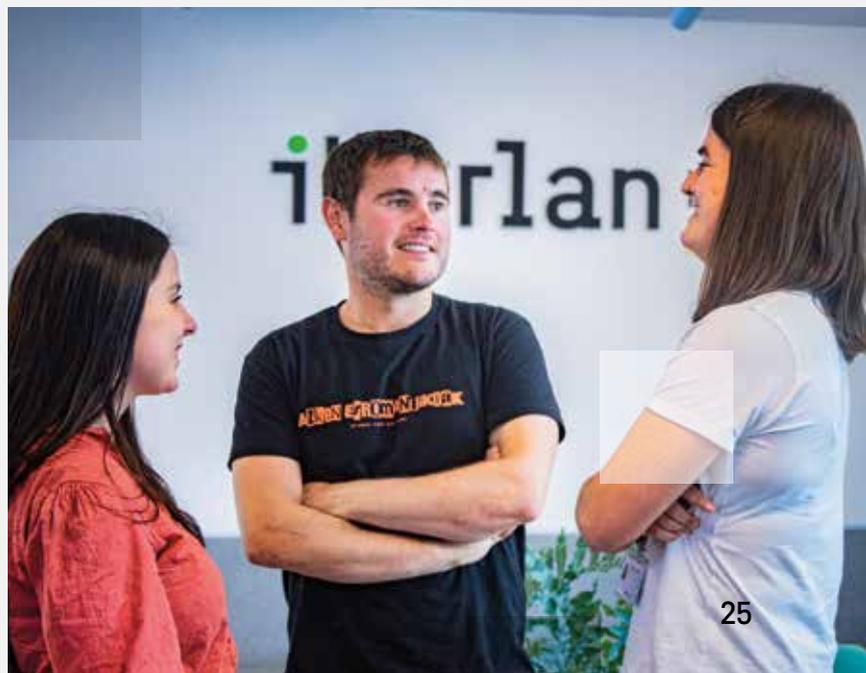
Itziar: Soldata erabakigarria izan daiteke, bai, talentua erakartzeko estrategiaren parte garrantzitsua enpresa askorentzat, baina lanpostuaren baldintza orokorrak inportanteagoak direla esango nuke. Beste faktore asko daude, dudarik gabe.

Zeintzuk dira faktore horiek?

Itziar: Lanak motibatu behar zaitu, izan ere, baldintza oso onak eskaintzen badizkizute baina lanak ez bazaitu betetzen... Ez bazaitu motibatzen erraz nazkatuko zara. Hasteko, beraz, garrantzitsua lana gustukoa izatea da. Egutegi erakargarria, malgua, soldata egokiarekin...

Jokin: Lana norbere gustukoa izan behar da, baina baita lan-talde atsegina izatea eta lankide jatorrak edukitzea inportantea da. Tesia egiten zauden bitartean ez zara proiektuetan horrenbeste sartzen, bezeroekin bertatik bertara lan egiteko aukerarik ez duzu eta dena da errazagoa. Harreman horiek kudeatzea, proiektu eta bezeroekin arazoak gestionatzea... Gauzak gaizki doazenean zein giro sortzen den ezagutu nahi dugu.

Miren: Giroa ezinbestekoa da, duda-



rik gabe. Lanak motibatu behar zaitu baina giroak asko laguntzen du. Lanera zoazenean lankideekin gustura egoteak asko motibatzen du, izugarri.

Zer da enpresan gehien baloratzen duzuna?

Miren: Profesionalki garatzen laguntzen duten enpresak ditut gogoko. Aukera eta lan-postu ezberdinak eskaini ditzaketen enpresak. Ekipoan lan egin, gauza berriak probatu... horrek erakartzen nau.

Itziar: Horrekin lotuta, lanpostu ona izango da zure onena, duzun potentzial guztia, arlo tekniko zein pertsonalean ateratzeko gai dena.

Jokin: Gauza berriak egin, etengabe ikasi, hori be oso garrantzitsua da niretzat. Proiektu oso desberdinak dira eta ikasten joan behar dugu etengabe.

Joango zinateke lanera, esaterako, telelana eskaintzen ez duen enpresa batera?

Jokin: Ni ez naiz oso telelan zalea. Baloratzen dut aukera hori edukitzea, astean pare bat egunetan, baina nahiago dut bulegora etortzea. Gehiago motibatzen nau bulegoan jendearekin egon eta zailak kontrastatu ahal izatea. Egia da lanetik gertu bizi naizela eta horrek nire iritzia baldintzatzen du.

Itziar: Niri ere gehiago gustatzen zait lanera etorri, lankideekin egon, teams-eko elkarrizketa luze bat baino nahiago dut bost minutuko bilera presentziala. Hala ere, Andoaindik nator eta egunero ordu eta erdiko bidaia aurrezteko aukera izatea ere oso positiboa dela uste dut. Oreka da gakoa. Lanaren arabera, etor gaitezke eta beste lan batzuk etxetik egin ditzakegu.

Miren: Otsailean hasi nintzen lanean eta gustatzen zait lankideekin egotea eta harreman estua dut haiekin. Etxean geratuz gero aspertu egingo nintzateke, eta gauza asko galduko nituzke. Gu-rea oso sail handia da eta niri laguntzen dit beste batzuek egiten duten lana ikustea... Maiarren, praktikaldian, ez dago telelana egiteko aukerarik, baina kontratua egiterakoan eskainiko didate.

Eta orohar, nora ez zinateke inoiz joango?

(Isilunea. Hiru protagonistak pentsakor).

Itziar: Konfiantzazko harremanik ez dagoen enpresa batera ez nintzateke inoiz joango, edo behin joanda hori aurkituko banu, alde egingo nuke.

Jokin: Etikoki nirekin bat egiten ez duen enpresara ez nintzateke joango.

Miren: Ez nintzateke inoiz joango jendea baloratzen ez den enpresa batera. Agindupean lan egi-tera behartzen zaituzten enpresara. Hori ez dut nahi nire lanean. Norbere lana baloratzen duten tokira joango nintzateke. Era berean, ez nintzateke inoiz joango elkarrizketan txarto tratatzen zaituen enpresara. Ezta nire bizitokitik oso urruti dagoen batera ere.

“Ez nintzateke inoiz joango jendea baloratzen ez den enpresa batera. Agindupean lan-egitera behartzen zaituzten enpresara.”



ARIKETA PRAKTIKOA

1etik 5era lehentasunen zerrenda osatu. Enpresa batera joateko bost arrazoi nagusiak zerrendatu, 1etik [inportanteena] 5era.

Miren

1. Elkarrizketatzen zaituzten momentutik gustura eta baloratuta sentiarazten zaituen enpresara joango nintzateke.
2. Karrera profesional anitza eskaini dezakeen enpresara. Gauza ezberdinak egiteko aukera eskaintzen duena.
3. Hurbiltasuna. Niretzat oso garrantzitsua da enpresa etxetik gertu egotea.
4. Konfiantzazko harremana sustatzen duen enpresa proiektua izatea.
5. Malgutasuna eskaintzen duena. Ordu-tegi eta egutegi malgua, telelana egiteko aukera, baldintzak garrantzitsuak dira.

Jokin

1. Lantalde atsegina ezinbestekoa da niretzat, gustura egotea lanean egiteko.
2. Lanpostua. Garapen profesionalaren ikuspegitik.
3. Baloratuta sentitzea. Zutaz zer espero duten eta lanean zaudenean zerbait ondo egiten duzunean esker ona jasotea, laguntza beste batzuetan... baloratuta sentitzea azken finean.
4. Gertutasuna. Etxetik gertu egotea. Ez ditut bi ordu bidaiari pasatu nahi. Denboraz gain beste arrisku faktore batzuk ere badaude errepidean.
5. Baldintzak. Malgutasuna. Soldata. Oporrak moldatzeko aukera.

Itziar

1. Lanpostuak, lan motak motibatzen nau. Zein izango da lanpostuaren egiteko nagusia. Erroka profesionala garrantzitsua da niretzat.
2. Lan-taldeak transmititzen didana. Zer espero dute nitaz? Baloratuta sentitzen naiz?
3. Konfiantzazko harremana. Nik konfiantza edukitzea ingurukoei eta talde buruari gauzak esateko. Nirekin konfiantza edukitzea.
4. Baldintza ekonomiko eta laboralak (ordutegia, egutegia, malgutasuna). Ordu-tegia moldatu ahal izatea. Aukera izatea nire gogora egokitzeko.
5. Gertutasuna. Hiru urte daramatzat Arrasaten, eta Andoaindik nator egunero. Ikerlanek astean birritan Hernanin lan egiteko aukera ematen dit eta oso inportantea da niretzat. Errepidea denbora da, energia da, arriskua da... —

“Lanak motibatu behar zaitu, garrantzitsuena lana gustukoa izatea da. Egutegi erakargarria, malgua, soldata egokiarekin...”



Talentua sustatuz, gaztetatik

Talentua gaztetatik sustatzea funtsezkoa da gure gizartearen etorkizun oparoa eta iraunkorra ziurtatzeko. Gizarte anitzagoa eta bidezkoagoa bermatzen lagun dezake eta gizarteak aurre egin behar dien erronka handienetako batzuei heltzen ere bai.

MONDRAGONen talentua sustatzeko hainbat proiektu daude martxan, bai gazteen ZTIM bokazioak sustatzeko, baita talentua erakarri eta garatzeko ere.

USOA AGIRRE

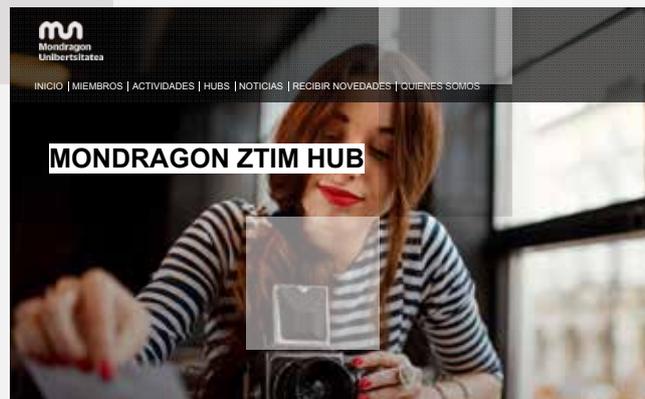
ZTIM bokazioak sustatzea



FLL Euskadi MONDRAGON

Korporazioak Innobasquek sustatzen duen FIRST LEGO League babesten du, modu dibertigarrian ZTIM ikasketetara gerturatzen dituelako gazteak. Aurtengo edizioan 400 neska-mutiko inguruk parte hartu dute Arrasateko Iturripe kiroldegian, Euskal Autonomia Erkidegoko hamabost ikastetxe ezberdinetatik etorruta.

MONDRAGONek ZTIM ikasketen aldeko apustua egiten du: zientziagatik, teknologiatatik, ingeniari-zengatik eta matematikaren heziketagatik.



¿QUÉ ES MONDRAGON ZTIM HUB?

Fomentar vocaciones STEM en jóvenes y Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas MONDRAGON ZTIM-HUB es un proyecto que busca despertar el interés por las áreas. Se trata de poner un foco en las mujeres jóvenes, rompiendo los estereotipos de género, poniendo en contacto a los agentes universitarios, educativos, empresariales y sociales.

MONDRAGON ZTIM-HUB es una estructura de red que facilita la colaboración entre diferentes agentes. La intencionalidad del proyecto, la realidad local de los nodos regionalizados aprovecharán los STEM para interesar a los jóvenes y visualizar las profesiones STEM.



© 2018 MONDRAGON UNIBERTSITATEA
Loramendi, 4. Apartado 23 - 20500
Arrasate - Mondragon
Tel.: 943 71 21 85 - Fax: 943 71 21 93
Correo electrónico:
info@mondragon.edu



POLÍTICA DE PRIVACIDAD | POLÍTICA

MONDRAGON ZTIM Hub

Ikastetxe, enpresen, gizarte eragileen eta udalen artean sare egonkor bat sortzeko ekimena da, honako helburua duelarik: zientzia, ingeniari-tza, teknologia eta matematikak sustatzea, batez ere emakumezkoengan eta, horretarako, ZTIM lanbideak bistaratu, genero aurreiritzi gabeko orientazioa eman, ZTIM jardueratan parte hartu eta ikastetxeetako hezkuntza proiektuetan eragin nahi da. Mondragon Unibertsitatea eta MONDRAGON taldearen arteko elkarlanean sortu da.

Ikastetxeetako haur eta nerabei zuzendutako hainbat ekintza biltzen ditu webguneak gazteen artean ZTIM gaietarako grina eta interesa sustatzeko asmoz: ikastetxean bertan, unibertsitatean zein aldiz online formatuan.

MONDRAGON ZTIM Hub



Talentua erakartzeko

MONDRAGON People

Talentua erakartzeko webgunea da MONDRAGON People. Plataformaren bidez, taldeko kooperatibetan sortzen den enpleguaren berri ematen da. Bestalde, MONDRAGONen lanean diharduten pertsonen testigantzak ere jasotzen ditu, esperientzia kooperatibaren parte izatearen abantailak azalduz.

MONDRAGON people



Shaking Hub



Shaking Hub

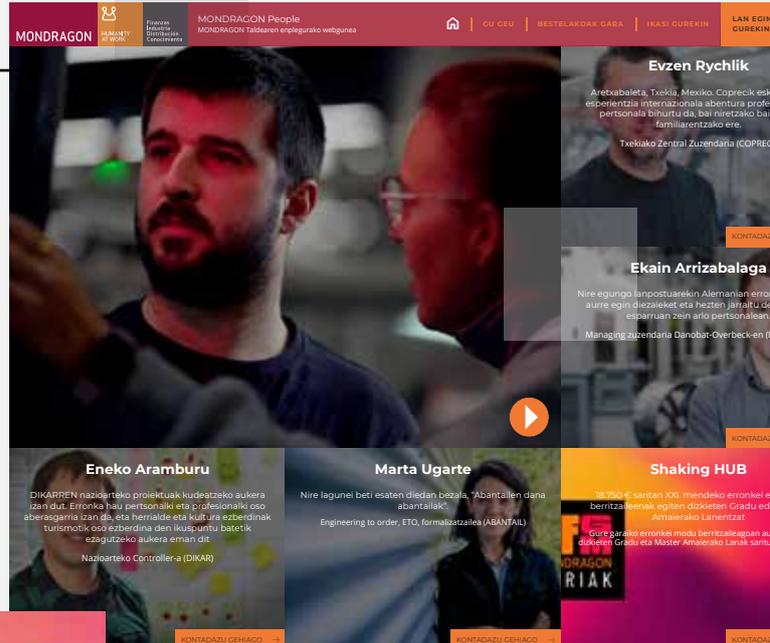
MONDRAGONeko kooperatibek sustatutako komunitate irekia da, Adimen artifizialean talentua konektatzea eta garatzea helburu duena, mundua aldatzeko. Adimen artifizialean interesa duten pertsona guztientzat osatutako komunitatea da: ikasleentzat zein lanean adimen artifizialaren inguruan ikertzen edo aplikatzen duten profesionalentzat.

MONDRAGON TFG/TFM Sariak

Munduak dituen erronkei aurre egiteko eraldaketa berri-tzaile, jasagarri eta pertsonengan oinarritutakoa sustatzeko sortu ziren iaz MONDRAGON TFG/TFM Sariak. Euskal Herriko, estatuko eta Suitza zein Italiako 29 unibertsitatetatik jasotako 260 lan aztertu eta baloratu ondoren, sei izan ziren lehen edizioan saritutako lanak, kategoria bakoitzeko bi: Eraldaketa digitala, Pertsonetan oinarritutako eraldaketa eta Eraldaketa energetiko-klimatikoa.

Talentu Praktika Komunitatea

MONDRAGONeko kooperatibei talentu estrategia definitu eta gauzatzen laguntzeko programa da honakoa. Kooperatibei formakuntza programa, talentu auditoria eta beste hainbat ekimen eskaintzen zaizkie.



Talentua garatzeko

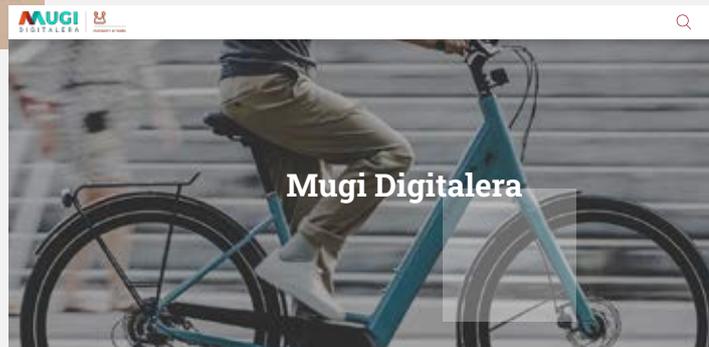
Mugi Digitalera

Aukera digital berrietan trebatzeko MONDRAGONen prestakuntza gunea da Mugi Digitalera.

Mugi Digitalera



Proiektu honen barruan, adibidez, ODM formakuntza programa jarri dute martxan berriki. MONDRAGON, Alecop, Udalaitz, Mondragon Unibertsitatea eta Miguel Altuna Lanbide Heziketa Institutuak sortutako Kontsortzioak abiatutako kualifikazio eta requalifikazio programa da. Batetik, Udalaitzeko pertsoneri erantzuteko eta, bestetik, Cikautxon beharretara egokitutako formazioa sortzeko.



Oraina dagoeneko digitala da, eta etorkizuna are digitalagoa izango da.

Y en ese nuevo contexto global, la pregunta es muy pertinente: ¿qué ofrecen las cooperativas integradas en MONDRAGON a esas personas que aterrizan en el mercado laboral? Principalmente, cuatro aspectos: un trabajo de calidad, una red de negocios interrelacionados, proyectos innovadores y un modelo de empresa con sentido.

¿Por qué trabajar en MONDRAGON?

El panorama laboral ha cambiado y las empresas deben tener en cuenta una serie de tendencias y factores –tecnología, flexibilidad, aprendizaje continuo, diversidad e inclusión, conciliación, espíritu emprendedor...– si quieren conectar con las nuevas expectativas de las personas.

ZIGOR EZPELETA

DIRECTOR DE GESTIÓN SOCIAL DE MONDRAGON

Un trabajo de calidad, con condiciones retributivas competitivas (hasta un 12% mejores que en el conjunto de la media de los salarios de la industria de la CAV); con oportunidades de formación continua para favorecer la empleabilidad; en una cultura de la prevención (índice de siniestralidad: 23,52 frente al 60,36 de la CAPV) y hábitos saludables; un sistema de protección social propio con prestaciones muy valoradas (incapacidad temporal, asistencia sanitaria, ayuda al empleo...); con políticas de diversidad e inclusión en la práctica (29% mujeres en órganos de gobierno); y con posibilidades reales de participación y promoción.

Un trabajo en colaboración, en un ecosistema abierto de cooperativas que cooperan en diferentes ámbitos, con mecanismos para activar el desarrollo de los negocios y la solidaridad –reconversión de resultados, reubicación de trabajadores, foros temáticos compartidos, alianzas empresariales...– y generando diversas entidades de supraestructura (Ikerlan, Saiolan, MU, Ategi, Garaia, M Hospitality...) que añaden valor a los negocios.

Un trabajo en proyectos innovadores, en sectores como: aeroespacial, robótica, electromovilidad, salud, finanzas, soluciones para el hogar, tecnología de alimentos o energía, entre otros. Las cooperativas de MONDRAGON participan en más de 30 proyectos europeos relacionados con los retos actuales de la sociedad (economía circular, digitalización, materiales avanzados, energía...). Asimismo, en torno a un 10% de los recursos destinados a I+D en la CAV corresponden a MONDRAGON. La Corporación participa en todas las plataformas públicas de I+D, y tiene 11 centros

propios de I+D, con cerca de 2.000 personas dedicadas a tiempo completo a I+D.

Un trabajo con sentido, expresado en nuestro lema *Humanity at work*, que pone la actividad económica al servicio de las personas y de la sociedad. Tal y como decía Alfonso Gorroño Goitia, “transformar la empresa dándole la centralidad a las personas y al trabajo; y ponerla al servicio de una sociedad más justa, generando riqueza y repartiéndola equitativamente”. Ese propósito originario sigue siendo hoy en día igual de revolucionario, auténtico e inspirador. —

“Transformar la empresa dándole la centralidad a las personas y al trabajo; y ponerla al servicio de una sociedad más justa, generando riqueza y repartiéndola equitativamente”. Ese propósito originario sigue siendo hoy en día igual de revolucionario, auténtico e inspirador”

Empresas con gancho

¿Qué deben tener las empresas para atraer al talento joven? Se lo hemos preguntado a ChatGPT, que nos ha dado una respuesta más que convincente. Pero hemos querido contrastarlo con una experta en el tema, como es Maite Legarra, coordinadora del máster universitario en gestión estratégica del talento de las personas, #MTalent_mu, e investigadora de MU Enpresagintza MIK.

ChatGPT



“Las empresas deben ofrecer más que un salario competitivo”

Para atraer al talento joven, las empresas deben ofrecer más que un salario competitivo. Los jóvenes buscan oportunidades de crecimiento, un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, y una cultura empresarial que respalde sus valores y misiones personales.

A continuación, se presentan algunas características que las empresas deben tener para atraer al talento joven:

- 1. Flexibilidad:** los jóvenes valoran la flexibilidad en términos de horarios de trabajo, opciones de trabajo remoto y un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.
- 2. Desarrollo profesional:** los jóvenes buscan empresas que ofrezcan oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo, como programas de capacitación y mentoría.
- 3. Ambiente de trabajo inclusivo:** las empresas que promueven un ambiente de trabajo inclusivo y diverso son más atractivas para los jóvenes que valoran la igualdad y la inclusión.
- 4. Tecnología y herramientas modernas:** los jóvenes buscan trabajar con tecnología de vanguardia y herramientas modernas que les permitan hacer su trabajo de manera eficiente y efectiva.
- 5. Propósito y responsabilidad social:** los jóvenes buscan empresas que tengan un propósito más allá de ganancias financieras y que sean responsables socialmente.

