

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.

# ¡Más opciones!



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),  
revista creada por Arizmendiarieta en setiembre de 1960.

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

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

CONSEJO DE REDACCIÓN **Olalla Alonso, Joxean Alustiza, Goio Arana, Susana Azpilikueta,**

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

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

DISEÑO Y MAQUETACIÓN **Josan Martínez.** IMPRENTA **mccgraphics S. Coop.**

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



### ■ PERSONAS

10

OFICIO

**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

CULTURA VASCA

**Benito Lertxundi**

"No es necesario buscar fuegos artificiales, sino hacer el camino correcto".

56

REPORTAJE

**Amaia Agirre,**  
**Fundación Ausolan**

"Objetivo desperdicio cero".

67

MI ELECCIÓN

**Nora Inoriza, Krean**

"Me gustan los nuevos retos".

78

ENTREVISTA

**Isidro Elezgarai,**  
**presidente Unicef Euskadi**



"Hoy más niños que nunca necesitan ayuda humanitaria".

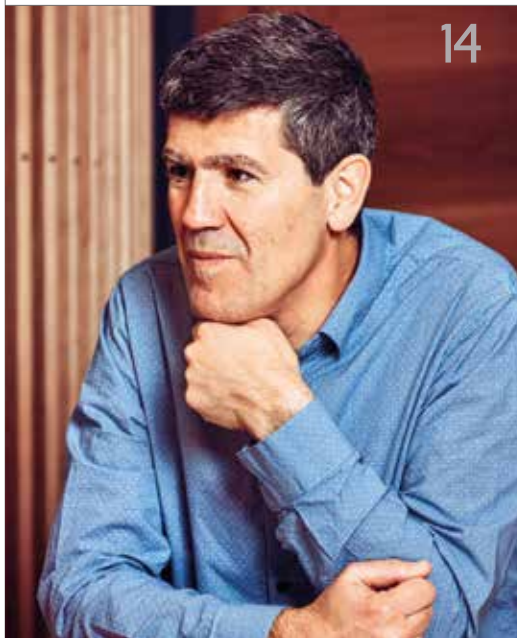


18

EN PORTADA

## Talento: un bien escaso, un problema al descubierto

El talento se ha convertido en un reto estratégico para las empresas. Las cooperativas, conscientes de esta realidad, también están dando pasos. Hemos tratado el tema con expertos en este número y sí, es un tema estratégico, pero también urgente.



14

OPINIÓN

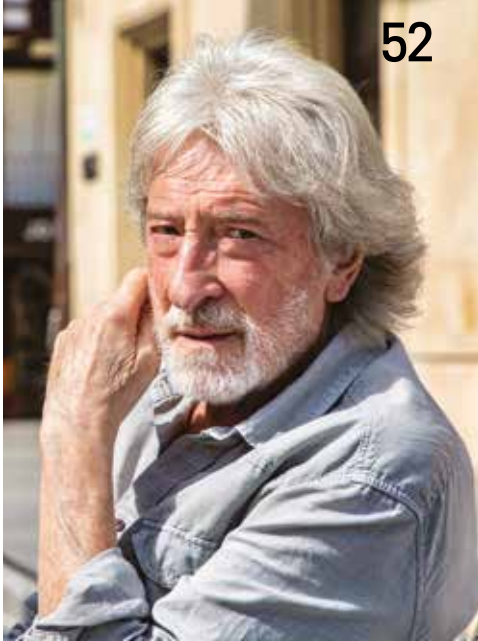
49 Nagore Díez  
**LOS TIPOS DE INTERÉS,  
CERCA DE SU MÁXIMO**

55 Xabier Arregi  
**EL EUSKERA Y LA  
INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

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 años**

“La implicación del colectivo ha sido fundamental para cumplir los 50 años y fomentar el euskera”.

## ■ 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.

## ■ COOP

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, Txorierrri Ikastegia, Lea Artibai Ikastetxea, Mondragon Unibertsitatea y MONDRAGON, en cooperación.

42

LAGUNARO

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

66

KLIK!

**Congreso 2023**

Será el 19 de julio en el Kursaal de Donostia.

72

REPORTAJE

**MONDRAGON Experience**

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



74

LANKI IKERTEGIA

**Oier Imaz**

“Noruega, un buen espejo para MONDRAGON”.

# 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.



**E**l 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 Cardío** 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](http://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”



**C**on 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? ¿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.

**En clave personal**

## “No tengo planes concretos para el futuro inmediato”

**¿A qué te vas a dedicar a partir de ahora?**

No creas que tengo muy claro lo que voy a hacer, ya que, aunque en el ámbito laboral tengo fama de ser muy planificador, para esto no tengo planes concretos, en parte porque mi mente aún no está en esa fase. Por lo que responderé con los tópicos, esto es, poder hacer aquellas cosas a las que no he podido dedicar el tiempo suficiente: viajar (tampoco hace falta ir muy lejos), conocer mejor el entorno cercano, leer, ir al cine, teatro, conciertos ... así como participar en algunas actividades sociales, que aún no las tengo decididas.