Maite Legarra

“Liderazgo cercano y cultura de la empresa, aspectos clave”

Aunque es muy difícil generalizar, diría que la respuesta ofrecida por ChatGPT es la propuesta de valor universal, la promesa que toda persona trabajadora, joven o no, espera que la organización le ofrezca para que se quede u opte por ella. Una promesa que, por sí sola, no hace diferencia a una organización.

Considero que la clave está en **cómo lo hacemos, cómo generamos experiencias** personalizables que se unan con las necesidades y motivaciones de cada persona; cómo somos capaces de identificar sus objetivos, aspiraciones, y ofrecer contextos para que se puedan desarrollar, acompañar las necesidades personales con las organizacionales. **Dejar de pensar en lo que tenemos** para empezar a pensar en lo que **la persona necesita** y nosotras le podemos ofrecer.

Las personas queremos **sentirnos escuchadas, participar, opinar, tomar decisiones, equivocarnos y aprender**. Queremos dinamismo, rapidez, trabajar con profesionales que nos permitan crecer. Pero, sobre todo, sentirnos acompañadas por nuestras responsables; un liderazgo cercano, humano, acompañado de una **cultura que aporte a nuestro bienestar** como persona y organización.

Trabajar la **coherencia** de lo que decimos y lo que hacemos, desde los pequeños detalles del día a día hasta las decisiones estratégicas, hacen que las personas creamos en el proyecto. —



Arrakastarako pedalkadak: Business Data Analyticsen integrazioa errendimendua hobetzeko

Unai Zubeldiak (Ibarra, 2003) potentzial handia erakutsi du txirrindulari bezala gaztetatik. Laboral Kutxako txirrindularia Business Data Analytics unibertsitate-ikasketak burutzen ari da Mondragon Unibertsitatean. Alderdi bikoitz horrek bere kirol-ibilbidea prestakuntza akademiko zorrotzarekin uztartzera behartzen du, eta ahalegin eta dedikazio handia eskatzen dio. Zalantzarik gabe, bere adibidea inspirazioa da grina ezberdinak konbinatu eta modu integralean garatu nahi duten pertsonentzat.

LEIRE MOÑUX



“Oso argi eduki nuen Business Data Analytics ikastea nahi nuela”

Zergatik Business Data Analytics?

Oso txikia nintzela, jakinmina sortu zitzaidan datuen munduarekiko, batez ere, kirol esparruan jarraitzen nituen Ligako sailkapen eta txirrindularitza taldeen datuekiko.

Mundu horretan murgiltzeko aukera ematen zuen unibertsitate-ikasketak zeudela ikusi nuenean, oso argi eduki nuen Business Data Analytics ikastea nahi nuela.

Aplikatzan al duzu datuen analisia txirrindularitzan?

Bai, geroz eta gehiago, batez ere entrenamenduei begira, gorputzaren neke maila neurtzeko. Oraindik ez dugu modu sakonean erabiltzen, baina etorkizunera begira, potentzial handia eduki dezakela aurreikusten da.

Laboral Kutxan datu ikertzaile bezala kolaborazio batzuk egin dituzula irakurri dugu. Zertan ibili zara?

Aurreko urtean, denboraldiko momentu nabarmenen datu bilketa bat egin nuen eta ikerketa nire Twitterreko kontuan argitaratu nuen. Laboral Kutxak, aurtengo urtera begira, kolaborazio bat egitea proposatu zidan: taldearen datuak erabiliz lasterketetako emaitzen aurreikuspenak egitea.

Zergatik erabaki zenuen ikasketak Mondragon Unibertsitatean egitea?

Mondragon Unibertsitateak erronketan oinarritutako ikasketak eskaintzen zituen Business Data Analyticseko graduari. Metodologia horrek jakinmina sortu zidan eta argi eduki nuen bertan egin nahi nituela nire ikasketak.

Betetzen ari al dira gradu hau ikastean zentuen espektatibak?

Bai, mundu berri bat ezagutzen ari naiz: ordenagailuzko *machine learning* mundua, adimen artifiziala etab. Izugarri gustuko dudala ohartu naiz.

Aditu guztiak bat datoz esatean datua estrategikoa dela. Zuk ere horrela uste duzu?

Bai, eta are gehiago Euskal Herria bezalako potentzial handiko industria inguru batean. Gaur egun, etengabe ari gara datuak biltzen baina askotan enpresek ez dakite nola zukutu datu hauek.



Lan merkatuan sartzeko zer aurreikuspen dituzu?

Gaur egun, ez dut gehiegi pentsatzen nire etorkizuneko lanpostuan baina Euskal Herriko enpresa batean lan egitea gustatuko litzaidake la argi daukat.

Zer eskatuko zenioke zure lehenengo lanpostuari?

Langileak motibatuta sentitzea, proiektu interesgarrietan lan egitea eta lan baldintza onak.

Txirrindularitzak ordu asko dedikatzea eskatzen du. Nolakoa da zure egunerokotasuna unibertsitateko ikasle eta kirolari gisa?

Errutina nahiko estua da. Aurten, unibertsitateko klaseak arratsaldean izaten ditut, hortaz, goizak aprobeztatzen ditut entrenatzeko.

Hala ere, lasterketak Euskal Herriko kanpo izaten direnean unibertsitateak erraztasunak ematen dizkit klaseak jarraitzeko eta proiektuak malgutasun gehiagorekin entregatzeko.

Mondragon Unibertsitateak formazio duala eskaintzen du. Pentsatu al duzu noizbait ikasketak eta lana uztartzeko?

Gaur egun, txirrindularitzako entrenamenduekin ezinezkoa egiten zait baina graduoko langarren urtean gustura egingo nituzke praktikak.

Txirrindularitza talde kirola izanik, zein da lan taldean jardutearen garrantzia?

Txirrindularitzan, taktikoki, taldekide onak izatea ezinbestekoa da. Lasterketetako momentu gakoetan zenbat eta taldekide gehiago edukiko, orduan eta aukera gehiago irabazteko. —

**foto
inkesta**



Ariane Alquegui

Fabrikazio Mekanikoko Produkzioaren Programazioko goi-mailako zikloa ikasi zuen eta ikasturte honetan Fabrikazio Mekanikoko Diseinuko goi-mailako zikloa egiten ari da, biak Politeknika Txorierrin.

L **anertzeari buruz pentsatu duzu? Non nahiko zenuke lan egin?**

Ekainean DUAL prestakuntza hasiko dut, ikastetxeko prestakuntza eta enpresako prestakuntza konbinatzen dituen prestakuntza programa. Nire asmoa enpresa horretan bertan lan egiten geratzea da.

Nolako lan baldintzak nahiko zenituzke?

Batez ere, garapen profesional ona izatea gustatuko litzaidake, hau da, enpresak hazteko aukera desberdinak eskaintzea. Bestalde, soldata justua, lan-ordutegi moldagarria eta lan-giro ona ez lirateke soberan egongo.

Zein helburu edo propositorekin bat egitea gustatuko litzazuke?

Hazkunde pertsonala eta profesionala helburu duen enpresa bat, enpresan hazi eta garatu ahal izateko, trebetasun berriak ika-

siz eta hainbat arlotan esperientzia hartuz. Jasangarritasuna edo berrikuntza bezalako proposamenekin ere bat egin nahi nuke.

Jantziko zenuke zuk lan egiten duzun enpresako kamiseta kalean?

Bai, uste dut modu ona dela enpresarekiko leialtasuna eta konpromisoa erakusteko. Hala ere, uste dut beste modu asko daudela konpromisoa erakusteko, hala nola laneko erantzukizunak betetzea edo lankide ona izatea. Konpromisoa eta leialtasuna ez dira soilik erabiltzen den arroparen bidez adierazten, baizik eta lanean gauzatzen diren ekintzen eta jarreraren bidez.

Zein garrantzia ematen diozu teknologiariko edo berrikuntzari?

Teknologia eta berrikuntza gero eta garrantzitsuagoak dira eraginkortasuna eta arrakasta bermatzeko. Teknologiak produktibitatea, segurtasuna eta efizientzia hobetu ditzake lanean, eta berrikuntzak, berriz, merkatuaren beharrak asetzeko irtenbide eta produktu berriak sortzea ekar dezake. Horregatik, uste dut garrantzitsua litzatekeela teknologia berriei eta joera berritzailei buruz eguneratuta egotea.

Soldata ona, edozein preziotan?

Soldata ona izatea beti da garrantzitsua, baina ez da lan bat onartzean kontuan hartu beharreko faktore bakarra izan behar. Soldata on bat edozein preziotan onartzeak esan nahi dezake giro toxiko edo ez oso osasungarri batean lan egitea, edo lan baldintza ez seguruak edo ez oso etikoak onartzea. Horregatik, uste dut garrantzitsua dela lan-eskaintza osoa ebaluatzea eta alderdi garrantzitsu guztiak kontuan hartzea erabaki bat hartu aurretik.

Kooperatiba batean, bai ala ez? Zergatik?

Kooperatiba batean lan egitea oso aukera ona izan daitekeela uste dut, lantokian demokrazia handiagoa dagoelako, langileek enpresaren erabakiak hartzen parte hartzen dutelako. Irabazien banaketan ere parte hartze handiagoa izaten da, eta, beraz, giro bidezkoagoa edo justuagoa lortzen da. —

foto inkesta



Iñaki Arroyo

Gorputz eta kirol animazioaren irakaskuntzako goimailako zikloa ikasten ari da Arizmendi Ikastolan.

Laneratzeari buruz pentsatu duzu? Non nahiko zenuke lan egin?

Ikastola batean lan egitea interesgarria izango litzateke. Orain praktikak egiten ari naiz bertan eta umeekin lan egitea gustatuko litzaidake.

Nolako lan baldintzak nahiko zenituzke?

Urte osorako kontratu bat izatea gustatuko litzaidake, adibidez. Eta ordutegi egoki bat; zortzi ordu eginez gero egunean, jarraian izan daitezela. Egutegia ere garrantzitsua da, batez ere lagunekin jai-egunak bat etortzeko.

Zein helburu edo propositorekin bat egitea gustatuko litzazuke?

Segun eta zein helburu duen. Egia esan, ez dut horretan pentsatu.

Jantziko zenuke zuk lan egiten duzun enpresako kamiseta kalean?

Bai, noski. Gainera lanean erdua ematen duzu eta adierazten duzu enpresa horretan lan egiten duzula.

Zein garrantzia ematen diozu teknologiariko edo berrikuntzari?

Gaur egun, XXI. mendean, teknologiariko dagokionez nahi dugun guztia dugu. Ondo egongo litzateke lan egiten duzun lekuan ordainpeko aplikazio bat behar izanez gero, enpresak berak ordaintzea aplikazio hori.

Soldata ona, edozein preziotan?

Lan asko egin eta soldata oso baxua bada, inori ez zaio gustatzen. Soldata duin bat eskatzen dut.

Kooperatiba batean, bai ala ez? Zergatik?

Bai. Kooperatiba batean botoa daukazu erabakiak hartzeko eta kontuan hartzen zaituzte. Horrek gertukoagoa egiten du enpresa. —



Imagen panorámica de UMx en Querétaro.



MONDRAGON mira a México para importar talento

La Corporación pone en marcha un plan destinado al desarrollo y atracción de talento desde México para las empresas del grupo en Euskadi o en cualquier parte del mundo.

MARIJO PAGALDAY

VICEPRESIDENTA DE LA DIVISIÓN MISE

La cantera que forma el entramado educativo vasco no va a ser suficiente para responder a la demanda de las profesiones del futuro. Según una estimación realizada por las cooperativas, éstas necesitarán incorporar en 2023 a más de 600 personas (Ciclos Formativos de Grado Superior, ingenierías y otro tipo de grados) y la proyección para 2027 apunta a más de 2.200 personas. El reto es mayúsculo, la dificultad en la captación ya se percibe por muchas cooperativas y todo indica que esta situación irá tensionándose cada vez más. Importar talento ya es una necesidad ineludible.

Universidad MONDRAGON México (UMx)

Y la idea de MONDRAGON es impulsar, a través de UMx, la atracción y desarrollo de talento desde México para las empresas del grupo en Euskadi o en cualquier parte del mundo. Con cinco líneas de acción para el periodo 2023-2028.

1. Generar una cantera de graduados de programas prioritarios para el grupo (especialmente ingenierías).
2. Reclutar talento vía proyectos fin de grado.
3. Reclutar perfiles con movilidad internacional, del pool de graduados y de universidades aliadas de la región.
4. Dotar de talento a cooperativas del grupo en Latam, con programas a medida a través de *Up skilling* y *re skilling*.
5. Reclutar perfiles especializados, vía Umx por distintos medios incluyendo otras universidades de Latam. —



Sobre UMx

Desarrollada por Mondragon Educación Internacional (iniciativa de Mondragon Unibertsitatea y ALECOP, con participación de la Corporación) a partir de la adquisición en 2013 de una pequeña universidad (Universidad Contemporánea, UCO) de aproximadamente 400 alumnos en México y con un reconocimiento de Excelencia Académica. MONDRAGON propició el desarrollo de este proyecto mediante la gestión de ALECOP y un nuevo modelo educativo impulsado por MU, la incorporación de nuevos grados (ingenierías principalmente) y unas nuevas instalaciones. Actualmente, UMx tiene un campus renovado –con más de 13.000 m² construidos en una parcela de 50.000 m²–; 2.000 estudiantes –el 75% en grados, de los cuales un 33% son ingenierías–; y una oferta que incluye 22 programas de grado, 11 grados para adultos, 12 másteres universitarios y 1 doctorado. Las previsiones apuntan a superar los 3.000 estudiantes en 2028. —

ikerlan



Hay cinco características que definen a los perfiles IT que un reclutador de talento debe conocer. **Son perfiles escasos** y cuanto más especializado sea lo que se busca, menos opciones habrá. **Generalmente, ya se encuentran trabajando** y aunque no estén buscando trabajo, estarían dispuestos a cambiar si lo que se les ofrece representa una mejora para ellos. **Son bombardeados con ofertas cada día** por lo que la empresa interesada debe destacar si quiere obtener su atención. **Están muy bien informados**, saben lo que quieren y conocen exactamente el tipo de empresa donde quieren trabajar. Por último, **buscan ser evaluados por sus pares**, es decir, les incomoda ser entrevistados por alguien que no tiene la menor idea de lo que significa un perfil IT.

GORKA ETXABE

Unai Viscarret

DIRECTOR DE PERSONAS EN IKERLAN

“Cada vez nos tenemos que esforzar más para atraer el talento”

Aunque la palabra reclutador no sea del agrado de Unai Viscarret, desde su posición de director de personas en Ikerlan, sabe que en su agenda de tareas y la de su equipo es clave atraer y fidelizar a los jóvenes talentos, a los mejores en sus áreas, a los perfiles IT y en general a los perfiles tecnológicos, muy demandados todos ellos en el Centro Tecnológico de Arrasate-Mondragón.

Algunos de los perfiles IT más solicitados son los desarrolladores web y los analistas de datos o Big data. ¿También en Ikerlan?

En Ikerlan tenemos gran variedad de perfiles tecnológicos y también perfiles IT. Personas expertas en ciberseguridad, arquitectura Cloud, ingeniería de datos, desarrollo Full Stack, ingeniería DevOps, Big data, programación... El abanico de necesidades es muy amplio en ese tipo de perfiles y la oferta en el mercado laboral mucho más pequeña. Además, también nos interesan otros perfiles técnicos ligados a la energía, la electrónica, el software y a otros ámbitos en los que también trabajamos, y que tampoco son nada fáciles de conseguir.

¿Te atreverías a hacer una fotografía de las necesidades actuales de las cooperativas de MONDRAGON?

Quizá sea demasiado osado por mi parte, pero desde nuestro conocimiento y la relación que mantenemos con muchas de ellas, sí diría que en las empresas de la Corporación existe un interés creciente por este tipo de perfiles, porque el uso de estas tecnologías en los procesos productivos y su integración en los productos va en aumento. La carrera por la atracción de estas personas comenzó hace unos años, y en la actualidad, la demanda está creciendo y la situación es cada día más complicada. Pero además de estos perfiles IT, muchas cooperativas necesitan también especialistas técnicos como electrónicos, mecánicos, comerciales, etc. en prácticamente todos los sectores. Por ejemplo, en la Industria 4.0 o el sector de la energía, la irrupción de tecnologías de digitalización y el impulso a la electrónica son áreas de claro crecimiento.

Además, el descenso demográfico en Euzkadi y la bajada del número de estudiantes, y por supuesto la disminución de los que se deciden por estas carreras hace que cada vez sea más complejo contar con el talento que necesitan las empresas.

Centrémonos en la demanda de los IT. ¿Existen dificultades en cuanto a la tasa de rotación y gestión de talento? ¿Cómo se gestiona dicha tasa?

En el caso de los perfiles IT es mucho mayor la demanda que la oferta, pero también en otros per-



“En los últimos años también hemos mejorado las condiciones laborales y la flexibilidad con actuaciones relevantes como el segundo día de teletrabajo o el concepto de sede flexible”

files más técnicos la tendencia es parecida. Para todos los actores que estamos en el mercado, a la hora de tratar de atraer talento a nuestras organizaciones, el competidor es transversal. Es decir, la competencia por el talento no es exclusivamente local, ni específica del sector en el que operas. El teletrabajo ha cambiado algunas reglas del juego, y cada vez existe mayor demanda global. La posibilidad de variar de sector, de localización, de empresa... es muy amplia. Este tipo de profesionales y perfiles son bombardeados diariamente y por lo tanto la rotación es elevada, pero no es algo exclusivo en este tipo de perfiles y en los últimos años hemos visto un incremento en la demanda de otros perfiles que hasta ahora no se daba.

Los procesos de selección para perfiles IT también deben tener en cuenta el posible abandono en medio el proceso debido al alto dinamismo del mercado laboral.

El abandono durante el proceso de selección no es exclusivo de los perfiles IT. Está claro que estos tienen un número de ofertas laborales muy alto y eso les permite poder descartar alternativas, durante o incluso después del proceso. Con mayor demanda y menor oferta, siempre es más fácil que el proceso de selección no llegue a su fin. Por ello, es imprescindible explicar al candidato las características laborales desde el principio, tratar de ser lo más atractivos posibles desde el primer instante, tanto en el ámbito profesional, como en el cultural, en el de las condiciones laborales... Temas más *soft*, que los candidatos se sientan atraídos culturalmente, alineados con el proyecto y buscar un encaje mutuo en el propósito y forma de hacer las cosas son fundamentales. Existen muchos casos de gente que ha optado por Ikerlan sin ser la mejor oferta económica.

¿Y cómo lo hace Ikerlan para mostrarse atractivo?

Estamos poniendo en marcha diferentes estrategias para seguir atrayendo el talento, pero también

para fidelizarlo y cuidarlo... Y nuestra apuesta pasa por mostrarnos como somos, con nuestros valores, nuestra cultura, nuestras condiciones laborales, mostrándonos como un proyecto empresarial atractivo. En general las cooperativas tenemos que seguir mejorando en la venta de nuestra oferta de valor al empleado. Además, a todos estos ingredientes, se le debe añadir el tema de

la competitividad empresarial. Es decir, las empresas debemos ser competitivas en los mercados en los que operamos, pero a la vez ofrecer las mejores condiciones laborales a las personas. En Ikerlan ofrecemos puestos de trabajo atractivos, de alta especialización y sobre todo la posibilidad de seguir desarrollándose profesionalmente y aprender permanentemente a través de la participación en proyectos tecnológicos punteros y con un gran impacto en las empresas y en la sociedad. En los últimos años también hemos mejorado las condiciones laborales y la flexibilidad con actuaciones relevantes como el segundo día de teletrabajo o el concepto de sede flexible.

¿El tema salarial parece no importar demasiado a los jóvenes?

Claro que les importa y mucho, pero no es el único factor que importa. Nada se debe simplificar únicamente al tema salarial, el espectro es global y los perfiles demandan más cosas además del salario. Es importante trabajar una marca empleadora y una oferta lo más completa posible. Y cuando hablamos de una oferta completa entran muchos factores en juego. La alineación cultural, el propósito de la empresa y su impacto en la sociedad, si la empresa va bien y está creciendo, la cercanía al lugar de trabajo, la flexibilidad y la conciliación con la vida personal, las condiciones de teletrabajo, las posibilidades de promoción, los tipos de proyectos en los que participará.... Todo ello es necesario para enganchar con los perfiles disponibles y ser competitivos en ese ámbito. Además, los perfiles más *juniors* priorizan de forma distinta estos atributos, en comparación con los *seniors*, por ejemplo, en el tema de la estabilidad laboral. Otro factor ligado al tema salarial es que a consecuencia del desequilibrio oferta-demanda se están inflando los salarios en algunos perfiles IT sin apenas experiencia con el riesgo de que la burbuja se expanda también a otros perfiles altamente demandados.

No os resultará sencillo detectar esas cualidades de alineación cultural en los procesos de selección, ¿verdad?

Aptitud, actitud, compromiso, cultura... Esos son los principales vectores, pero a la hora de contratar y atraer a una persona, no es sencillo detectarlos. La aptitud es más reconocible, el resto se puede trabajar en la parte de fidelización una vez incorporada la persona... En Ikerlan cuidamos la integración de las nuevas incorporaciones en los equipos, ya que los primeros meses son fundamentales para interiorizar la cultura de una organización, el "cómo se hacen las cosas aquí". Además, estamos reforzando con varias dinámicas formativas la explicación de lo que es MONDRAGON y lo que significa ser una cooperativa. En nuestro caso, muchos contratados proceden de fuera de Euskadi y no conocen nuestra cultura. Un 30% de los contratados durante el último

año son de fuera de Euskadi y, por lo tanto, nuestro reto es doble.

A escala global, ¿cómo gestiona Ikerlan el ámbito ligado a las personas?

Una de nuestras señas de identidad más importante es nuestra apuesta por la cantera en la que invertimos tiempo y dinero. Contamos cada año con más de 100 estudiantes de diversas universidades. Llevamos ya muchos años ofreciendo a los estudiantes la posibilidad de que una vez finalizados sus estudios de master o doctorado desarrollen su actividad en nuestra empresa, y el resto de vacantes cubrir las con la contratación de externos. Por todo ello, fomentamos las colaboraciones con universidades e impulsamos perfiles STEAM en edades pre-universitarias de vocaciones técnico-científicas. A largo plazo de nada sirve tirar de talonario y debemos tener una visión global para atraer y fidelizar a las personas, una oferta global tendrá recorrido a largo plazo. Los atajos no sirven y el que viene sólo por el salario, se irá por el mismo motivo. —

Datos 2022

- **60 personas contratadas por Ikerlan.**
- **Búsqueda de perfiles. 50-60 por año.**
- **40% incorporaciones de estudiantes tras su etapa de master o doctorado.**
- **60% incorporaciones de perfiles sin vinculación previa con Ikerlan.**
- **Del total de contratados, el 40% son perfiles IT.**



3 KIMU

Ezagutza Dibisioaren hastapenetan edo, hobeto esanda, osatze prozesuaren azken txanpan antolatu dute 3 KIMU lehiaketa. MONDRAGON Korporazioaren barne dauden Ikastetxeek [Arizmendi Ikastola –Debagoiena–, Txorierrri Ikastegia –Derio– eta Lea Artibai Ikastetxea –Markina-Xemein–] eta Mondragon Unibertsitateak elkarrekin sortu dute egitasmoa. Lehenengoa da, bai, eta hortaz, badu esperimendutik, eta aitzindari diren proiektu guztiek bezala baita argi-ilunak ere.

Baina bereziki, 3 KIMU inter-kooperazio ariketa izugarria izan da. MONDRAGONen aterkipean dauden hezkuntza zentroek elkarrekin abian jarritako lehenengoa. Eta horrexegatik, bereziki, aipatzeko modukoa da.

GORKA ETXABE

EGITASMOAREN BI GAKO

ZTIM bokazioen sustapena

3 KIMUK ZTIM (Zientzia, Teknologia, Ingeniaritza eta Matematika) arloetako bokazio eta asmo profesionalak piztea du oinarrietako bat. Izan ere, parte hartuko duten ikastola guztietan arlo desberdin hauek biltzen dituzten beste proiektu batzuk ere garatu izan dituzte. Hori dela eta, kontzeptuaren gainean solasaldiak, galdetegiak eta ekintza desberdinak burutu dira modu eta une desberdinetan.

Inter-kooperazio ariketa itzela

MONDRAGONen barne dauden ezagutza arloko erakunde ezberdinen artean 'elkarrekin' egitasmoak antolatzeko duten gaitasuna erakustera dator. Lehenengo aldia izan bada ere, etorkizuneari beste zenbait egitasmo berri martxan jarzea eta 3 KIMUren edizio berriak antolatzea aurreikusten da.

Inter-kooperazio ariketa eta erronka partekatua

Abenduaren 20an egin zen 3 KIMU egitasmoaren lehenengo topaketa Garaian eta bertan batu ziren Arizmendi Ikastola, Txorierri Ikastegia, Lea Artibai Ikastetxea, Mondragon Unibertsitatea eta MONDRAGON.

Hura izan zen abiapuntua. Batxilergoko lehenengo mailan dauden 17 urteko neska mutikoak taldekatu, ikastetxe ezberdinetako ikasleekin talde mistoak sortu, eta erronka bat ezarri. Talka bati teknologian oinarritutako soluzio bat eskaini. Osagai horiekin jarri zen martxan egitasmoa, eta ordutik beste bost alditan elkartu dira taldeak, bileren telematikoak egin dituzte, proiektu ezberdinen inguruko jarraipena egiteko bereziki. Orain, ekainean, amaitu da egitasmoa. Banatu dira sariak, irabazle nagusia eta publikoaren saria. 1.000 euro irabazleentzat eta 500 publikoaren sariaren garaileentzat.

Baina irabazleak eta proiektuak eurak baino garrantzitsuagoa egitasmoa bera da. Inplikaturik dauden agente guztien artean dimentsio honetako ekintza bat egiteko gaitasuna.

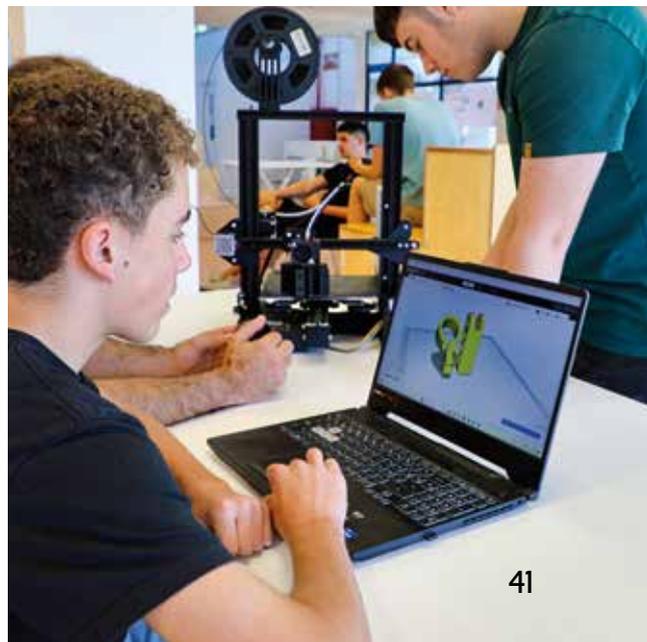
Erronka botata, taldeak sortuta, bidelagunak edo mentoreak izendatuta (ikastetxeetako irakasleak eta Mondragon Unibertsitateko zientzia-teknologia arloetako ikasleak) ikasle talde mistoak martxan jarri ziren, ikastetxe ezberdinetako ordezkariekin osatutakoak. Guztira lau laguneko 27 taldek eman zuten izena, 108 ikasle, talde bakoitzari bidelagun edo mentorea izendatu zitzaion eta gai libre baina teknologiko bat aukeratzeko eskatu zitzaion. Talka batetik soluzioa planteatu eta proiektua garatu. Eta bideo labur batean proiektua aurkeztu. Hori zen erronka eta bidean zortzi finalista aukeratu dituzte. “Zortzi proiektu, askotarikoak, teknologikoak guztiak ere, batzuk beste batzuk baino gehiago eta hobeak noski”.

Aitor Ziardegi Arizmendi Ikastolako DBH 3 eta 4, eta Batxilergoko arduraduna da. Era berean, Aitor egitasmoaren koordinatzaileetako bat ere izan da eta talde baten bidelagun. Pozik dago emaitzarekin: “Agente asko izan gara eta hortaz, konplexua izan da egitasmoa. Era berean, ikasleen adina ere ez da erraza, ebaluazio edo emaitzatik kanpo geratzen den edozein egitasmoren inguruan motibatzea zaila izaten da, baina hala eta guztiz ere 100dik gora ikasle aritu dira eta 27 proiektu garatu dituzte, batzuk onak”.

Ezagutzaren arloan, MONDRAGON Euskadin erreferente bilakatzea ere bada egitasmoaren zeharkako helburua. “Hiru ikastetxe, Bizkaiko eta Gipuzkoako ikasle eta irakasleak, Mondragon Unibertsitateko ikasleak... osagai oso interesgarriak eta erakargarriak ditugu zerbitzu eskaintza bereizgarria egiteko”, gaineratu du Ziardegik.

ZTIM bokazioak eta talentua

ZTIM (Zientzia, Teknologia, Ingeniaritza eta Matematika) arloetako bokazio eta asmo profesionalak piztea ere bada helburuetako bat, eta noski, neska-mutikoen artean ikasketa mota horien gaineko interesa sustatzea. MONDRAGONen kooperatibetan, berrikuntza zentroetan eta bestelako ekimen eta erakundeetan gero eta behar gehiago dago profil teknikoak kontratatzeko, eta hortaz, gazte-gaztetatik arlo hori elikatzen hastea eta harrobi lana egitea da asmoa. Etorkizun hurbilean sortuko den Korporazioaren Ezagutza Dibisioak etorkizuneko estrategien artean honako hau ere nagusienetakoa izango da. —



¿Cómo ha comenzado el año 2023 para LagunAro?

En un contexto de volatilidad e incertidumbre, la entidad finaliza el primer trimestre en positivo.

2022 se caracterizó por ser un año realmente complicado para los mercados financieros, muy condicionado por la guerra provocada por la invasión rusa de Ucrania, por las elevadas tasas de inflación y por la reacción de los distintos bancos centrales, ante este contexto de inflación, con subidas aceleradas de los tipos de interés, que provocaron pérdidas tanto en los activos de renta fija como de renta variable.

Sin embargo, los dos primeros meses de 2023 arrancaron muy positivamente, ya que la mejora en las expectativas de crecimiento de las economías hizo que los principales índices bursátiles experimentaran importantes revalorizaciones. En todo caso, las turbulencias en el sector bancario acontecidas en marzo truncaron parte de esa revalorización registrada los dos primeros meses del ejercicio.

Pese a la gran volatilidad e incertidumbre existente en los mercados, a cierre del primer trimestre del ejercicio, cada uno de los grandes apartados que componen la cartera de LagunAro presenta rendimientos positivos.

Prestaciones de reparto

La Asistencia Sanitaria evoluciona conforme a lo previsto, la tasa de absentismo baja respecto a 2022, pero sin alcanzar el objetivo previsto para el año, mientras que la Ayuda al Empleo evoluciona mejor de lo previsto, con un efecto mínimo en desempleo efectivo y calendario móvil.



Un vistazo al primer trimestre



2,40%

RENTABILIDAD cartera de inversiones:
2,40% (1,33% prevista en el Plan de Gestión).



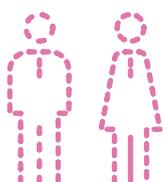
2,5%

MARGEN DE SOLVENCIA
2,50% (1,0% a cierre de 2022).



20,56 €

ASISTENCIA SANITARIA. Consumo medio
por persona beneficiaria al mes (PG 20,33 €).



6,76%

INCAPACIDAD TEMPORAL. Tasa de absentismo:
6,76% (Plan de Gestión: 6,5% a marzo y 6,0% a
cierre de 2023)



702

AYUDA AL EMPLEO. Personas en desempleo
estructural: 702 (únicamente 71 personas en
desempleo efectivo)

Otros temas de interés

- **Afectación a LagunAro del nuevo modelo de cotización de autónomos**

En la Asamblea General de LagunAro del 28 de marzo, se dio cuenta sobre las gestiones que se están realizando desde la entidad ante la Seguridad Social y ante distintos agentes sociales de cara a que, en el nuevo modelo de cotización de las personas adheridas al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), como es el caso del colectivo de LagunAro, se tenga en cuenta la realidad de las cooperativas en general y de LagunAro en particular.

Si bien se está a la espera de ver qué resultados reales se obtienen de estas gestiones, conviene insistir en la idea de que, en la medida en la que el nuevo modelo de cotización del RETA tiene un calendario progresivo de implantación hasta 2032, en el corto plazo el efecto sobre el sistema de LagunAro es prácticamente nulo.

Sin embargo, esto no es óbice para que desde LagunAro se esté trabajando ya en identificar y desarrollar aquellas cuestiones del sistema actual de cotización que puedan ser objeto de adecuación en el plazo de tiempo que se determine. De hecho, el Consejo Rector viene trabajando sobre esta cuestión en los últimos meses.

- **Subsidio especial de LagunAro por parto, adopción o acogimiento múltiple, a partir del 1 de enero de 2023**

La regulación de la Seguridad Social contempla, como una prestación adicional a la de Nacimiento y Cuidado de Menor, un subsidio económico especial en los casos de parto, adopción o acogimiento múltiple (dos o más menores) que consiste en un pago único, por un importe equivalente a la prestación de Nacimiento y Cuidado de Menor de seis semanas y que únicamente puede percibirse por una de las personas progenitoras o acogedoras.

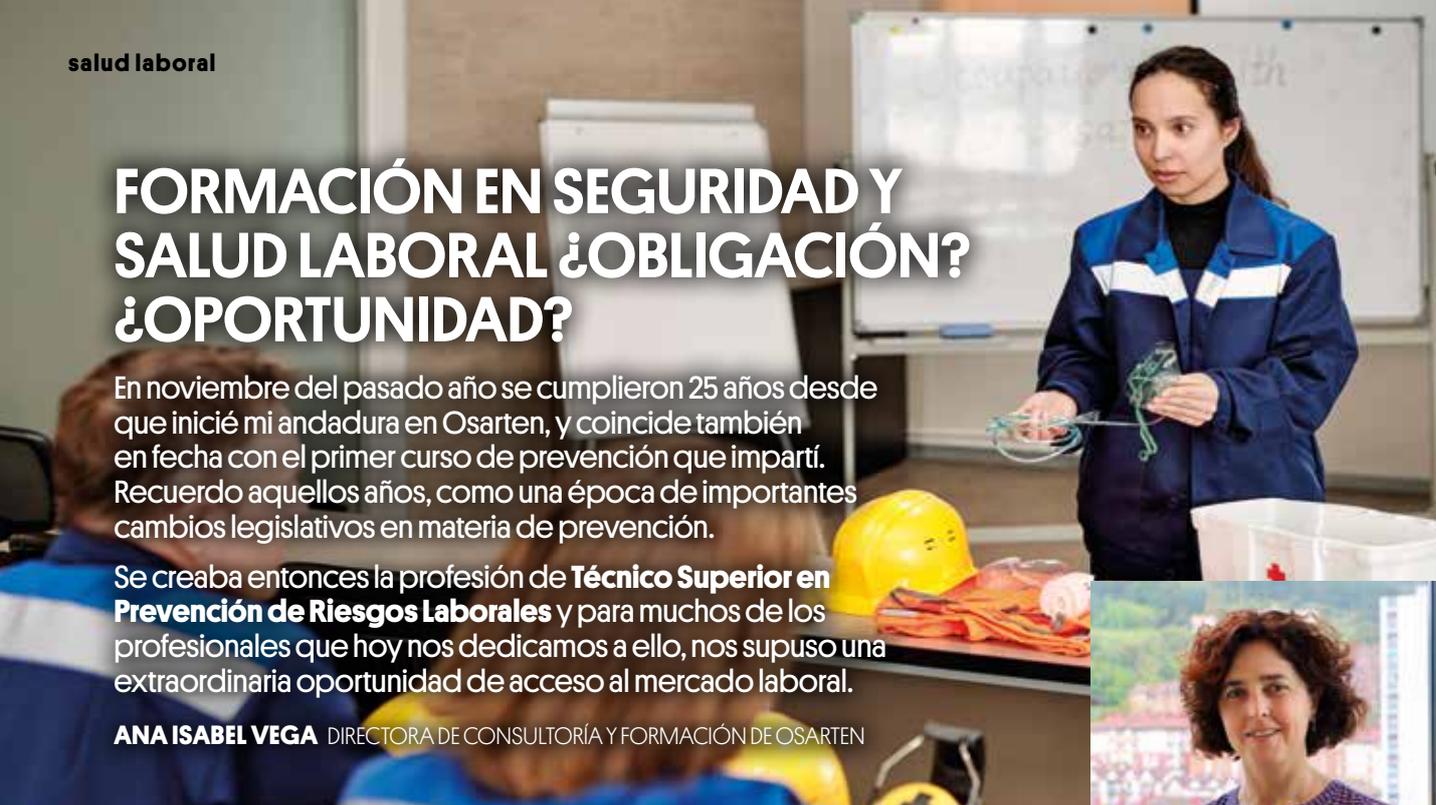
Hasta la fecha, LagunAro no contemplaba este subsidio especial por parto múltiple, por lo que el Consejo Rector ha aprobado su inclusión en la cobertura de la prestación de Nacimiento y Cuidado de Menor, para los casos en los que este subsidio sea percibido por la persona mutualista. —

FORMACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD LABORAL ¿OBLIGACIÓN? ¿OPORTUNIDAD?

En noviembre del pasado año se cumplieron 25 años desde que inicié mi andadura en Osarten, y coincide también en fecha con el primer curso de prevención que impartí. Recuerdo aquellos años, como una época de importantes cambios legislativos en materia de prevención.

Se creaba entonces la profesión de **Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales** y para muchos de los profesionales que hoy nos dedicamos a ello, nos supuso una extraordinaria oportunidad de acceso al mercado laboral.

ANA ISABEL VEGA DIRECTORA DE CONSULTORÍA Y FORMACIÓN DE OSARTEN



Muchos recuerdos de una fructífera trayectoria

Un torrente de recuerdos me viene a la cabeza. El primero que quiero contaros es el interés de los delegados de Prevención en las formaciones que impartíamos; había que poner en marcha una nueva forma de gestionar la seguridad y salud laboral, y todos ellos recogían el reto de aportar para mejorar las condiciones de trabajo.

Luego llegaron, los cursos de seguridad y salud laboral dirigidos a carretilleros y gruistas que, debido a la alta peligrosidad que supone el manejo de estos equipos, requerían de una formación específica.

Fueron unos años creando e impartiendo formaciones, que realizábamos con mucha ilusión, aunque no siempre con el resultado esperado.

La teoría nada tenía que ver con la práctica. Lo que veíamos durante la formación, poco se parecía a la vida

real. Los mensajes que lanzábamos sobre medidas de protección y prevención caían en saco roto porque, a veces, no podían llevarse a la práctica por las condiciones reales de trabajo.

Eran tiempos donde tratábamos de convencer a base de decir “es requisito legal”. Afortunadamente esos tiempos ya hace mucho que pasaron y la realidad actual es muy diferente.

Espacios para avanzar

Desde Osarten venimos transformando las formaciones para que sean un espacio para avanzar en materia de seguridad y salud. El formador pasa a ser dinamizador y generador de un espacio donde compartir experiencias y soluciones que ayuden a las personas a cuidarse en su puesto de trabajo y cuidar de los demás.

La generación de un ambiente participativo en un formato lúdico y muy dinámico permite explorar lo que cada uno puede aportar en seguridad, salud y bienestar en el trabajo. En este entorno, las formaciones dirigidas tanto a direcciones, líneas de mando como a trabajadores, generan un entorno de mejora y de oportunidad para avanzar hacia una cultura preventiva positiva. —

¿Cómo entiendes la formación de seguridad y salud? ¿Como una oportunidad? ¿Como una obligación? Depende de cómo lo enfoques, tendrás un resultado distinto.

La gran ola de la economía social inunda Donostia

Donostia-San Sebastián, capital de la economía social en 2023, acoge desde el pasado marzo y hasta diciembre multitud de eventos, actos de todo tipo y grandes congresos sobre “un modelo empresarial responsable, basado en principios y valores sociales y éticos”.

2023 es un año clave para el desarrollo global de la Economía Social, y tanto a nivel mundial como europeo, se han tomado decisiones para potenciar este modelo en los últimos años. A nivel Estatal se ha aprobado la *Estrategia Española de Economía Social 2023-2027*, un plan único a nivel europeo y que destaca por la participación activa del sector en su diseño y contenido, y su debate en el seno del Consejo de Fomento de la Economía Social.

En este contexto excepcional, Donostia-San Sebastián organiza la capitalidad europea, con la participación activa y decisiva de MONDRAGON. Los eventos comenzaron en marzo y se intensificarán a partir de junio. Estos serán algunos de los actos que se celebrarán durante los próximos meses:

- **1 de julio, Día Internacional de las Cooperativas**, se celebrará un acto en el Ayuntamiento de la capital guipuzcoana, con retransmisión en directo vía streaming, organizado por el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- **4 de julio, Reunión del inter-grupo de Economía Social del Parlamento Europeo** organizado por la *Social Economy Europe* y el Gobierno Vasco.
- **De julio a septiembre** participación en diferentes sesiones y jornadas de la Universidad de Verano de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.
- El **13 y 14 de noviembre** se celebrará la Cumbre Europea de Economía Social bajo el título *El impacto de la Economía Social como motor de Transformación* con más de 500 invitados e invitadas. Una cumbre organizada por el Ministerio de Trabajo del Gobierno de España.
- El **13 de noviembre** se entregará el premio Denon Artea en el Kursaal, organizado por el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- El **13 de noviembre** y dentro de los citados premios, se celebrará un gran concierto en el auditorio principal del Kursaal, con la obra creada por MONDRAGON para el cooperativismo mundial y denominada *Humanity at Music*.
- El **19 de diciembre** se celebrará el acto de clausura, el Festival creativo de la Economía Social EKOS y cierre de la capitalidad organizado por el Gobierno Vasco. —



Datos relevantes de la Economía Social

- En España existen más de **43.000 empresas de Economía Social** que dan empleo a más de **2,5 millones de personas** y representa el **10% del PIB español**.
- En Euskadi cerca del **2% de entidades**, el **5% del valor añadido bruto** y el **10% del empleo** se adscribe a las entidades de Economía Social.
- En Euskadi, en **2020** la cifra total de empleos adscritos a la Economía Social era de **60.401 personas**.
- En Euskadi, **4 de cada 10 cooperativas** son de carácter industrial. MONDRAGON figura año tras año como la cooperativa industrial más grande del mundo-World Cooperative Monitor).



Iñaki Lakarra

PROFESOR DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA Y EXPERTO EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES [TIC]

La inteligencia artificial, explicado de forma sencilla, es una *mente* creada por computadoras. Aprende de datos y ejemplos para tomar decisiones y resolver problemas. Puede reconocer caras, traducir idiomas y mucho más. Su objetivo es facilitarnos la vida y ayudarnos en diferentes tareas.

LEIRE MOÑUX

“Necesitamos más personas que tengan conocimiento en el ámbito de la inteligencia artificial”

¿Cómo nos está cambiando la vida la inteligencia artificial (IA)?

Cada vez son más las empresas que utilizan IA. Las aplicaciones que usamos habitualmente, Google Maps por ejemplo, emplea dicha inteligencia pero no somos conscientes de que lo está haciendo. Poco a poco, lo vamos a ir viendo e integrando en nuestro día a día sin ser conscientes de ello, ya que es algo que nos va a resultar transparente.

¿Qué tecnologías engloba la IA?

La IA es un saco que engloba muchas tecnologías. Uno de ellos es el *Machine Learning*, utilizando estadísticas y algoritmos, crea procesos de aprendizaje a través del cual, enseñamos a las máquinas a mejorar aspectos y entrenar modelos.

Otra tecnología que cada vez se utiliza más es el *Deep Learning*, donde se utilizan redes neuronales y otras tec-

nologías en las que los procesos y los parámetros no están tan claros y la complejidad del problema que queremos resolver nos obliga a utilizar dicha tecnología.

Por otro lado, está el *Big Data*, que consiste en aplicar *Machine Learning* y *Deep Learning*. Mezcla sensores de temperatura con datos de ventas de un producto específico, es decir, la naturaleza de los datos no tiene relación. Por lo que, dependiendo del proyecto o de la solución, utilizaremos una tecnología u otra.

Se dice que cada vez es más necesario que las personas estudien carreras relacionadas con la IA. ¿Por qué?

Se están creando aplicaciones y herramientas de IA, que sin tener ningún conocimiento como usuario, las podemos utilizar sin problema. Sin embargo, tanto para el desarrollo de las aplicaciones como para solucionar errores, necesitamos informáticos/as, ingenieros/as, científicos/as, matemáticos/as... Y a día de hoy, el mer-

cado demanda mucho más de los títulos que tenemos. Es un mercado en auge y se prevé que surjan necesidades en los próximos años, por lo que necesitamos más personas que tengan conocimiento en el ámbito de la IA.

¿Mondragon Unibertsitatea ofrece estudios relacionados con la IA?

Sí, disponemos de diferentes titulaciones, tanto de grado como de máster. De hecho, tenemos un grado en *Business Data Analytics* y un máster en Ciberseguridad y Análisis de Datos, donde la parte de análisis está enfocada a la IA.

¿La IA tiene límites?

Creo que, más que límites, tiene algunos retos por delante. Cuando se empezó a desarrollar, los primeros resultados fueron relativamente malos. Hay muchos proyectos, y prácticamente todas las empresas se están planteando poner un proyecto de IA en el *mainstream* por los beneficios y mejoras que pueda tener. Por lo que es un desafío implementar dicha inteligencia en nuestras empresas.

Otro reto es la democratización de las aplicaciones, ya que antes solamente era utilizado por expertos en tecnología y ciencia, y ahora cualquiera puede utilizarlas en modo usuario.

A medida que avanza la IA, también surgen desafíos éticos y sociales. Se plantean preguntas sobre la privacidad y seguridad de los datos, el impacto en el empleo humano, la responsabilidad y el sesgo algorítmico. Es importante abordar estos problemas de manera responsable y garantizar que la IA se utilice en beneficio de la sociedad en su conjunto.

Steven Hawking advirtió antes de morir que “el desarrollo de la IA puede significar el fin de la raza humana”. ¿Qué opinas?

Ciertas aplicaciones se han vuelto más populares, más democráticas, hemos perdido el control en algunas de ellas, y tenemos que empezar a establecer algunas reglas. Por ejemplo, todo lo que tiene que ver con la normativa, tanto europea como local, suele ir a un ritmo más lento que la tecnología. La tecnología es más rápida que la legislación, por lo que tenemos un reto importante. —

La inteligencia artificial revoluciona industrias: ¿Un futuro dominado por las máquinas?



Industria. Automatización de procesos, mantenimiento predictivo y optimización de la cadena de suministro.



Conducción autónoma. Los autos puedan detectar y responder a su entorno, evitando colisiones y conduciendo de manera segura.



Dispositivos electrónicos (Siri, Alexa, Google Assistant...). Se utiliza para responder preguntas, brindar información y realizar tareas como establecer recordatorios o reproducir música.



Aplicaciones en línea (redes sociales, motores de búsqueda, servicios de música o video en streaming, comercio electrónico...). Analiza preferencias y recomienda contenido, productos o personas según los intereses y comportamientos del usuario.



Educación. En plataformas de aprendizaje en línea para personalizar la enseñanza y ofrecer recomendaciones educativas.



Medicina y salud. Diagnóstico médico, análisis de imágenes médicas, descubrimiento de medicamentos, monitorización de pacientes y asistencia en cirugías.



Seguridad y vigilancia. Monitorean y analizan imágenes de cámaras de seguridad, identifican comportamientos sospechosos y reconocen rostros.



Finanzas. Detección de fraudes, análisis de riesgos, toma de decisiones de inversión y automatización de procesos financieros.



UNIVERSIDAD MONDRAGON MÉXICO, 10º ANIVERSARIO

En el atril, Arturo Alvarado, rector de la Universidad MONDRAGON México (UMx), pronuncia unas palabras en el acto central conmemorativo del décimo aniversario de este proyecto educativo. Al evento asistieron las principales autoridades del Estado de Querétaro, representantes de Mondragón Unibertsitatea y de la Corporación MONDRAGON, con Ucin, su presidente, a la cabeza.

Es curioso ver el logotipo que han diseñado para celebrar esta efeméride, ya que el cero del número 10 quiere representar la rueda delantera de la bicicleta de Arizmendiarieta, cuya primera realización en 1943 –¡hace 80 años!– fue una Escuela Profesional, la semilla de la Experiencia Cooperativa.

En tiempos de Youtube y de TikTok, no podía faltar el vídeo para celebrar el aniversario, una pieza de 3,58 minutos, en la que señalan que “hoy celebramos el valor de la intercooperación, la visión in-

ternacional y la productividad que aquella bicicleta que llegó al País Vasco y que marca con huella firme su afianzado paso por Querétaro (México). Enhora buena por muchas décadas por venir”.

UMx es hoy una realidad muy prometedora, con un campus renovado –con más de 13.000 m² construidos en una parcela de 50.000 m²–; 2.000 estudiantes –el 75% en grados, de los cuales un 33% son ingenierías–; y una oferta que incluye 22 programas de grado, 11 grados para adultos, 12 másteres universitarios y 1 doctorado. Las previsiones apuntan a superar los 3.000 estudiantes en 2028. —

Video



Nagore Díez

Analista financiera en LagunAro, EPSV



LOS TIPOS DE INTERÉS, CERCA DE SU MÁXIMO

El fuerte repunte de la inflación obligaba a principios del pasado año 2022 a revertir la laxitud de las condiciones monetarias en la mayoría de las economías desarrolladas, tras más de una década en la que, por ejemplo, los tipos de interés oficiales llegaban incluso a terreno negativo por primera vez en la historia.

Además, el tensionamiento monetario en el que todavía estamos inmersos ha sido uno de los más rápidos vistos jamás, con un BCE elevando las tasas en 375 puntos básicos (p.b.) en 10 meses, mientras que la Fed subía 525 p.b. en 14 meses. A pesar de ello, la solidez de la economía sigue sorprendiendo, destacando las referencias de desempleo, que se sitúan en mínimos de varias décadas, así como los resultados empresariales. De hecho, los resultados empresariales recientemente publicados (primer trimestre 2023) superaban las previsiones en una proporción muy superior a la media de años anteriores.

En este contexto de fortaleza de la economía y con unas tasas de inflación que se están moderando, parece que se atisba que el proceso de tensionamiento puede estar cerca de su finalización. En el caso de los Estados Unidos, la subida de tipos de 25 p.b. de la pasada reunión de mayo podría ser la última en el corto plazo. La crisis de confianza que está atravesando la banca regional en EE. UU., derivada de las consecuencias del

propio proceso de tensionamiento monetario, está siendo un factor de presión adicional para la Reserva Federal. En cualquier caso, el endurecimiento de las condiciones de financiación bancaria (menor demanda y oferta de crédito), también como consecuencia del aumento de los tipos de interés, debería ayudar a los bancos centrales en su labor de enfriamiento de los precios.

Por el lado del BCE, en palabras de la propia Lagarde, veremos nuevas subidas de tipos adicionales (se esperan dos alzas de 25 p.b.), teniendo en cuenta que el inicio de aumento de las tasas fue posterior al de la Fed, que la infla-

ción sigue elevada y que en Europa no se aprecian efectos similares a los que está viviendo la banca estadounidense.

En cualquier caso, que podamos anticipar una cercanía del pico en los tipos de interés no implica que los bancos centrales vayan a iniciar el proceso de recortes de manera inmediata. Pensamos que una política monetaria más expansiva vendrá necesariamente ligada a la evidencia de que la inflación se encamina hacia niveles más cercanos al 2-3% frente al 5% actual en EE. UU. y 7% en Europa o que la economía sufre una fuerte desaceleración. —

“La solidez de la economía sigue sorprendiendo, destacando las referencias de desempleo, que se sitúan en mínimos de varias décadas, así como los resultados empresariales”

AGRIFOODTECH, UN SECTOR DE OPORTUNIDAD PARA MONDRAGON Y SUS COOPERATIVAS

¿Qué comeremos en 2050? ¿Cómo afecta el cambio climático a nuestros hábitos alimenticios? ¿Qué tendencias triunfan? ¿Representa este sector una oportunidad real para la promoción de nuevas actividades relacionadas con la cadena de valor agroalimentaria?

AMAIA EGIA

DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS EN MONDRAGON CENTRO DE PROMOCIÓN

El crecimiento de la población mundial supondrá un aumento de la demanda de alimentos superior al 50% para 2050. La alimentación será un recurso estratégico (equiparable a la energía), y dominar las materias primas y cuidar la relación con el consumidor serán aspectos claves. A su vez, el reto de producir más –alimentos– con menos –recursos naturales–, a precios competitivos y reduciendo el desperdicio, sitúan el foco en la tecnología, que se enfrenta al reto de mejorar la eficiencia y sostenibilidad en toda la cadena de valor del sistema alimentario (la agricultura vertical, la producción de nuevas fuentes de proteína y nuevos ingredientes o la carne cultivada en laboratorio, son algunos ejemplos). Y sin olvidar las tendencias demandadas por el consumidor como vectores de cambio: la hiperconveniencia y la alimentación saludable, sin renunciar a lo *sabroso*. O el hecho de que habrá una mayor atención en la seguridad alimentaria y la trazabilidad de los alimentos, lo que dará lugar a una mayor demanda de alimentos orgánicos, locales y de origen conocido.

Y en este complejo contexto, el sector agrifoodtech se ha definido como uno de los ámbitos de oportunidad de la promoción corporativa, estableciendo como misión “impulsar, promover y desarrollar un ecosistema agrifoodtech MONDRAGON abierto y colaborativo” para generar y/o participar en nuevas actividades relacionadas con la cadena de valor agroalimentaria.

La tecnología (IoT, blockchain, datos, robótica, nuevos ingredientes, agricultura celular, impresión 3D...) será un gran vector de futuro en toda la cadena de valor agroalimentaria.





Ecosistema Agrifoodtech MONDRAGON

Este último año se han activado distintas iniciativas con la participación de cooperativas como **Ausolan, Barrenetxe, Behialde, Eroski, Kide, Krean, Maier, Miba, Mondragon Assembly, Ondoan, Onnera Group** y las divisiones de **Componentes y Bienes de Equipo**.

Por un lado, se han realizado tres sesiones de trabajo, en colaboración con agentes externos como Eatable Adventures, para identificar y seleccionar oportunidades de negocio en este ámbito y, posteriormente, analizar específicamente dos verticales de interés:

- **La agricultura de precisión y vertical farming**, con el enfoque de detallar las oportunidades que ofrece la aplicación de tecnología en la agricultura y los nuevos modelos de negocio basados en entornos controlados.
- **La elaboración de proteínas alternativas e ingredientes novedales**, desde la perspectiva de las capacidades para desarrollar y comercializar equipos e instalaciones de producción optimizados para la producción de proteínas alternativas a gran escala.

Además, desde marzo de 2023, está operativa la **Comisión de Nuevas Actividades Agrifood** en la que las cooperativas del área de Distribución, junto con el Centro de Promoción corporativo, trabajan en el impulso de nuevas actividades generadoras de empleo y valor añadido a largo plazo en el ámbito agroalimentario.

Por otro lado, conscientes de la tendencia de robotización/automatización del sector, se está trabajando en la elaboración del estado del arte y búsqueda de nuevas oportunidades en el ámbito de maquinaria para el sector agroalimentario: por un lado, maquinaria industrial; y, por otro, la construcción y desarrollo de maquinaria innovadora para el hogar y para la restauración que respondan a los nuevos modelos de negocio y nuevas formas de consumir alimentos. —

Inversiones en Agrifoodtech

- **Erkop** ha invertido en Insekt Label Biotech, empresa especializada en la producción de proteína de insectos para alimentación humana.
- **Eika** ha invertido en dos startups: Smart Comfort, sistema de calefacción vía infrarrojo en remoto aplicado al sector avícola; y Stone Cooker, dedicada a fabricar mesas con soporte volcánico para el alimento, consiguiendo un cocinado limpio, saludable y sin humos.

Iniciativas destacables

- *Vertical farming* y nuevos modelos de negocio gastronómicos. Se están estructurando varias inversiones.
- Alternativas cárnicas saludables a través de la combinación de micelio y procesos biotecnológicos, proyecto en el que participan **Ausolan, Eroski, Leartiker** y la startup Innomy.
- Soluciones robóticas para el sector Horeca y la mejora de la experiencia del consumidor.

Benito Lertxundi

MUSIKARIA

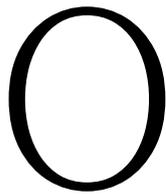
“Ibilbidea
zuzen egitea
da bizitzaren
gakoa”



Benito Lertxundik

(Orio, 1942) euskal kulturaren azterna ezabaezina utzi du

musikarekiko eta euskararekiko konpromisoari esker. Lertxundik 60ko hamarkadan ekin zion bere musika ibilbideari *Ez Dok Amairu* taldearekin, euskal kantaren mugimendu garrantzitsuenetako bat. Harrezkero, bakarkako hainbat album argitaratu ditu, jendeak eta kritika espezializatuak txalotu dituztenak. **LEIRE MOÑUX**



Orriko bardoarekin izan genuen solasaldia maiatzaren zortzian Orioko Herriko Plazan. Kafe bat hartu eta elkarrizketan irakurri ahal izango dituzun milaka pasadizo kontatu zizkigun euskal musikari beteranoak.

Belaunaldi ezberdinetako jendeak entzuten du zure musika. Zein uste duzu izan dela irismen horren gakoa?

Inoiz ez dut jakin erantzuten galdera hori. Ez dago formularik horretarako, kimika kontua izaten da batzuetan. Abestiek badute bere izaera, natura... Batzuetan bizitzako istorioak kontatzean erraz aurkitzen da abesti horiekin bat egiten duen jendea, baina ez dakit garbi erantzuten zergatik gertatzen den.

Zein ezberdintasun antzematen dituzu zure garaiko eta gaur egungo euskal musikaren artean?

Mundua ez zegoenean hain globalizatuta, abestiek urte asko irausten zuten. Kantutegietan uzten ziren tradizionalki eta mendez-mende gelditzen ziren. Abesten hasi

nintzenez, euskal kantuak nolakoak ziren jakiteko Azkue, Aita Donostia, Salaberri... kantutegietara jo behar izan nuen. Gaur egun, egoera oso ezberdina da, baliabide ezberdinak daude, streaminga eta bestelakoak. Gazteek guk baino gehiago ezagutzen dute gaur egungo musika.

Zein izan da orain arte sortu duzun abestirik bereziena?

Abestia bukatzeaz dagoela, emozio bereziak sentitzen ditut nire bakardadean. Behin kanpora irtetean, beskeen bizitzetan sartu eta bakardade hori hautsi egiten da.

Abesti batzuekin bizipenak etortzen zaizkit burura. 'Marinel galduaren balada' oso berezia da niretzat. Beharbada ez du arrakasta handirik eta ez du aparteko efekturik sortzen jendearengan, baina niretzat ahalmen berezia du. Marinel galduak sortu dituzten negarrak ikusi ditut, nola ekarri dituzten... Sentipen hori besteengan bizirik edo nolabait "hor dagoela" sentitzea da niretzat arrakastarik handiena.

Zein da Benito Lertxundiren musika-erreferentea?

Badago artista bat nigan oso hurbil sentitu dudana beti, giza eskubideen aldeko konpromiso soziala adierazi zuen artista ipar amerikarra, Pete Seeger. Askok gustatzen zait bere abesteko modua, eta garai hartan, bera nuen gidari.

Gaur egun, benetan hunkitzen nauen eta oso azalean daramadan abeslari bat Tom Waits da. Leonard Cohenek ere eduki du bere lekua nire bizitzan eta Dylan gabe ez nuke ulertuko azken mende erdi honetako musika.

“Erreferenteak? Pete Seeger, Tom Waits, Leonard Cohen... Eta Dylan gabe ez nuke ulertuko mende erdi honetako musika”



Mikel Laboa, Benito Lertxundi eta Maite Idirin

Zer izan da *Ez Dok Amairu* zuretzat?

Ez Dok Amairu bataio bat izan da.

Nire lehenengo abestiak, Martin Lizasoren erloju-dendan lanean nengoela sortu nituen, baina zaletasun hura ez zen ezaguna.

Urtero, *La Voz de España* egunkariak artista berrientzat lehiaketa bat antolatzen zuen eta inori ezer esan barik nire burua aurkeztu nuen. 400-500 pertsona inguru aurkeztu ziren eta ia ezinezkoa iruditu zitzaidan nire burua hautatua izatea.

Denbora gutxira, egunkarian nire izena letra handiz irakurri nuen, faboritoen artean nengoela esanez: "Un joven de Orio llamado Benito Lertxundi se perfila como gran favorito con la peculiaridad de que canta en vascuence". Garai hartan, Elvis Presley, Shadows eta Cliff Richarden abestiak bertsiionatzen nituen euskaraz, beharbada horrek deitu zuen arreta.

Halako batean, telefono dei bat jaso nuen, Mikel Laboa zen, momentu horretan medikuntza ikasketak egiten zebilen Bartzelonan.

Katalunian bertako abestiak suspertzeko talde berezi bat sortu zutela komentatu zidan eta Euskal Herrian ere horrelako zerbait egitea gustatuko litzaiokeela esan zidan. Momentu hartan, modu espontaneoan abesten zuen jende bila zebilen eta nik baiezkkoa eman nion.

Lehenengo bilera, Kursaalera gela zahar batean egin genuen, *Ez dok Amairu* osatzen genuen kide guz-

“Geroz eta gutxiago gustatzen zait aurreikuspenak egitea. Konfinamendu garaian konturatu nintzen ez genuela inor zain kanpoan.”

tiok bildu ginen. Ez genuen ezer ulertzen, baina bile-ra amaitu eta pertsona batek beti esaten zuen: “Bilduko gara berriro?” Eta ni joan egiten nintzen.

Hainbat bileren ostean ulertu nuen zer zen *Ez Dok Amairu*. 1965.urtean sortu eta bost urte iraun zuen taldeak. Izena Jorge Oteizak eman zion, bere istorio batetik hartuta.

Esango nuke taldekide guztiontzako izan zela bataioa.

Zeintzuk izan dira erronkarik handienak artista gisa?

Artistak jendearengana iritsi nahi du eta bideak beti ez dira errazak izaten, asmatu egin behar da. Esan ohi da leku guztietan egon behar garaela, erakusleho bila, ikus gaitzaten.

Aldiz, lehenengo galderara bueltatuz, urteak pasa eta gero, konturatu naiz ez dela beharrezkoa aparteko sustapena egitea. Izan ere, badago elementu bat jendea erakartzen duena: misterioa. Ez da beharrezkoa su artifizialen bila ibiltzea, baizik eta bidea zuzen egitea. Ez dago presarik, ez dago erronkarik, ibilbidea zuzen egitea da bizitzaren gakoa.

“Egunez egun bizi naiz”

Gaur egun, kontzertuak ematen zabilta. Zer asmo duzu aurrerantzean?

Konfinamendu garaian konturatu nintzen ez genuela inor zain kanpoan. Egoera hura berezia izan zen, denboraren nozioa galdu genuen, isiltasun izugarria zegoen, txorien eta animalien presentzia ikaragarria... Abesti bat konposatu nuen garai hartan, bakarrik atera zitzaidan, aspaldi zebilen deika.

Honela dio azken estrofak:

*Ez nabil ezeren bila, ohartu baintzen
unez-une bizitzeak bakoitzari dagokiona
sortzen diola.*

Beti gabiltza guztia antolatu nahian. Niri kontzertu bat jotzeko deitzen badidate, osasunez, gogoz eta indartsu banago, ez dut inongo arrazoirik etxean gelditzeko. Gaur egun, horrela ari naiz eta egia esan inoiz baino gus-turago, inongo loturarik gabe. Egunez egun bizi naiz. —

Xabier Arregi Iparragirre

HiTZ Hizkuntza Teknologiko Euskal Zentroa – Ixa taldea Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU



EUSKARA ETA ADIMEN ARTIFIZIALA

Lehen, termino espezializatua zen adimen artifiziala. Aldizkari zientifikoetan agertzen zen gehienbat, zientzia dibulgazioko euskarrietan, edo zientzia fikziozko produktuetan. Orain, hitz arrunt bihurtu da. Komunikabideetako lerroburuak hartzen ditu, eta sare sozialetan bolo-bolo dabil.

Kaleko hizketagaita da: Nola aldatuko du adimen artifizialak gure bizimodua? Zenbaterainoko eragina izango du arlo sozioekonomikoan? Gaina hartuko ote die pertsonaei?

Hizkuntza eta adimen artifiziala binomio banaezina da gaur egun. Ez da harriztekoa, mintzamina baita giza adimenaren ezaugarri nabarmena. Azken aldiko adimen artifizialaren aurrerapen nagusiak hizkuntza-teknologiei dagozkie. Teknologia horiek inpaktu sozioekonomiko izugarria dute, eta sektore produktibo aurreratuek oso konstante hartzen dituzte. Lan munduan aldaketa sakona eragiten ari dira dagoeneko, eta munduko enpresa boteretsuenak lehia estuan dabilta, nork lidergoa hartuko alor honetan.

Itzulpen automatikoa, ahotsetik testurako diktaketa, testutik ahotserako hizketa, edo pertsonen eta makinaren arteko elkarrizketasistemak dira aplikaziorik arra-

kastatsuenak, adibidez, berriki atera diren chatGPT moduko sistemak. Aukera eta erabilera asko zabaldu dira, eta oso azkar hedatzen ari dira. Izan ere, gailuak hitzun bihurtu zaizkigu, eta mintzaide.

Bai, hitzun eta mintzaide dira, baina euskaldunak al dira? Horra galdera.

Hizkuntza-eredu neuronal erraldoiek ekarri dute aldaketa hau. Eredu horiek datu-masa izugarri handiekin entrenatzen dira, eta horri esker ikasten dituzte hizkuntzaren patroiak. Horrek ahala ematen die testuak sortzeko. Euskaraz ere badira horrelako ereduak, baina duten portatze ez da urrundik ere hizkuntza hegemonikoen parekoa. Premiazkoa dugu, beraz, euskararako hizkuntza-eredu eraginkorrak sortzea, hizkuntza nagusien pare arituko direnak. Bestela, zer egingo dugu euskaldunok gaztelaniaz, frantsesez edo ingelesez hobeto dabilen chatGPT erabiltzean? Garbi dago, erdal hizkuntzetara jo.

MONDRAGONen rol berria

Ikerkuntza-lan serioa eta baliabideak behar ditugu euskara atzean gera ez dadin. Jokaleku honetan, Mondragon korporazioak egiteko nabarmena eduki dezake. Batetik, parte hartzaile aktiboa izan daiteke euskararako ereduaren sorreraren; besteak beste, datuen hornikuntzan eta proiektuen garapenean agente garrantzitsua izan daiteke.

Bestetik, aitzindari izan daiteke euskararen teknologia industria jarduerarako egokitzen eta erabiltzen, hala administrazio-lanean edo ekoizpen-prozesuetan, nola inguruarekiko harreman komertzialetan. MONDRAGONek dituen ezaugarriengatik, aitzindari izan daiteke eta eredugarri.

Aise irudika ditzakegu MONDRAGONen ekoiztako tresnak euskarazko interfazea dutenak, artean enpresa lehiakideek horrelakorik ez dutenean. Hor, noski, bada balio erantsi oso garrantzitsua.

Euskaraz lan egin, euskaraz sortu produktuak, euskaraz dakiten tresnak gizarteratu... Ez da erronka makala, baina bai oso motibagarria. Elkarlanaren bideetik, Euskal Herrian dauden ikerkuntza-, eta transferentzia-agenteekin batera arituz, hor bada MONDRAGONen misioarekin bat egiten duen egitasmoa. Ez duzue uste? —

“Euskaraz lan egin, euskaraz sortu produktuak, euskaraz dakiten tresnak gizarteratu... Ez da erronka makala, baina bai oso motibagarria”

El desperdicio de alimentos es un problema global que afecta tanto a países desarrollados como a países en desarrollo. Es necesario reflexionar sobre nuestros hábitos alimentarios para reducir el desperdicio y garantizar el acceso a alimentos para toda la sociedad.

Es por ello que la Fundación Ausolan puso en marcha la iniciativa *Stop Hambre*, con el objetivo de sensibilizar y combatir el hambre en niños/as y familias vulnerables en nuestro entorno, a través de comedores sociales y organizaciones que luchan contra el hambre.

LEIRE MOÑUX



Amaia Agirre

RESPONSABLE DE INNOVACIÓN DE LA FUNDACIÓN FUNDACIÓN AUSOLAN

“Desperdiciar alimentos cuando hay personas que pasan hambre es una injusticia que no podemos permitir”

¿Qué acciones lleváis a cabo con la iniciativa *Stop Hambre*?

A día de hoy, en lo que es en materia de donación, lo que hacemos es trabajar con bancos de alimentos; les hacemos llegar la comida sobrante para que la distribuyan a entidades con personas necesitadas.

Colaboramos con iniciativas como Fundación Residuo Cero, quienes tienen un programa llamado *Rexcatering*; la comida que sobra en los comedores se envasa, se refrigera y se ofrece en máquinas de *vending*.

Sin embargo, intentamos generar el mínimo excedente (alimentos que no se pueden donar y se tiran a la basura), creando métodos y procesos internos para sensibilizar, como por ejemplo, crear una pequeña guía de 15 recomendaciones para generar menos despilfarro en hogares, centros de trabajo y sitios donde se puedan hacer proyectos educativos con niños/as.

Hemos colocado medidores de pan en varios comedores escolares, un cubo de cristal donde se echa el pan sobrante de cada día, con el objetivo de concienciar a los niños/as mostrando la cantidad de despilfarro que se genera. A partir de ahí, trabajamos acciones

que respondan a la siguiente pregunta: ¿Qué hacemos para que no se genere todo este pan? De una forma práctica se hace ver que se puede generar menos, y si genera, pensar en cómo darles salida.

¿Cuáles son los objetivos del proyecto?

Tenemos varios objetivos y programas en mente. En cuanto al despilfarro alimentario, queremos hacer una guía tanto para los restaurantes como para nuestros servicios, aunque algunas acciones ya las estamos llevando a cabo desde hace tiempo, lo que queremos es recogerlo en forma de guía y que eso ayude también a otros establecimientos a poner en



marcha programas e iniciativas de buenas prácticas, dar una segunda vida a los alimentos; recetas que nos ayuden a reutilizar los alimentos o guiarnos cómo destinarlos a donación.

Por otro lado, queremos activar programas para seguir contribuyendo en la sensibilización, con talleres que puedan llegar hasta las familias para ayudar a planificar los menús, ya que una de las cosas que podemos hacer en los hogares es planificar y conservar mejor los alimentos.

Finalmente, seguiremos estableciendo acuerdos y convenios con entidades para intentar dar una segunda vida a los alimentos.

JUEGO: ¿Cuánto sabes sobre el desperdicio alimentario?



¿Cuáles son los alimentos que más se desperdician?

1. Las **frutas** son el alimento que más tiramos, principalmente manzanas, naranjas y fresas.
2. Las **hortalizas** son el segundo grupo de alimentos que más se desperdicia, seguido por los restos de platos cocinados (lentejas y arroz los alimentos más repetidos).

Consejos para hacer una buena Lista de la compra

1. **Planifica.** Lo primero de todo es planificar el menú de los próximos días: decidir qué platos vamos a preparar, cuántos vamos a ser y pensar los ingredientes que vamos a necesitar.
2. **Revisa.** Antes de ir a la compra, debemos revisar si tenemos alimentos en nuestra cocina que nos sirven para nuestro menú e identificar los que están a punto de caducar o ponerse malos. Por eso, sería importante pensar un menú que los incluya.
3. **Haz tu lista.** Haz tu lista de la compra: mental o escrita en un papel o en tu móvil. ¡Te recomendamos esta app para hacerla en línea!
4. **Ajústate a la lista.** Y cuando estés en la tienda, intenta ajustarte lo máximo posible a la lista y así evitarás comprar en exceso.



Medidas para reducir el desperdicio en los hogares



Ejemplo de receta

Buñuelos de piel de calabacín y berenjenas

Compartido por bioLOKA

1. Lava y pica muy bien las pieles de la verdura y mezcla con la cebolla picada, el perejil y el comino.
2. Salpimenta al gusto. Deja reposar unos 15 o 20 minutos para que se mezclen los sabores.
3. Después, bate el huevo y añádelo a las verduras junto con 2 o 3 cucharadas de harina y unas 2 cucharadas de leche hasta conseguir una masa homogénea.
4. En una sartén antiadherente, calienta aceite y fríe pequeñas porciones de la masa hasta que queden doradas.
5. Luego coloca los buñuelos sobre papel absorbente para eliminar el aceite.
6. ¡Listos para comer!

Ingredientes Piel de 2 o 3 berenjenas medianas. | Piel de 2 o 3 calabacines medianos. | 1 cebolla. | 1 huevo. | Leche. | Harina (2 o 3 cucharadas). | Sal. | Comino. | Pimienta. | Perejil.

Too Good To Go (TGTG)



Con TGTG podrás salvar el excedente de tus negocios favoritos y darle un buen final.

TGTG es una aplicación móvil que conecta a consumidores con comercios locales que ofrecen excedentes de comida a precios reducidos al final del día, con el objetivo de reducir el desperdicio de alimentos y fomentar la sostenibilidad. Los consumidores pueden comprar paquetes de comida a través de la aplicación y recogerlos en el establecimiento. La aplicación opera en varios países europeos y se ha popularizado como una forma innovadora y efectiva de combatir el desperdicio de alimentos. —



AUSOLAN TXAPELDUN!

El equipo de la cooperativa se adjudica la XIV Carrera de empresas 2023, patrocinada por LABORAL Kutxa.

JAVIER MARCOS

Ahí van los cuatro atletas del equipo Ausolan (Ahmed Ouslimane, Brahim El Asri, Hassan Oubadi y Mustapha Archaoui) en la calle Mayor de Donostia, el pasado 14 de mayo, lanzados a la meta sin mirar atrás, concentrados y con un objetivo entre ceja y ceja: ganar la prueba y lograr una marca difícil de batir. Lideraron la prueba de principio a fin y pararon el crono de los 8,5 km en 27 minutos y 45 segundos, o sea, 3,16 min/km. ¡Una bestialidad!

Ahmed, Brahim, Hassan y Mustapha son de origen marroquí y llevan algún tiempo vistiendo la camiseta de Ausolan, ya que trabajan en su división de Limpieza Integral, Geslagun. Por eso, sus caras serán conocidas en Copreci, Matz Erreka... y en otras cooperativas en las que realizan su actividad.

La foto tiene su aquél, cuatro norteafricanos representando a todo el colectivo de Ausolan en un evento deportivo. Y es que vivimos tiempos globales, de diversidad e hibridación, y esta imagen habla en clave positiva de conceptos como integración socio laboral, trabajo en equipo –cooperación–, adaptación o vida saludable.



Seguramente esta no habrá sido la carrera más difícil de sus vidas y solo por eso ya es motivo de satisfacción que hayan sabido aprovechar esta oportunidad que les ha brindado Ausolan y hayan hecho sentirse orgullosos a todas las personas a las que representan. Zorionak txapeldunak!

Ahora, tienen previsto participar en otras carreras (Bilbao y Vitoria-Gasteiz) dejar el listón bien alto y prepararse para la gran cita de Madrid, el próximo 17 de diciembre. —

Rafa Pol

Unidad de Planificación estratégica de MONDRAGON



CONTINUIDAD DE LOS PARQUES

Continuidad de los parques es el título de un cuento de Julio Cortázar, un escritor exponente del boom latinoamericano de los años 60-70 del siglo pasado que experimentó con lo que se denominó *literatura fantástica*. Me asalta la duda de si la sociedad actual no estará influida por esta corriente literaria.

En esta brevísima historia, el autor desarrolla en paralelo una trama de ficción y otra de realidad. El protagonista de la vertiente real es el que con la lectura de una novela va desvelando la otra trama de historia fabulada. Esta persona, que podría ser cualquiera de nosotros en nuestra vida cotidiana y que muestra cierta ansiedad por conocer el desenlace del libro, avanza y avanza en la lectura hasta desencadenar sin querer, en el momento más dramático, un salto de carril entre ambas dimensiones y termina siendo víctima fatal de la historia que lee, sin que ya pueda continuar con el libro y conocer su final.

Esta “continuidad” de Cortázar, o conexión entre lo real y lo que no lo es, se realiza a través de una pasarela que concatena parques frondosos con bosques espesos de ambos escenarios.

Realidad y ficción

Esta idea me parece una buena analogía del atolondramiento hacia el que nos vamos encaminando. Los escenarios y esperanzas que nos trasladan los medios de comunicación y los líderes socioeconómicos vienen a ser como ese libro de ficción al que nos enganchemos y del que ansiamos conocer el desenlace, esperando que sea el mejor posible para nosotros. Sin embargo, aún podemos darnos cuenta de que nos muestran una realidad incompleta, ya que los narradores ocultan y disfrazan hechos y datos, así como tareas pendientes o incluso algún interés inicuo que les motiva.

Es posible que muy pronto, con el control social que traerán bajo el brazo la inteligencia artificial, la moneda digital o un big data pronosticador de nuestro comportamiento, sea ya imposible para nosotros discernir entre lo real y lo

virtual en aquello que nos rodea y nos convirtamos inevitablemente en nuevos protagonistas de esta historia, sin capacidad de reacción y víctimas de lo que pueda llegar desde otra dimensión a través de estas pasarelas de bosques digitales. Después de todo, hasta la trama realista del cuento de Cortázar no dejaba de ser otro plano de ficción.

En ese futuro, el preguntarse sobre qué hay de cierto en una crisis financiera, un cambio climático, una guerra en Europa, un gran reseteo, una pandemia o un asalto televisado a cualquier parlamento, estará ya fuera de lugar. La gran duda será entonces: ¿En qué va a consistir nuestra libertad?, y enlazado con esto, ¿Qué fundamentos tendrá nuestro cooperativismo?

En ese momento, quizás tampoco quede ya nadie que pueda interpretar el final de esta historia. —

“Muy pronto, con el control social que traerán bajo el brazo la inteligencia artificial, la moneda digital o un big data pronosticador de nuestro comportamiento, será imposible discernir entre lo real y lo virtual”

De izquierda a derecha, Salva Trujillo y Ion Etxebarria, director de Orbik y de Ikerlan respectivamente, en el acto de presentación de la nueva empresa.

IKERLAN LANZA ORBIK CYBERSECURITY

Primera empresa en el estado orientada a certificar productos electrónicos de fabricantes industriales

GORKA ETXABE

Más allá de la oportunidad de negocio, del mercado y el conocimiento adquirido durante años por Ikerlan para realizar una propuesta de valor diferencial en el ámbito de la ciberseguridad industrial, Orbik representa una nueva forma de generar negocio y empleo para Ikerlan. Se trata de la primera *spin-off* nacida en el seno del centro tecnológico.

En la vida diaria utilizamos multitud de dispositivos conectados (IoT) como, por ejemplo, trenes, autobuses, ascensores o electrodomésticos y, al estar conectados, pueden ser susceptibles de sufrir un ciberataque. Como ciudadanos no somos conscientes de la dimensión y cantidad de dispositivos conectados y la influencia en la vida cotidiana. En el ámbito mundial, en 2024 se prevé que existirán 22.300 millones de dispositivos IoT conectados a Internet en todo el mundo.

Un escenario perfecto para el crecimiento exponencial de la ciberdelincuencia, pero también una gran oportunidad para desarrollar el negocio de la ciberseguridad y generar empleo tecnológico de calidad protegiendo a la industria de ciberataques. Los productos electrónicos son críticos en sectores como el de la energía, el transporte o la industria, en los que la seguridad y protección de personas y bienes depende del correcto

funcionamiento de estos aparatos y en los que un mal funcionamiento podría tener consecuencias muy graves.

Por eso, es muy importante que estos productos electrónicos no solo estén diseñados con criterios de ciberseguridad, sino que además se actualicen periódicamente a lo largo de todo su ciclo de vida, de forma que sean robustos y seguros ante posibles ciberataques. Para ello, se están desarrollando en el ámbito internacional una serie de normativas de ciberseguridad que establecen los criterios a cumplir por los productos electrónicos en función de su sector de aplicación, y que se prevé que en el plazo de dos años sean de obligado cumplimiento por parte de los fabricantes.

En ese contexto, Ikerlan identificó una ventana de oportunidad: ofrecer a la industria un sello externo que certifique que sus productos son ciberseguros de acuerdo con las normas internacionales de cibersegu-

ridad más exigentes, y aquella idea ha germinado en Orbik Cybersecurity, una compañía de ciberseguridad basada en el *know-how* y la experiencia de Ikerlan, y la única en el Estado orientada a dar servicio a fabricantes europeos industriales de equipamiento electrónico que quieren posicionarse en el mercado como compañías que ofrecen productos ciberseguros certificados antes de que sea obligatorio hacerlo.

La nueva compañía sale al mercado con el foco puesto en empresas del sector eléctrico, fundamentalmente fabricantes de componentes y sistemas, y en general en fabricantes de equipos para sectores críticos; es decir, aquellos que ofrecen servicios esenciales y que podrían ser más vulnerables ante un ciberataque. Además, a medio plazo, prevé extender su actividad a empresas de bienes de equipo industriales, transporte, máquina herramienta y productos de ciberseguridad.

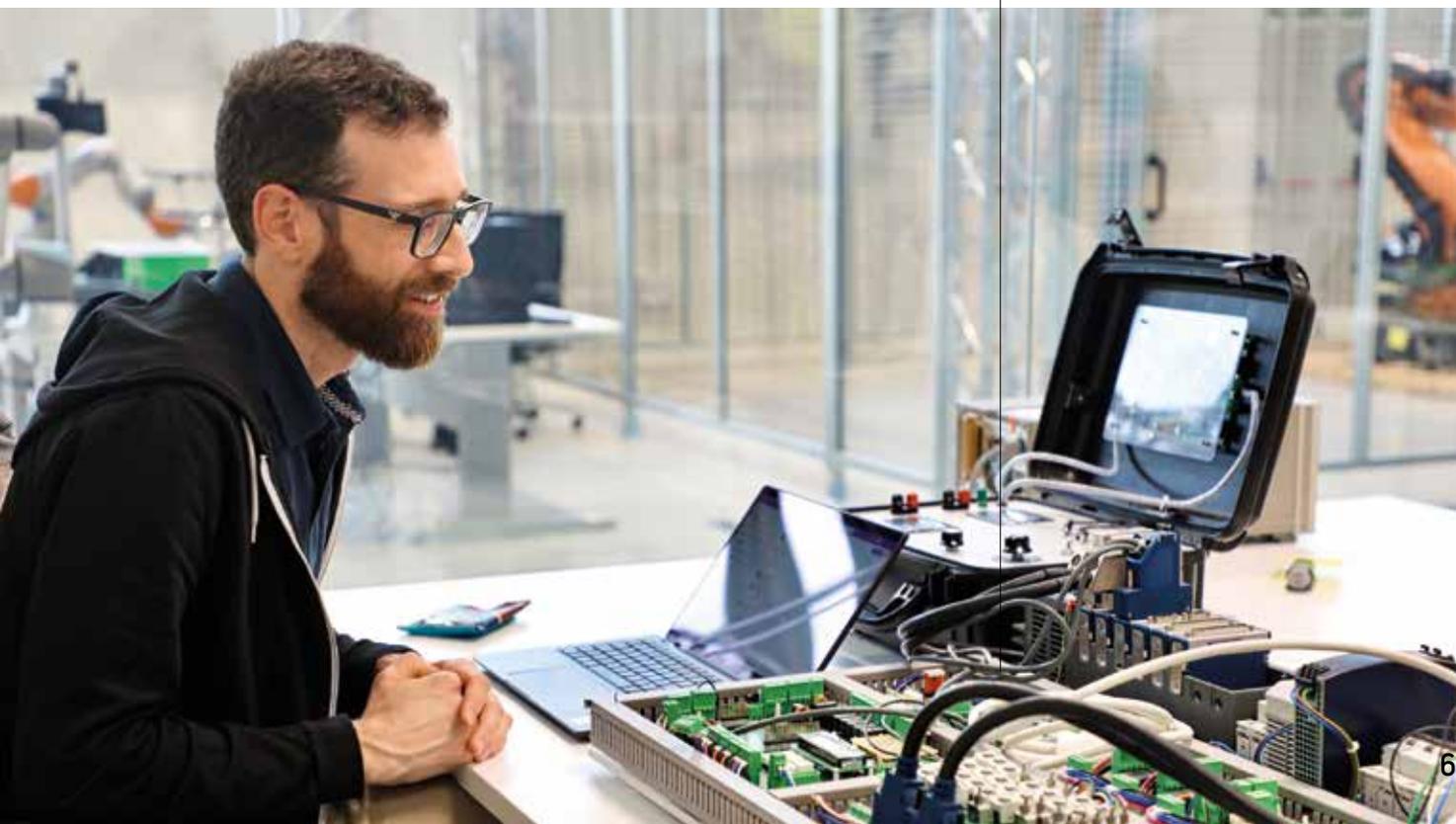
“Orbik ofrecerá a la industria un sello externo que certifique que sus productos son ciberseguros de acuerdo con las normas internacionales que serán de obligado cumplimiento en 2025”

Séptima empresa en el mundo con laboratorio de ciberseguridad acreditado

En la actualidad, y durante una primera fase, Orbik se va a ubicar en las instalaciones del laboratorio Digilab de Ikerlan en Arrasate-Mondragón, el laboratorio de tecnologías digitales más avanzado del Estado. Además, durante el año 2023, Digilab se convertirá en el primer laboratorio de ciberseguridad industrial del Estado acreditado por ENAC, la Entidad Nacional de Acreditación en España, conforme a la norma UNE17025.

De esta forma, Ikerlan será la séptima empresa en el mundo y primera del Estado que disponga de un laboratorio de ciberseguridad acreditado, según un informe publicado por la agencia norteamericana ISA SECURE.

La nueva compañía es también una oportunidad para generar empleo de calidad en un sector de alta demanda, y para fidelizar y atraer talento en tecnologías de futuro para la competitividad y el interés general del país. Los perfiles profesionales en el ámbito de la ciberseguridad están muy demandados en este momento y por eso uno de los objetivos de Orbik es atraer talento externo a Euskadi. —



“Kolektiboaren inplikazioa ezinbestekoa izan da 50 urte betetzeko eta euskara sustatzeko”



Euskaratik mundura izan zitekeen EIKAREN 50. urteurreneko eslogana. Orain 50 urte ondo baino hobeto errotu baitzituen sustraiak Lea Artibaiko eskualdean proiektu kooperatiboak eta ordutik hona, mundura egin du jauzia, sektoreko marka garrantzitsuenei zerbitzu eta soluzioak eskainiz Etxebarriatik eta kanpoko plantetatik. Eta hori guztia ahaztu gabe nondik datozen, eta lehenengo hitza, beti, euskaraz eginez.

GORKA ETXABE

EIKAKo presidente Iñigo Arrietarekin eta Karmele Goitiandia Etxebarrieta Kontseilu Sozialeko eta Euskara Batzordeko kidearekin izan gara, 50 urteko bidearen zein euskararen bilakaeraren inguruan hitz egiteko.

Nola sortu zen EIKA? Zein helbururekin?

60ko hamarkadaren amaieran, Lea-Artibai eskualdea ahula zen ekonomikoki, arrantzan eta nekazaritzan baino ez baitzegoen oinarrituta. Baliabide naturalak ez ziren nahiko erakargarriak, eta, pixkana, herritarrak alde egiten hasi ziren inguru horretatik. Gazteak beste udalerrri batzuetara joaten hasi ziren, lan eta aukera gehiago topatzeko asmoz. Testuinguru horretan sortu zen EIKA, 1973an, bi helburu garrantzitsurekin: inguruko ekonomia suspertzea eta emakumea lan-merkatuan sartzea.

Zenbat langilerekin sortu zineten?

1973ko abenduaren 22an, EIKA kooperatiba eratzeako akta 47 pertsonak sinatu zuten. 47 pertsona horiek ehuna mila pezeta jarri zituzten; garai hartarako dirutza ikaragarria. Hala, industria tradizioz gabe ingurunea ekonomikoki suspertu eta eskualdean lanpostuak sortzeko apustua egin zuten. Gaur egun 417 pertsonak osatzen dugu EIKA, Etxebarriako plantan, horietatik 202 emakume eta 215 gizonezko.

Egoketa elektrikoari zuzenduriko osagaiak fabrikatzen ditu EIKAK, ezta?

Bai, gaur egun, egosketa elektrikorako soluzio osoak eskaintzen ditugu: bero-sorkuntza, kontrola eta funtzio hori osatzen duten elementu osagarriak.

Merkatuan eta nazioartean hazi zarete.

Merkatuan ez ditugu soilik osagaiak eskaintzen, baita egosketa elektrikorako sistema integralak ere: EIKAk mundu osoan ezagunak diren sektoreko merkantat fabrikatzen ditu osagaiak. Merkatuan daudden bitrozeramiken %40k baino gehiagok daukate EIKA osagaien bat. Turkian, Mexikon eta Euskal Herrian ditugu lantokiak.

Euskara, komunikazio hizkuntza nagusia

EIKAn egoitza nagusia Lea Artibai eskualdean dago, non euskararen erabilera handia den. Egoera hori islatzen da kooperatiban?

Bai, EIKAn handia da euskararen ezagutza eta erabilera. Ezagutzari dagokionez, %99k ulertzen du euskara eta ahozko erabilera dagokionez, %66 da euskararen erabilera orokorra; eta %77 da leialtasuna, hau da, euskaldunak euskaldunen artean %77k hitz egiten dute euskaraz.

Noiz jarri zenuten martxan euskara plana?

1999an euskararen egoeraren diagnostikoa egin zen. Orduan, nahiz eta kolektiboaren gehiengoa euskalduna izan, lana gaztelaniaz egiten genuen. Hala, 2000. urtean egoera hori apurka-apurka aldatzeko Euskara Plana jarri genuen martxan. Planak helburu argia dauka: EIKA Etxebarria lantokian, lan eta zerbitzu hizkuntza euskara izatea, euskal gizarte osoaren aurrean eredu izatea eta gizartearen eraldaketan modu proaktiboan eragitea.

Zeintzuk izan dira euskara sendotzeko eman dituzuen pauso esanguratsuenak?

Oso zaila da galdera horri labur erantzutea. Hiru pauso nagusi aipatuko nituzke: samurrenetik hasi ginen, eskailearen beheko mailatik hasi eta apurka-apurka goranzko bidean. Euskaraz ez zekitenei euskara ikasteko aukera ematea izan zen lehentasunezkoa, eta euskara zekiteneen artean euskararen ahozko erabilera sustatzea. Ondoren, enpresako paisaia linguistikoa euskaraz jarri genuen eta idatzi arruntak eta orokorrak euskaratu genituen. Apurka-apurka dokumentu teknikoak eta esparru informatikoa urratzen hasi ginen: tailerreko makinaren aginte panelak eta dokumentazioa euskaratzen lan handia egin genuelarik.



Iñigo Arrieta, EIKAk presidentea; eta Karmele Goitiandia Etxebarrieta, Kontseilu Sozialeko eta Euskara Batzordeko kidea.

Kontratazioa zaintzea izan zen bigarren pausoa.

Enpresako lanpostu bakoitzak bete beharreko euskararen ezagutza zehaztu genuen, eta langile berrien kontratazioan kontuan izan beharreko irizpideak markatu genituen. Eta azkenik, euskarak EIKAn izan behar duen presentzia, erabilera eta ezagutza arautu eta idatzi genuen. Nahiz eta oraindik hobetzeko daukagun, gaur egun, esan genezake, barrura begira EIKAn euskaraz egiten dugula lan (bilerak euskaraz egiten ditugu gehien bat, gure lan tresnak euskaraz dauzkagu eta tailerreko makinak ere euskaraz dauzkagu).

Argi eta garbi esan dezakegu, egin dugun ibilbidean, bai 50 urteko historian eta euskararen sustapenean, Euskara Plana baino garrantzitsuagoa kolektiboaren inplikazioa izan dela.

Nola ospatuko duzue urteurrena? Zeintzuk izango dira ekintza garrantzitsuenak?

Guztiok elkarrekin ospatuko dugu. Gaur egun, eta azken 50 urteetan EIKA osatu dugunok batzeko tartea hartu nahi dugu, eta horretarako baditugu hiru data seinalatu: maiatzaren 12an Emakumeen eguna ospatu genuen, eta EIKAtik abiatu zen emakumeen itzulua. Irailaren 9an, Ate Irekien eguna izango da. Gure etxekoek eta lagunek lantokia ezagutzeko aukera izango dute. Eta abenduaren 22an, ekitaldi nagusia ospatuko dugu. Aprobetxatu nahi dut gure kolektiboari eskerrak eta zorionak emateko, gure pertsonak izan dira eta dira proiektu honen protagonista nagusiak. Haiei esker gara. —

ZEGAMA-AIZKORRI, CON SELLO COOPERATIVO

14 de mayo de 2023. Fecha señalada y marcada en el calendario fondista. La cita más importante para muchos trailrunners de todo el mundo. La carrera de montaña más laureada de todo el calendario vasco. La prueba madre. Quizá la más querida, también, del selecto grupo de la Golden Series en Europa [según el prisma desde donde se mire]. Un evento que moviliza a todo un pueblo [Zegama, 1.521 habitantes en el último censo].

GORKA ETXABE

No quedan calificativos. No existe en el diccionario palabra no utilizada ya para describir la maratón de montaña Zegama-Aizkorri. Ni frase original que sirva para explicar lo que las personas, los y las atletas, que hacen la carrera, sienten al finalizarla. La experiencia es brutal, única. La sensación durante la carrera increíble. Zegama-Aizkorri es ya un icono del montañismo vasco, sin duda, la carrera de las carreras.

La maratón alpina fetiche (42.195 metros con 2.736 metros de desnivel positivo). El museo mundial del *trail*. Y la senda de Sancti Spiritu, entre un pasillo de fieles que recuerda al ciclismo, el momento con el que sueñan las más de 13.000 personas que se apuntan al sorteo (2023) para participar en la prueba, en la que solo se admiten a poco más de 500.

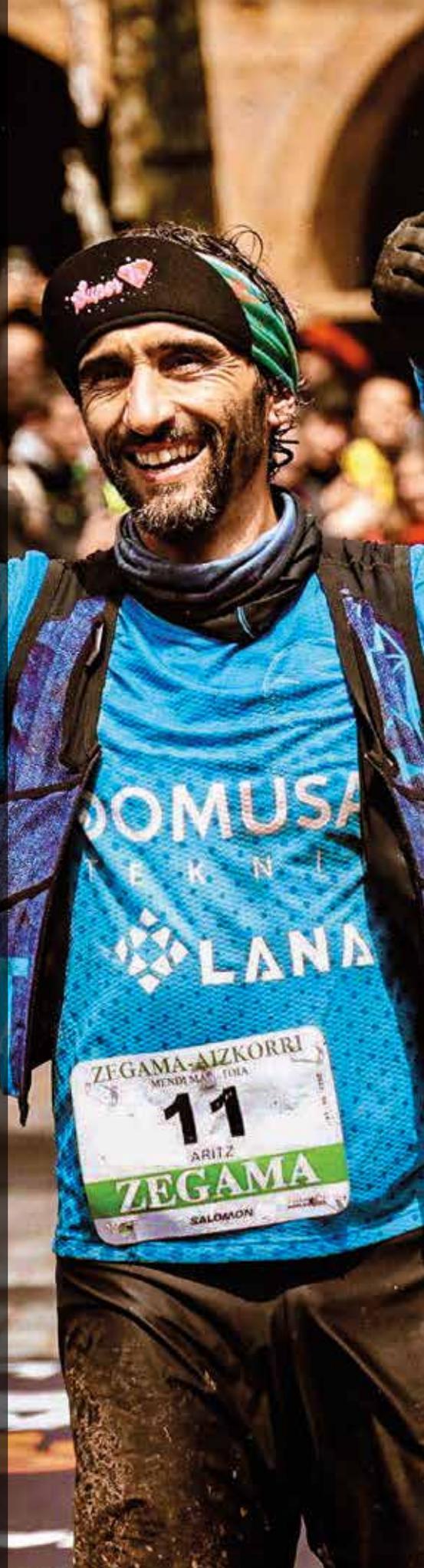
Carreras de montaña y valores

El auge de las carreras de montaña y del skyrunning en todo el mundo y en especial en Euskal Herria ha sido

impresionante en los últimos años. La fascinante experiencia de correr en sugerentes marcos naturales ha crecido en nuestra tierra y cada vez son más las personas que se animan a ponerse las zapatillas y echarse al monte. Y no literalmente pero casi, se han echado al monte DOMUSA TEKNIK y LANA, involucrándose en esta aventura.

Seguramente, atraídas por los valores que las carreras de montaña transmiten, “como la disciplina en el entreno, el espíritu de superación o la exploración de capacidades físicas y mentales en contacto con la bella y a veces salvaje naturaleza”. Desde la filosofía de “compartir pasiones y emociones con otros agentes involucrados en el mundillo: corredores, voluntarios, sponsors...”, así como “el compromiso con el deporte y el trabajo en equipo”.

Unos valores que tienen su base de partida en la autenticidad, humildad, juego limpio, equidad y respeto. El equipo Domusa Teknik Lana representa todos estos valores, y lo hace desde el ámbito cooperativo, que también comparte filosofía. —





Aritz Egea y Borja Zubizarreta, del equipo DOMUSA TEKNIK LANA TEAM, entran en línea de meta en la última edición de la Zegama-Aizkorri, decimonoveno y vigésimo, respectivamente.

2022ko Kongresuaren irudi bat, joan den azaroaren 15ean egin zena.

2023KO KONGRESUA

MONDRAGONen Kongresua uztailaren 19an izango da, Donostiako Kursaalean, Gizarte Ekonomiaren Europako hiriburutasuna aprobetxatuz.

Hitzordua 15:30ean izango da (bigarren deialdian), eta gai zerrendak honako hauek batzen ditu: kooperatiben altak berrestea, Batzorde Iraunkorren eta Kontseilu Orokorren kudeaketaren deskargua, zentro korporatiboaren aurrekontua onartzea eta Ezagutza Dibisioaren egituraketa aurkeztea.

Zer da Kongresua? Urtero egiten den ekitaldia da, MONDRAGONen dauden kooperatiba guztietako ordezkariak elkartzen dituena –organo horren batzorde bat, Batzorde Iraunkorra ize-nekoa, hilero elkartzen da gai korporatiboen jarraipena egiteko–. Kooperatiba baten Batzar Nagusiaren pareko foroa da, MONDRAGON gidatzeko jarraibide edo irizpide nagusiak ezartzen dituen organoa; besteak beste, interes komuneko funtsezko gaiei buruzko oinarritzko politiken definizioa. Behin eta berriz, eta gai

arruntak alde batera utzita, Kongresuan gai estrategikoei buruzko ponentziak aurkezten dira, organo honetan eztabaidatu eta bozkatu beharrekoak.

Urteko hitzordu korporatibo horretara 650 pertsona deitu dira guztira, taldeko kooperatiba eta dibisio guztien ordezkari gisa, eta kooperatiba taldean parte hartzeari eta erabaki kolektiboak hartzeari ematen zaion garrantziaren adibide da hori.

Aldizkakotasunari dagokionez, gaur egun urtean behin egiten da deialdia, gai arruntak aztertzeke, MONDRAGONen bilakaeraren berri emateko eta bere organoek egindako kudeaketaren berri emateko (Batzorde Iraunkorra eta Kontseilu Orokorra, hots, kooperatiba bateko Kontseilu Errektorearen eta Zuzendaritza Kontseiluaren parekoak).

Eratze saioa 1984ko abenduan egin zen Arrasaten, eta lehen kongresua 1987ko urrian. —

Nora Inoriza

DISEINATZAILE ESTRATEGIKOA DIARADESIGN-EN (KREAN)

“Gauza ezberdinak lortzeko, gauzak ezberdin egin behar dira”

Asmakizun bat? Google Maps. Ez dut nire bizitza irudikatzen laguntzarik gabe, bereziki gidatzera-koan eta bidaiatzerakoan. Google Maps bari-rik galduta sentitzen naiz.

Kooperatiba bat?

Gurea noski. Diaradesign kooperatiba izan zen sorreran eta gaur egun KREANen barruan dago. Baloratzekoa da horrenbeste urtetan hemengo pertsonak egin dutena eta oraindik orain energi-az beteta jarraitzen dugu.

Afizio bat?

Eskulan kreatiboek izugarri erakartzen naute. Makilak eta harriak marrazten ditut patro-ri tribalekin, makramea egiten dut, altzariak zaharberritzen ditut...

Zuretzat paradisua?

Rias Baixas izugarri gustatzen zait. Bertan arnasten den lasaitasuna eta paisaia izugarri gustatzen zait. Zeharo deskonektatzen dut bertan.

Kirol bat?

Korrika egitea. Une honetan ez dut praktikatzen baina korrika egin ondoren sentitzen nuen *subidoia* ez dut beste kirolekin inoiz sentitu.

Melodia edo zure unibertso sonoroa?

Yiruma, *River flows in you* abestia. Pianoak emozioz betetzen nau. Berdin dio zein kontestutan baina negarra ateratzen zait. Hunkigarria da.

Pelikula bat.

Cadena perpetua. Askotan ikusi dut telebistan, baina ikusten dudana bakoitzean gauza berriak deskubritzen ditut.

Liburu bat.

Orain dela gutxi hasi naiz liburuei afizioa hartzen. Une honetan Ken Robinsonen ‘El Elemento’ ari naiz irakurtzen, norbere pasioak deskubritzeko best-seller bat.

Oroitzapen bat.

Ezin bakar-ri aukeratu. Lagunekin oporretan bizitako anekdota barregarri guztiak. Oroitzapen horiek energia ematen didate behar dudanean.

Euskadi Irratiko Baipasa irrati saioan, asteazkenetan, zuzen-zuzenean entzun dezakegu Nora Inoriza bilbotarra. Diaradesign-eko kidea urtariletik ari da Euskadi Irratiko arratsaldeko saioan, hamabostean behin, 16:30etik 17:00etara bitartean. Inorizak diseinu estrate- gikoaren arloan eskaintzen du iritzia; bilakaeran, azken joeretan eta berrikuntzan fokoa jarri- z. “Erronka dotorea izan da niretzat eta gure taldearentzat. Izan ere, guztion artean prestatzen ditugu gaiak, Diaradesign-en, lan-taldean, eta nik ahotsa jartzen diot taldearen iritzia- ri”. Erronka berriek errespetua eragiten badiote ere, ez die erronkei bizkarr- ik ematen Nora Inorizak eta hamabostero hala erakusten du. “Oso bisuala den arlo bat - diseinu estrate- gikoarena - irrati-hizkuntzara eramatea erronka handia izaten ari da”. Entzun nahi duenak eitb.eus-en nahieran Baipasa saioan, edo asteazkenetan hamabostean behin zuzen-zuzenean.

Lanerako gailu bat.

Ordenagailua. Diseinua gauzatzeko ezinbestekoa dela esango nuke.

Instrumentu bat.

Gitarra akustikoa. Abesti famatu- en bertsio akustikoak askotan originalak baino gehiago gustatzen zaizkit. Abes- tiaren esentzia ikusten dut.

Erronka pertsonal bat.

Beldurrengatik aldentzea. Erronka berriak gustatzen zaizkit baina asko beldurtzen naute. Euskadi Irrat- ian aritzea, niretzat, aurtengo erronka izan da.

Erronka profesional bat.

Oreka lortzea orokorrean. Gurea oso sektore gorabehe- ratsua da, konplexua, eta horrek suposatzen du esfor- tzu itzela.

Ziurtasun bat.

“Gauza ezberdinak lortzeko, gauzak ezberdin egin behar dira”. Diseinuak asko dauka zentzu horretan. —



Movimiento Sin Tierra y Mundukide

UNA HISTORIA COMÚN, CONSTRUIDA POR MUCHAS MANOS

La relación entre el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) y Mundukide tiene su origen en los inicios de los 2000 con diversos encuentros e intercambios de experiencias, iniciados con la visita de algunas personas de la Dirección Nacional del Movimiento a Mondragón.

En esos primeros encuentros, se tuvo conocimiento de un movimiento con conciencia de grupo y voluntad clara de transformación social. Una organización audaz y emprendedora, con experiencia en la creación de cooperativas, con capacidad de obtener recursos y que aborda los problemas de forma autogestionada. Con una concepción integral del desarrollo comunitario: salud, educación, mujeres, jóvenes, medioambiente, producción, modelo social... Una organización que ofrece alternativas a miles de personas marginadas de Brasil, con una visión de servicio público, primando lo colectivo frente a lo individual. Todo esto supone un importante carácter multiplicador, que

permite generar un potencial impacto en más de dos millones de personas en Brasil, lo que les convierte en referente en América.

Así, en 2006, se organizó una formación sobre emprendizaje cooperativo en MONDRAGON para varios miembros del Programa de Acompañamiento a Empresas Sociales del MST y ya en 2007 se inicia una colaboración en la región paranaense de Cantuquiriguaçu entre MST, Mundukide y LANKI, el Instituto de Investigación Cooperativa de Mondragon Unibertsitatea.

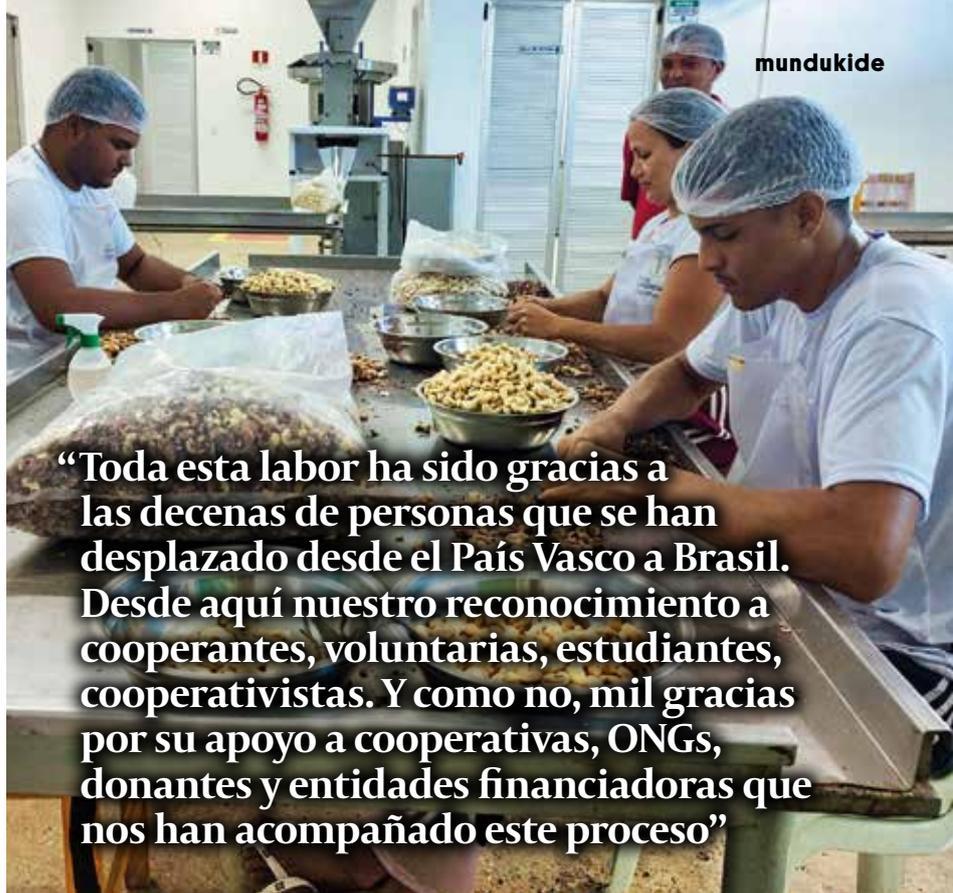
Arranca así una primera fase entre 2007 y 2016, caracterizada por un enfoque regional, iniciado en Cantuquiriguaçu, pero que en 2012 se amplió a la región del Alto Ser-



tao en el Estado de Sergipe. Los principales resultados de este período fueron, por un lado, la organización del Curso en Tecnología de Gestión Cooperativa, que se convirtió en referencia nacional para el Movimiento. Gran parte del alumnado de dicho curso ocupa en la actualidad puestos de gerencia y de responsabilidad en cooperativas del Movimiento a lo largo y ancho de Brasil. Asimismo, el curso acabó siendo integrado por la Universidad Federal Frontera Sur dentro de su catálogo de grados. Por otro lado, la mejora de la situación económica de varias cooperativas a las cuales se acompañó en la gestión, consiguiendo revertir situaciones de pérdidas. Un buen ejemplo es el de la cooperativa de ahorro y crédito, CREHNOR, que consiguió salvarse de la quiebra del sistema de crédito del que formaba parte. Otros resultados reseñables fueron la organización de las Escuelas de Mujeres como espacio propio autogestionado por mujeres o el fortalecimiento del sistema de certificación ecológica participada.

Mayor perspectiva global

Sin embargo, este enfoque regional llevó al programa a cierta pérdida de perspectiva global, implicándose en actividades locales que se salían de su ámbito de experiencia y en las que no apartaba un valor diferencial. Ante esta realidad, en 2016 se inicia un nuevo rumbo, con un nuevo enfoque nacional de acompañamiento a cooperativas centrado en cuatro ejes: la construcción conjunta de un modelo de gestión cooperativo propio para las entidades del MST; la generación de cursos de formación con una metodología de aprender haciendo y el objetivo de generar un número relevante de personas locales expertas en gestión de cooperativas; el asesoramiento a cooperativas desde el nivel básico hasta el estratégico; y la generación de mecanismos de inter-cooperación a nivel regional, estadual y nacional. —



“Toda esta labor ha sido gracias a las decenas de personas que se han desplazado desde el País Vasco a Brasil. Desde aquí nuestro reconocimiento a cooperantes, voluntarias, estudiantes, cooperativistas. Y como no, mil gracias por su apoyo a cooperativas, ONGs, donantes y entidades financiadoras que nos han acompañado este proceso”

Conclusiones

A la espera de la evaluación conjunta a desarrollar a lo largo de este 2023, los resultados más destacados de este período son: la creación de un modelo de gestión que se aplica en decenas de cooperativas y se enseña en cursos organizados por el movimiento a lo largo de toda la geografía brasileña. El aumento de las ventas institucionales de la oficina de comercialización de medio millón a más de diez millones de euros, consolidando una dinámica de gestión autónoma. La creación en el Estado de Ceará, partiendo de más de un centenar de asociaciones campesinas, de cinco nuevas cooperativas, cada una con su correspondiente industria transformadora. Y la creación de una red de venta de la producción agrícola en las principales ciudades de Brasil, que cuenta en la actualidad con unas ventas de más de dos millones de euros y 24 tiendas que se esperan se conviertan en centenares en los próximos años.

Toda esta labor ha sido gracias a las decenas de personas que se han desplazado desde el País Vasco a Brasil. Desde aquí nuestro reconocimiento a cooperantes, voluntarias, estudiantes, cooperativistas. Y como no, mil gracias por su apoyo a cooperativas, ONGs, donantes y entidades financiadoras que nos han acompañado este proceso. Nuestra compañeras y compañeros del MST definen estos quince años como una historia común, construida por muchas manos, qué a pesar de ser de países diferentes, tiene lazos y luchas que unen y comparten experiencias, contribuyendo a la construcción de un modelo conjunto de cooperación. Así construimos conjuntamente la lucha por la Reforma Agraria Popular y la Transformación Social.

MONDRAGON crea un Comité de Sostenibilidad, en el que participan representantes de todas las divisiones, para compartir experiencias e identificar ámbitos de trabajo comunes.

IBON ANTERO



Sostenibilidad: definitivamente, un reto estratégico

Las empresas se van a tener que tomar en serio la sostenibilidad. Por varias razones: responsabilidad social y ética –hacia el medio ambiente y la sociedad–; requisitos legales y normativos –gobiernos y autoridades elevan su nivel de exigencia–; las expectativas de los consumidores –demandan productos sostenibles y empresas responsables–; las ventajas competitivas –eficiencia energética, innovación o reputación– y la gestión de riesgos –posible impacto en los negocios de la escasez de recursos o las interrupciones de la cadena de suministro–. Integrar prácticas sostenibles en la estrategia empresarial no solo es importante desde el punto de vista ético, sino que también puede generar beneficios a largo plazo para las empresas.

Por un mundo mejor

MONDRAGON tiene recogido este reto en su Política Socioempresarial 2021-2024, y se propone “hacer un mundo mejor”, aspirando a dejar “a las siguientes generaciones

cooperativas más sólidas y mejores, y un modelo de desarrollo mejor para las personas y el planeta”.

Y en ese contexto, recientemente ha puesto en marcha una nueva iniciativa: la creación de un **Comité Corporativo de Sostenibilidad** en el que participan todas las divisiones de la Corporación y cuyos objetivos son los siguientes:

- Conocer **tendencias** (regulación, mercado, finanzas...).
- Compartir **prácticas** y **casos** (internos y externos).
- Identificar e impulsar **proyectos transversales** (sinergias y escala).
- Enriquecer una **narrativa** común.

En definitiva, se trata de un espacio de intercooperación al servicio de las cooperativas para apoyar el despliegue de sus Planes de Sostenibilidad, un foro en el que poder plantear necesidades e identificar ámbitos de trabajo conjunto; y un encuentro que contribuya a modelar un relato común sobre las señas de identidad cooperativa para seguir siendo conocidos y reconocidos por ello.

Líneas de trabajo



- **Estrategia y reporting.** Integrar la sostenibilidad en la estrategia a través del análisis de materialidad estratégico, definición de prioridades (acciones, objetivos e indicadores) y su comunicación mediante las memorias de sostenibilidad.



- **Energía y cambio climático.** Avanzar en materia de transición energética y cambio climático mediante la definición de estrategias climáticas que guiarán los procesos de medición, reducción y compensación dentro de una política climática corporativa.



- **Género.** Avanzar en materia de igualdad de género mediante el diagnóstico y definición de planes de igualdad para revisar la gestión de personas desde la perspectiva de género (en ámbitos como atracción, selección, acogida, información/comunicación, aprendizaje y desarrollo, desempeño, promoción, sucesión, retribución, etc.).



- **Euskera:** Continuar realizando acciones para fomentar e incrementar el uso del euskera en las cooperativas y reforzar el posicionamiento de MONDRAGON ante la sociedad como referente en políticas activas en favor de nuestra lengua.

Un nuevo espacio de intercooperación al servicio de las cooperativas para apoyar el despliegue de sus planes de sostenibilidad, identificar ámbitos de trabajo conjunto y modelar un relato común sobre las señas de identidad cooperativa.

Agenda 2030: a medio camino

Desde su lanzamiento en 2015, la Agenda 2030 está ya en su ecuador, pero lejos de la consecución de sus objetivos.

Ha transcurrido la mitad del plazo acordado, pero desafortunadamente, no se ha logrado el cumplimiento de la mitad de los objetivos. La utopía es posible, pero es necesario acelerar.

Acelerar la transformación...

- Hacia industrias con emisiones NetZero, con productos y servicios de alto valor añadido y cero defectos, pero también cero residuos.
- Con personas y equipos interculturales en continuo aprendizaje, que desarrollan las mejores tecnologías del mundo y para el mundo.
- Donde haya mujeres investigadoras y hombres enfermeros, ambos sexos representados de forma equitativa en los órganos de decisión.
- Y cooperativistas que practican los valores cooperativos, conscientes de las injusticias de aquí y de allí, en un sistema que llamamos Experiencia Cooperativa, que continúa haciéndose preguntas que refuercen y estimulen nuestro pensamiento, y por lo tanto nuestras acciones y resultados, con nuevos retos que abordamos en base a nuestra esencia cooperativa y de transformación social.
- Y un MONDRAGON parte de un movimiento social y empresarial amplio, donde la intercooperación más allá de nuestras fronteras tenga un efecto transformador a escala local y global. —



MONDRAGON EXPERIENCE

NUEVO ESPACIO EN OTALORA DESTINADO A LA DIFUSIÓN COOPERATIVA

Se pretende fomentar el uso del nuevo espacio por parte de todas las cooperativas integradas en MONDRAGON. Ofrece la posibilidad de personalizar y adaptar las visitas, con medios interactivos y audiovisuales propios. Cuenta, además, con Kurtzeberri aretoa, una espectacular sala de reuniones para 14 personas.

GORKA ETXABE

Una nueva forma de acercarte a MONDRAGON. Un nuevo espacio diseñado para contar el propósito y la dimensión de la Experiencia Cooperativa. Con un diseño dinámico y adaptable para dar respuesta a las preguntas e inquietudes de todas aquellas personas que anualmente nos visitan y muestran interés por conocer más a fondo nuestro modelo.

Y al mismo tiempo, un punto de encuentro para las cooperativas y un lugar al que invitar a sus propios clientes o visitantes para conocer la dimensión de la experiencia MONDRAGON y la fuerza de la inter-cooperación.

MONDRAGON Experience es el nuevo espacio ubicado en Otalora para dinamizar la difusión cooperativa y para generar más interés por un modelo, el coope-

rativo, que suscita mucho interés en diferentes partes del mundo, como lo acreditan las más de 1.500 personas que acuden todos los años a visitar in situ nuestra Experiencia.

Espacio abierto, visual y auditivo

Moderno, multi idioma, inmersivo y didáctico. La experiencia de MONDRAGON contada por MONDRAGON, como acostumbra a comentar el responsable de Difusión Cooperativa, Ander Etxeberria. Y lo hace estructurando el paseo por el nuevo espacio en tres fases bien diferenciadas.

En el comienzo de la visita, se cuenta el contexto en el que nació la Experiencia Cooperativa, dibujando el panorama social, político, económico y humano de principios de la década de los 40, con la llegada de José María Arizmendiarieta a Mondragón y cómo fue armando las claves iniciales del proyecto. Todo de una forma muy amena y dinámica, apoyada en varios monitores y contenidos audiovisuales.

A continuación, se accede a una segunda sala en la que se presenta una fotografía actual de la Corporación, que responde a las preguntas “¿Qué hacemos?” y “¿Cómo lo hacemos?”.

Una invitación a sumergirse en el ecosistema de MONDRAGON de una forma moderna, dinámica y atractiva, a través de un espacio totalmente renovado y que pone las últimas tecnologías al servicio de la historia de la Experiencia

Datos de difusión cooperativa en 2022

112 visitas

1.571 personas visitaron MONDRAGON y **1.602** tuvieron conocimiento de la Corporación por medio de charlas online.

Razón de las visitas: **59%** empresarial. **36%** académico. **5%** social.

Procedencia del visitante: **63%** fuera del Estado. **37%** del Estado.



Se trata de un video emocional que pone el acento en los productos y servicios de las cooperativas, y en los principios y valores que sustentan el modelo cooperativo. Asimismo, esta sala está equipada con una mesa interactiva a través de la cual se puede acceder a información complementaria sobre diversos aspectos: historia, organización, cifras, etc. Es en este punto interactivo donde cada organización visitante tiene la posibilidad de presentar su propia información, con la posibilidad de incluir sus propias presentaciones o videos corporativos, entre otros aspectos.

Y para finalizar, una experiencia inmersiva en una sala 360° en la que se pretende contar cómo afrontar los retos de futuro de MONDRAGON.

En definitiva, una invitación a sumergirse en el ecosistema de MONDRAGON de una forma moderna, dinámica y atractiva, a través de un espacio totalmente renovado y que pone las últimas tecnologías al servicio de una historia, la de la Experiencia Cooperativa, que es muy sugerente y evocadora.

“Helarazten dugun irudia oso indartsua da”

Duela gutxi ireki den arren, dagoeneko jende asko gerturatu da Otorako espazio berrira. Txinatarrak, brasildarrak, norvegiarrak, espainiarrak, txiletarrak, euskaldunak, gure kooperatibetako kideak... Bertatik bertara espazio berria ezagutu dutenen sententzia oso positiboa izan da. Hunkitu denik ere izan da. Duela gutxi brasildar bisitari bati malkoren bat erori zitzaion ibilbidea egin ondoren. Era berean, txaloak adierazle onak dira espazio berriaren eragina neurtzeko. Eta dagoeneko txalo zaparrada ugari izan dira. Halaber, bat etorri dira bertatik pasatu diren guztiak espazio berria enpresa-bisitetarako leku egokia dela adieraztean. “Helarazten dugun irudia oso indartsua da”. —

Oier Imaz

MONDRAGON UNIBERTSITATEAN IRAKASLE ETA LANKI IKERTEGIAN IKERTZAILE

“Norvegiako Demokrazia Industrialaren oreka oso interesgarria izan daiteke MONDRAGONentzat”

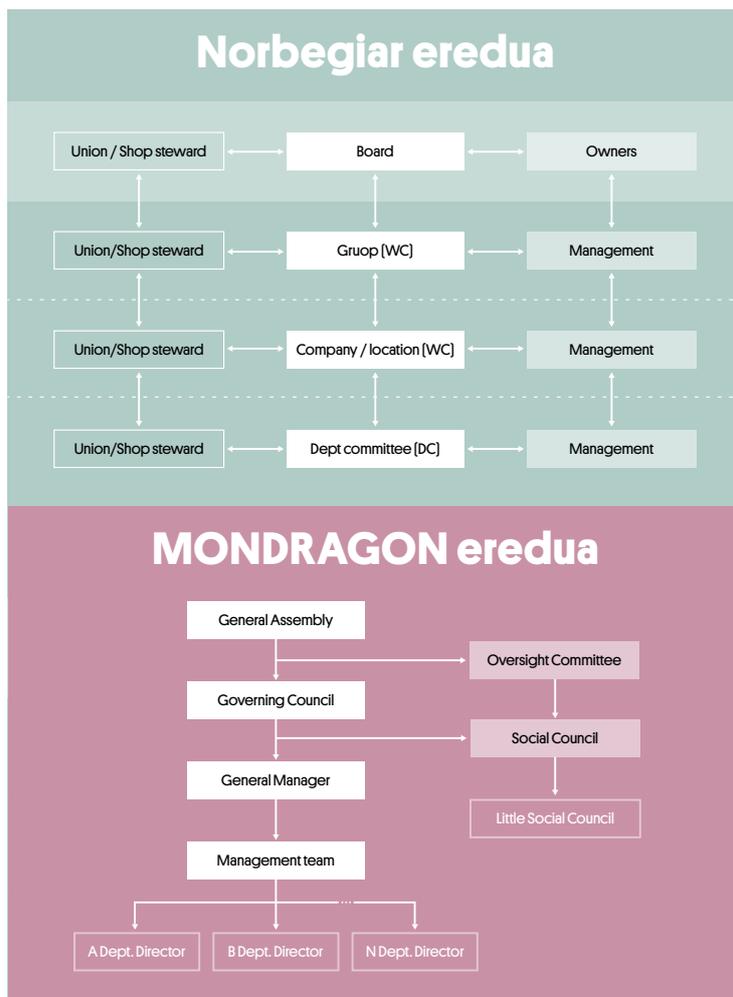
Bere dimentsioagatik, ezaugarri konkretuengatik, MONDRAGON korporazioarentzat ez da samurra munduko beste eredu kooperatiboekin alderatzea. Eta batzuen zein besteen arteko alderaketa horretatik emaitza interesgarriak jasotzea, kopiatzea edo egokitzea, ez da samurra izaten. Hain justu ere, hori izan da LANKIko ikerlariek eta SINTE-Feko ikerlariek bilatu nahi izan dutena. MONDRAGONentzat ispilu, inspirazio izan daitekeen eredu bat zertu. Lanak bi urteko iraupena izan du eta maiatzaren 26an aurkeztu ziren konklusio nagusiak, *International Journal of Action Research* aldizkarian.

Hasteko Oier, zer nabarmenduko zenuke?

Beste batzuegandik ikasteko aukerak baliatu behar ditugu eta, gobernantza kooperatiboaren arloan, egon daitezkeen eredu ezberdinetatik ikasi nahi dugu. Hori da, kasu konkretu honetan bilatu nahi izan duguna. Norvegiako Demokrazia Industrialak oso eredu interesgarria da, langile eta zuzendaritzaren presentzia oso orekatua da estamentu ia gehienetan eta langileak enpresarekin duen konpromiso eta lotura maila oso altua. Baditu MONDRAGONentzata oso interesgarriak diren ezaugarriak.

Zuen lanarekin bi ereduak alderatzen saiatu zarete.

Normalean MONDRAGON izaten da eredu nagusia beste askorentzat, baina era berean, taldeko kooperatibek beste eredu batzuk bilatu behar dituzte, beste batzuegandik ikastea ezinbestekoa da guretzat ere. Beste batzuek ondo egiten dutena ekarri dezakegu gurera ere, hemengo errealitatera egokituz beti. Eta MONDRAGONek eta Norvegiako Demokrazia Industrialak badituzte ezaugarri amankomun oso interesgarriak. Esperientzia oso ezberdinak badira ere, biek dute lanaren eta kapitalaren arteko harremana beste modu baten orekatzeko kezka... Baditu Demokrazia Industrialak mekanismo oso interesgarriak hemen erreplikatzeko.



Norvegiako ereduaren oreka azpimarratuko zenuke?

Bereziki bai. Enpresaren erabaki organo guztietan, langileen ordezkariak, sindikatuak daude ordezkatuta, guzti guztietan, eta enpresaren erabaki estrategikoetan bakarrik ez, eguneroko erabakietan ere langileek parte-hartze zuzena dute. Oreka hori oso interesgarria da (bi ereduaren alderaketa grafikoe-tan). Langileek eta zuzendariak eskuz esku parte-hartzen dute, lanpostuari loturiko erabakietan bezala, enpresaren kudeaketa orokorrean.

SINTEF ikerketa zentroko lagunekin aritu zarete elkarlanean. Nolako izan da esperientzia?

Lanaren lidertza Davydd Greenwood ikertzaileak izan du. Hark gure ereduaz asko daki. Ondo eza-gutzen du MONDRAGON. Ikerketa etnografikoa egin zuen hemen, Euskal Herrian, eta aurretik ere kolaboratu izan dugu. Abiapuntua izan zen bi ereduaren arteko elementu amankomunak identifikatzea, baina horretarako, lehenik eta behin zehaztu

behar izan genuen hiztegi amankomuna, marko kontzeptuala. Alegia, guk parte-hartzea modu batean ulertzen dugu eta haiek beste modu batean. Bi eredu-tan arlo konkretuen inguruan interpretazio oso ezberdinak daude, eta marko hori zehaztu behar izan genuen. Ondoren, bi ereduaren arteko antzekotasunen bila hasi ginen.

Eta emaitza hemendik gutxira aurkeztuko duzue?

Bai, lanak biltzen ditu gure elkarrikeretaren emaitzak. Batetik, marko teorikoa, hiztegi amankomun bat osatu dugu. Bestetik, bakoitzak marko horretatik deskribatu dugu bi ereduaren jatorria eta garapena. Eta hirugarren atal batean erakusten dugu zein mekanismo baliatu dituzten egiteko aurre krisi egoerei. Konklusioetan jaso dugu, bi eredu desberdin badira ere, badutela oinarrian kezka bat biek: langile eta jabeen arteko harremana posible dela beste modu baten enfokatzeko. Kezka horri eman dioten erantzuna desberdina da. Norvegiako ereduaren instituzio publikoen papera esentziala izan da.

Gurean komunitatearekiko lotura, konpromisoa da ardatza. Bietan inportantea da ereduaren zentzua mantentzea. Krisi egoeretan horrek, norabide bat ematen du. Baina ikusi dugu ere sorturiko mekanismoak eraginkorrak izan direla krisiak gainditzeko. Erakusten dute fokoa jartzen dutela aurrera begira dituzten erronketan.

Zein esango zenuke dela MONDRAGONentzat ikasgai interesgarriena?

Hemen lan bazkidearen parte-hartzeari dagokionean arlo instituzionalean jarri izan dugu fokua. Batzar Orokorrean, Errektore Kontseiluan, Kontseilu Sozialean gauzatzen da, baina dirudit arreta gutxiago jarri zaiola egunerokotasunean, lantokian, arlo sozio-teknikoan lan-bazkideak erabakietan parte hartzeko gaitasunean. Norvegiar, berriz, bai. Estamentu edo erabaki-organoko guztietan dago presente langilea. Horrek lankidetzarako kultura bat sustatu du. Ez dago arazoz libre. Baina uste dut izan daitekeela eredu interesgarri bat. ■

Ander Etxeberria

Responsable de la Difusión Cooperativa en MONDRAGON



SOCIEDADES RICAS

Hay que insistir en la divulgación del hecho cooperativo, uno de cuyos logros objetivos es el desarrollo homogéneo de la comunidad.

(...) Es necesario que quienes somos parte de una cooperativa entendamos qué tipo de empresa es. ¿Para qué? Primero para apreciarla, que sintamos que estamos participando en una forma de empresa que ayuda a hacer un mundo mejor. Impacta en mí, en mis colegas y en la sociedad del entorno. Segundo, para preservarla; enfrentar el desgaste propio del tiempo, pues las condiciones del entorno varían inexorablemente. Y, tercero, para mejorarla, para que cumpla todavía mejor con su cometido.

(...) La labor divulgativa la llevo a cabo Marcelo Vieira Martins [autor brasileño ganador del premio *Persona Influyente Coop 2022*] de forma magistral desgranando el hecho cooperativo en sugestivos capítulos de amena lectura. Una labor continua, muy necesaria todavía en el mundo, en aras

a crear, gracias a las cooperativas, no personas ricas sino sociedades ricas.

Esto último es en buena medida el caso de las cooperativas del modelo MONDRAGON. Mejor dicho, uno de sus grandes logros. Así, la región del municipio de Mondragón, donde se concentran muchas de sus cooperativas, es posiblemente el territorio que en el mundo presenta mayor densidad de empleo cooperativo. Prácticamente la vida está cooperativizada para muchas personas: es posible nacer en un hospital creado en su momento por los primeros impulsores de la Experiencia Cooperativa de Mondragon (y que hoy es el hospital público comarcal) hasta, ya en la senectud, recibir las atenciones necesarias en una residencia gestionada de forma cooperativa. Entre uno y otro momento, es posible servirse de instituciones coope-

rativas para cursar todas las etapas de enseñanza –incluidas la formación profesional y la universidad–, hacer la compra diaria, proveerse de servicios financieros, disponer de un sistema de seguridad social, aprender idiomas, recibir asesoramiento empresarial, contar con servicios de limpieza y restauración a colectividades, informarse de lo que sucede en la comarca, etc.

Ello se traduce en que esa región es normalmente la región en el País Vasco, y en el Estado Español, con menor desempleo, la que más invierte en investigación y desarrollo (porque la innovación es la herramienta fundamental para seguir adelante) y la que presenta menor desigualdad económica.

Estamos, pues, ante un tipo de empresas, sean cooperativas del modelo MONDRAGON u otras cooperativas, que necesitan ser explicadas una y otra vez, y de una y otra manera. Por ejemplo, a modo de 23 inspiradores temas y diálogos, de la A a la Z, fruto de la maestría de Marcelo Vieira Martins.

Aurrera beti (siempre adelante, en lengua vasca). —

“La región del municipio de Mondragón, donde se concentran muchas de sus cooperativas, es posiblemente el territorio que en el mundo presenta mayor densidad de empleo cooperativo. Prácticamente la vida está cooperativizada para muchas personas”

(*) Extracto del prólogo del libro de Marcelo Vieira Martins “Coop book Diálogos Cooperativismo de A a Z).



El Zeus 01 y un cargador rápido de baterías made in Eskola, dispositivo que en 20 minutos le inyectaba un 80% de recarga

ZEUS, el primer coche eléctrico de Euskadi

Se presentó en 1996 en Bilbao y fue una iniciativa pionera de vehículo ecológico.

Probablemente, el coche del futuro será muy diferente al que conocemos hoy en día. A medida que avanzan las tecnologías y las tendencias de movilidad cambian, se espera que los coches se vuelvan más inteligentes, más ecológicos y más conectados. La transición sigue en marcha.

Sin embargo, en mayo de 1996 –hace ya 27 años– se presentó el primer coche eléctrico de Euskadi –¿quizás también del Estado?–, de la mano de MONDRAGON e Iberdrola, y con la colaboración inestimable de Mondragon Unibertsitatea y de la ingeniería catalana IDD. Fue bautizado con el nombre de Zeus, el Dios griego del cielo, el trueno y el relámpago –electricidad, a fin de cuentas–. Tenía una autonomía de entre 70-100 Km. en ámbito urbano; una vida estimada de 500.000 Km.; 500 kgs. de capacidad de carga; una velocidad máxima de 90 Km/h; y una recarga completa de la batería en siete horas. Pensado para compañías con flotas de servicio de ámbito urbano, durante un tiempo vimos circular el Zeus amarillo por nuestras calles, de modo silencioso y sin emisiones a la atmósfera.

Proyecto pionero

Fue una iniciativa pionera, que se presentó en Bilbao a bombo y platillo, y en la que participaron los entonces presidentes de MONDRAGON e Iberdrola, Antonio Cancelo y Javier Herrero, respectivamente, y el consejero de Industria del Gobierno Vasco, Javier Retegi. Iniciativa que tuvo una réplica posterior (en 2010) con la presentación de un proyecto de *citycar* más avanzado.

Hoy el Zeus duerme el sueño de los justos en el edificio de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, ubicado en Garaia. Los antiguos griegos creían a pies juntillas que Zeus tenía el poder supremo en el universo y que su voluntad no podía ser desafiada. Sin embargo, el Zeus electrificado no superó el desafío de convertirse en una alternativa real de movilidad. Y ahora que lo vemos ahí, cual pieza de museo, nos invade cierta nostalgia tecnológica y nos preguntamos qué lugar hubiera ocupado en nuestras vidas de haber nacido en este siglo XXI de la movilidad eléctrica. —



Ex cooperativista, director de relaciones con medios de LABORAL Kutxa, en febrero concluye su segundo mandato de 4 años como presidente de Unicef-Euskadi. “Tratando de poner nuestro granito de arena para que millones de niños y niñas tengan una vida mejor”.

JAVIER MARCOS

Isidro Elezgarai

PRESIDENTE UNICEF COMITÉ PAÍS VASCO Y PATRONO DE UNICEF COMITÉ ESPAÑOL

“Hemos retrocedido 10 años en nuestro trabajo de acción humanitaria”

Es un fuera de serie. Bilbaíno hasta las trancas –miembro de la Hermandad de Begoña, pregonero en Semana Santa y Aste Nagusia, premio *Bihotza Saria* de los medios de comunicación vascos, premio Vida Solidaria de Bizkai Red (2000 empresas) e Ilustre de Bilbao, es también embajador entusiasta del mundo cooperativo. Y perejil de muchas salsas, con un toque característico, humano y solidario, que da sustancia a su pilpil vital.

Unicef está presente en 151 países para defender los derechos de la infancia y su ámbito de influencia en sus programas es incuestionable: vacunas (para más de la mitad de los niños y niñas de todo el mundo); prevención de malnutrición (336 millones de niños y niñas); acceso a la educación (para 48,6 millones de niños y niñas); saneamiento e higiene (58 millones de niños y niñas).

¿cuál es vuestro trabajo en Euskadi?

De incidencia política, colaborando con Gobierno y Parlamento Vasco en la elaboración de medidas que mejoren la situación de la infancia y adolescencia.

Con una gran distinción, *Ciudad Amiga de la Infancia*, el sello internacional de Unicef que reconoce las políticas activas locales de infancia y adolescencia; y con un ambicioso proyecto educativo, *Centros referentes en Educación en Derechos de Infancia*.

¿Con qué feeling llegas a tu segundo mandato al frente de Unicef Euskadi?

Con la sensación de un trabajo muy bien realizado y con la satisfacción de haber liderado a un brillante equipo técnico profesional de mujeres que me han ayudado en todo momento. Con ellas he crecido como ser humano.

Unicef ha presentado recientemente el Estado mundial de la infancia. ¿Se puede condensar ese Estado en tres titulares?

Uno, que hoy más niños que nunca necesitan ayuda humanitaria que en ningún otro momento desde la II Guerra Mundial.

Dos, todo ello motivado por la polycrisis que estamos viviendo: la falta de vacunación creada por la pandemia del Covid 19, la guerra de Ucrania y otros conflictos, las crisis migratorias, los brotes de enfermedades, el aumento de las tasas de desnutrición y el cambio climático.

Y tres: en algunos lugares del mundo, hemos retrocedido 10 años en nuestro trabajo de acción humanitaria.

Cooperativas y UNICEF

Y el mundo cooperativo ¿ha contribuido a vuestra labor?

Sí, claro. Empresas cooperativas como EROSKI, FAGOR, ORBEA, LABORAL KUTXA o DANOBATGROUP llevan años apoyando a UNICEF.

Contar con aliados con quienes tenemos tantos valores en común es sumamente importante, porque hace que la relación sea más natural, y nos hace sentir más conectados, alineados y muy cómodos. Y todo eso es clave para establecer relaciones sólidas, duraderas y de confianza.

Generar transformaciones sociales es un trabajo que requiere constancia y perseverancia. Por eso tenemos que estar ahí, juntos acompañándonos para mejorar la vida de millones de niños y niñas que viven en los contextos más difíciles que podrías imaginar. Y eso es algo muy grande que, a mí, sin duda, me emociona y me hace sentir muy orgulloso.

Por cierto ¿echas en falta el pulso cooperativo?

No, porque forma parte de mi ADN, está dentro de mí. Mis discursos como pregonero de Aste Nagusia 2010 y como ilustre de Bilbao 2018 comenzaron con la frase: “Kooperatibista naiz”. Además, sigo informado del día a día a través de mis compañeros de Laboral Kutxa.

Te has movido en el ámbito de los eventos, las relaciones, la reputación, la influencia... Reivindica el valor de esos intangibles para las empresas.

A las empresas las hacen las personas, cada una dentro de su puesto de

“Ponerse en el lugar del otro solucionaría muchos problemas”

¿Qué necesita la humanidad para ser más humana?

No coleccionar cosas, saber que con menos podemos vivir prácticamente igual. Ponerse en el lugar del otro. Y solo mirar por encima del hombro cuando ayudamos a levantar al que se ha caído.

Desde tus 66 tacos, ¿cuáles son tus máximas para transitar por la vida?

Las palabras que definen mi *Camino de la Vida* son ética, fidelidad y respeto.

Detrás del Isidro público, ¿cómo es el Isidro más íntimo/privado?

No tengo doble personalidad y soy igual de KAOs que en público. Tengo la suerte de tener de guardaespaldas a una gran mujer y a muy buenos amigos y amigas que me aguantan.

En breve, tres aprendizajes de estos últimos 7 años.

El arte de la compasión budista (desear que los demás estén libres de sufrimiento). Tenemos dos orejas para escuchar el doble de lo que hablamos.

Cada pequeño paso que damos es un avance importante.

Danos una exclusiva, anda, ¿cuál será tu siguiente proyecto?

Pensar más en mí, y posiblemente seguir ayudando a UNICEF con un perfil más bajo.

trabajo. Como apoyo a todo este trabajo, los departamentos de comunicación y relaciones públicas diseñamos acciones que refuerzan la empresa y el orgullo de pertenencia de sus trabajadores.

Una empresa no se construye con frases bonitas o con eslóganes corporativos que luego no se cumplen, se construye con realidades que convertimos en emociones, con cooperativistas que corrigen a sus dirigentes cuando por conseguir un resultado en el corto plazo faltan a su compromiso.

Porque las empresas, al igual que los seres humanos, somos lo que hacemos, no lo que decimos. —

“Las empresas, al igual que los seres humanos, somos lo que hacemos, no lo que decimos”.

ITSASOA, OLATUAK, APARRA SURF ESKOLEN LORALDIA

Zoro batzuek taula hartu eta olatuen gainean jauziak egitera ausartu zirenetik gaur egunera euri asko egin du. Eta aldaketa zein bilakaera horren paradigma bilakatu da Zarautz. Surfak futbolak baino jarraitzaile gehiago ditu Zarautzen, eta zazpi surf eskola daude egun, milaka eta milaka lagunek hartzen dituzte olatuak urtero, eta herriarentzat zein eskualdearentzat aberastasun iturri inportantea da. Surf eskola horietako bat da MOOR Surf Eskola, eta Iulen Elkoro bertako nagusia. Surfaren inguruan eta kirol honek eragiten duen iman efektuaren gainean aritu gara itsas ertzean, olatu egun dotorean, eta udako kanpainaren prestaketaren erdi-erdian.

GORKA ETXABE



IULEN ELKORO
MOOR SURF ESKOLAKO
ZUZENDARIA

M OOR Surf Eskolak 12 urte bete ditu jada, baina Iulen Elkorok 30 urte daramatza surfa irakasten. Eskolak ematen aitzindarienetakoa izan zen, Pukas Surf Eskola sortuz lehenengo, eta gaur egun bera da bere eskolaren jabe.

Zelan daramazu goi-denboraldiaren prestaketa?

Surf eskolen eta itsasoaren erabileraren gaineko Udal ordenantzak kezka eragiten dizkigu eta urduritasun ugari, izan ere, ekainaren hasieran irekiko da goi-denboraldiko eskaerak egiteko epea. Ez deritzogu modurik egokiena denik, izan ere ez zaigu lan egiteko bermerik eskaintzen. Zarauzko hondartzak bost eremu ditu itsas kirolak egiteko: herritik golferako zentzuan; Munoa (herria), Eguzki-lore, Dama, Borghetto eta kanala. Gure gertuko eremuak lehenengo biak dira eta gure inguruko eskolek bezero asko mugitzen ditugunez, ondo koordinatu eta moldatu behar izaten gara. Badakit udal ordenantza beharrezkoa dela, arautu egin behar dela, baina askotan ez gaituzte aintzat hartzen eta ordenantzan dauden irizpide asko egokitu beharko lirateke.

Ordenantza, araudi eta dena delakoek erantzuten diote Surfak izan duen bilakaerari eta eragiten duen interesari, edo?

Argi dago azken urteotan bezeroen kopurua goranzkoa dela, baina hondartzak neurri zehatzak ditu eta eskola kopurua mugatu beharra dago. Hondartza balizatu egiten da udan, eta itsas-kirolen guneak mugatzen dira surfa eta eskolak emateko. Zazpi eskola gaude urte osoan hemen lanean, ez soilik udaran, eta horrexegatik diot agian beste arau mota bat ezarri beharko zela surf eskolentzat. Hemengo enpresak gara, urte osoan lan egin eta ordaintzen ditugu zergak, bertakoentzat lanpostuak sortzen ditugu eta udalak ez gaitu beharrezko seriotasunarekin aintzat hartzen.

Nolakoa da zuen bezeroen profila?

Azken bost urtetik hona bezero helduak asko hazi dira. Sasoi baten, bereziki haurrak etortzen ziren, eta azken aldi honetan helduak areagotu dira. Gainera, lehen esan dudan moduan, dagoeneko ez da soilik udako kirol eskaintza, eta urte osoan izaten dira eskolak. Udazken eta udaberriaren ikasle asko dabil, ura epela izaten dugu eta garai polita izaten da surfean aritzeko. Azken bost urteotan ere, jendeak neguko ikastaroak eskatzen dizkigu. Jendeak beldurra kendu dio hotzari, eta gaur egungo material eta neopreno egokiekin aurre egiten diogu neguari.

Urte osoko eskaintzak ere egiten dituzue.

Bai, hala da. Urte-guztiko eskaintzek funtzionatzen dute, eta bonu berezi horien erabiltzaileak, kasu gehienetan, helduak izaten dira. Esaterako badugu eskaintza berezi bat 12 orduko BONO12a; ordu eta erdiko 8 saiotan banatutako ikastaro jarraitua da, 230,00 euroren truke.

Udaberri eta uda aldera haurren txanda izaten da, ikastolena, eta unibertsitatearena. Mondragon Unibertsitateko kirol zerbitzuetatik urtero etortzen dira eta aurren ere etorriko dira.

Eta enpresentzat?

Lan-talde dinamikak, bulegoz kanpokoak, motibatzeko saioak eta bestelakoak bilatzen dituztenentzat oso kirol aproposa da. Taldea indartzeko, pertsonen arteko harremanak sendotzeko, olatuek eta itsasoak ikuspegi bikaina eskaintzen dute. Seguru nago MONDRAGON Korporazioko kooperatiba askorentzat eskaintza oso interesgarria egiten dugula.

Jatorriari dagokionez, nongotarrak dira Zarautzera gerturatzeko direnak.

Estatutik kataluniarrak dira gehiengoa, Aste Santuan gure bezeroen %90 kataluniarrak izan dira. Horrez gain, Gipuzkoa barnealdekoak eta nafarrak ere oso fidelak izaten dira. Estatuko beste zenbait tokitatik ere gerturatzen zaizkigu, nolabait Zarautz da Estatuko iparraldeko Hawaii.

Surfik inoiz egin ez duenari zer esango zenioke.

Beldurra kentzeko esango nieke, eta gurekin lehenengo egunean zutik jarriko direla. Profesionalak gara eta segurtasuna da garrantzitsua. Gu itsas gizonak gara,

txikitatik ezagutu dugu itsasoa eta ikasleen segurtasuna %100 bermatuko dugu beti. Itsas-marearen puntu egokia bilatzea da garrantzitsua eta marea erdi behean izaten da egokiena hasi-berrientzat. Olatu bat hartu, zutik jarri eta pixka bat irristatzea ez da hain zaila, eta lehenengo egunean lortu daiteke, beti ere irakaslearen laguntzarekin.

Baina dena ez da hain polita izango. Bainu-hartzaileen kritikak ere entzun behar izaten dituzue.

Bai noski, udaran bereziki konfliktoa sortzen da batzuetan. Bainu-hartzaile gutxi batzuk diote eurei egokitutako bainu guneak oso estuak direla eta Zarautzera hondartza surfistena dela. Jendeak jakin behar du bainu-hartzaileentzat seguruak diren gune estu eta murrizak naturak finkatu dituela, hondar bankuak txikiak diren guneetan, eta ez surf eskolek. Guri tokatzen zaigu lan egitea zuloa eta korrontea dagoen eremutan, naiz eta askotan bertan ez egon olatu onenak. Hala ere, lehenengo beti bainu-hartzaileen segurtasunak izan behar duela deritzogu, eta gu moldatuko gara gainontzeko guneetan. Eta gogoraraziko nieke hondartzara datozenei, Surf-eskolako irakasleak garelako lehenengo sorosleak itsas larrialdi kasu batean. —

“Lehenengo aldiz surf taula hartzen duenak ere, olatu gainean zutik jartzeko eta irristatzeko aukera du”

Batzar Nagusiak 2023

Aurreko TULankide alean irakurri genion Alberto Gorroñogoitiari nola Kontseilu errektoreko kideei galdetzen zien ia zein txapel jantzita zetozen eta nola esaten zien: “Langilearena bada, hobe duzu kanpoan uztea eta jabearena janztea”. Batzar Orokor garai honetan are nabarmenago barnerratu beharko genuke jabea kooperatibistaren jokabide hori: kooperatibaren epe luzeko proiektua modu arduratsu, ausart eta jasangarrian defendatzeko jokabidea.

Baina adi: hau ez da egun batez jabe eta urteko gainontzeko egunetan langile izate kontu bat. Gu jabe eta langile urte osoan gara. Eta lantzen ari garen gaiaren eta organoaren arabera jakin behar dugu rol bat, bestea edo biak elkarrekin erabiltzen.



Unai Comes
Ecenarro (Director de Ingeniería de Producto)

receta

La danza de Lucía

Basque Culinary Center fusiona el arte de la danza con la gastronomía y presenta el postre *La danza de Lucía*: un postre elaborado por un equipo de estudiantes del Máster en Pastelería de Restaurantes y Cocina Dulce y chefs profesores de Basque Culinary Center inspirado en la destacada bailarina zumaiarra Lucía Lacarra.

El postre se conforma de una bailarina de ballet de chocolate blanco sobre una mousse de manzana verde rellena de compota de manzana en representación a la fruta por excelencia de Zumaia, su lugar de nacimiento. Ambas preparaciones fueron terminadas con un efecto terciopelado de color lila. Alrededor de la mousse, el postre cuenta con un sorbete de mora y frambuesa, bizcocho genovés y crumble de pistacho, cremoso de mora, ganache de chocolate blanco, lima y albahaca, gel de manzana verde y frambuesas frescas.



Video



Denbora-pasak

letra-zopa¹

Encuentra el nombre de estas cinco marcas de cooperativas integradas en MONDRAGON y que hacen bicicletas, tornos, focos radiantes, mobiliario de diseño y cámaras frigoríficas.

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

crucigrama²

HORIZONTALES

1. ¿En qué mes del año (1915) nació Arizmendiarieta?
3. _____ Ikastetxea (Markina-Xemein).
5. “Etorkizuna hobetzeko _____”, eslogan en euskera del Grupo Fagor.
6. Nombre del músico entrevistado en la sección Euskal Kultura en este número de la revista.
7. Cooperativa alavesa que fabrica puntas y alambres para la construcción.

VERTICALES

1. Municipio vizcaíno en el que se ubica la cooperativa Maier.
2. Cooperativa ubicada en Oiartzun, que fabrica componentes y subconjuntos de plástico para automoción y electrodoméstico.
3. ULGOR es el acrónimo formado por los apellidos de sus fun-

dutores. ¿A quién corresponde la letra “L”?

4. Capital de la Economía Social 2023.
6. Los centros tecnológicos Ideko, Ikerlan y Lortek son miembros de este consorcio de “investigación y tecnología en cooperación”.

1. letra-zopa
ORBEA, DANOBAT, EIKA, ENEA, KIDE.
2. crucigrama
HORIZONTALES: 1. ABRIL | 3. LEARTIBAI | 5. LANEAN | 6. BENITO | 7. COINALDE
VERTICALES: 1. AJANGIZ | 2. TAJO | 3. LARRAÑAGA | 4. DONOSTIA | 6. BRTA

Parte hartu nahi?

Oso erraza da.

Mendirako Columbus produktu sorta zozketa-tuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.

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



jeroglifikoa

Euskaraz, Juan Arana euskal poetaren omenez bere izena hartzen duen kooperatiba arabarra.

En euskera, cooperativa alavesa que toma su nombre en honor al poeta vasco Juan Arana.



¿Quieres participar?

Es muy sencillo.

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

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

**SORTEAMOS
UNA EQUIPACIÓN
CICLISTA
LABORAL KUTXA
BIZIKLETA
EKIPAZIOA
ZOZKETATUKO
DUGU**

LABORAL
kutxa

**ZOZKETA
SORTEO**

Promoción válida
hasta el próximo
20 de julio.

Uztailaren
20ra arteko
sustapen-zozketa.

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

**Parte hartu!
tulankide.com**



Gure kooperatiben zerbitzura
Al servicio de nuestras cooperativas

tulankide.com