**Por cierto, tú que eres un apasionado del paseo, ¿algún consejo? ¿algún recorrido especialmente recomendable?**

Me encanta la combinación del verde y el mar (paseos por la costa). Y hay muchas opciones, algunas de ellas muy cercanas, como el paseo Getxo-Sopela-Barrrika-Plentzia, la ruta del flytch Deba-Sakoneta-Zumaia, la costa de Jaizkibel, en especial la zona de Labetxu (valle de los colores), o el paseo costero entre Hendaia y San Juan de Luz. Y si queremos paseos interiores, Araba y Nafarroa presentan infinidad de oportunidades.

**Sabemos que has tenido grandes maestros en tu recorrido profesional, ¿resaltarías alguna persona que te haya marcado especialmente?**

Como dices, han sido muchos y buenos, por lo que no es fácil nombrar unas personas y no citar otras. Centrándome en mi primera etapa laboral, que es la que probablemente deja más huella, destacaría a José M<sup>a</sup> Ormaechea (energía, visión, compromiso), José Ignacio Gárate (sensatez, templanza, equilibrio) y Jesús Goienetxe (positivismo, confianza).

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



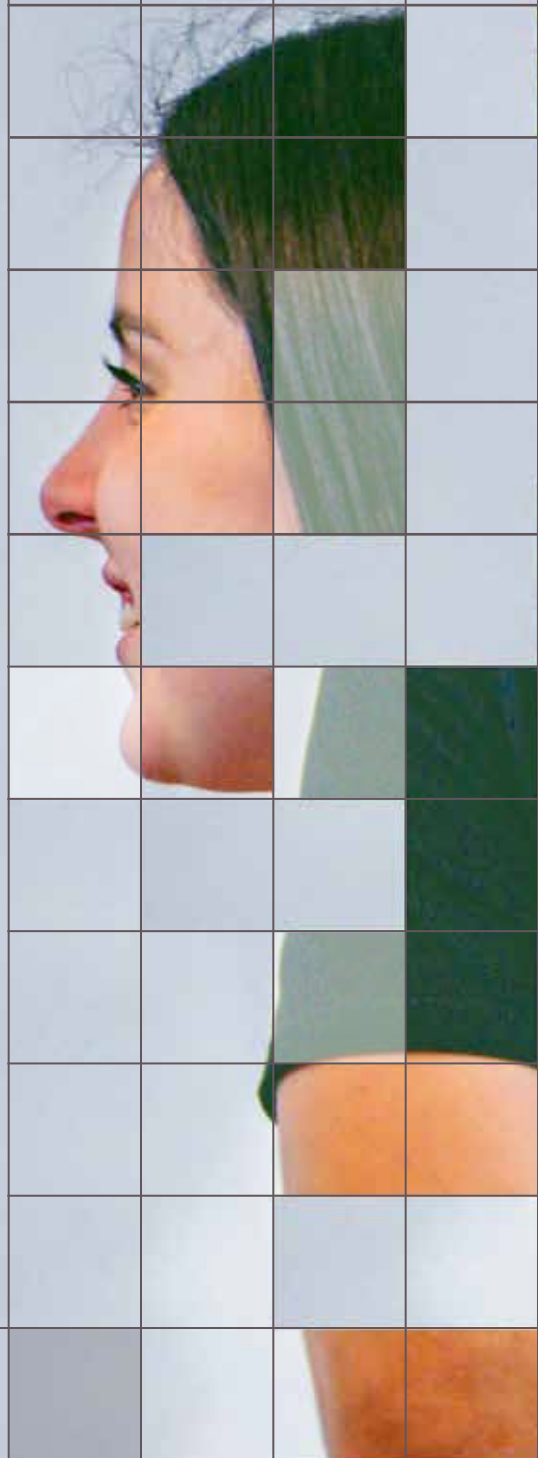
**Te veo de profesor en la uni ¿Tienes cláusula de rescisión?**

No me veo en ello como una actividad estable o estructural, aunque no descarto alguna actividad esporádica en este ámbito si alguien cree que puedo aportar valor y la materia me atrae.

# 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





**L**as 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

**M**ás 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 necesitemos 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.

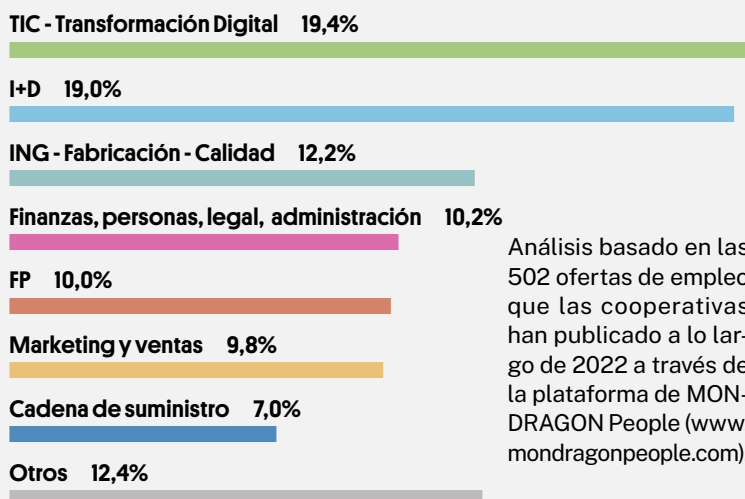
Hay muchas incógnitas sobre cómo hacer equipo, cómo ser productivo, cómo innovar y construir cultura cooperativa en estos entornos híbridos, pero es una realidad que está aquí para quedarse. —

# 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](http://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.



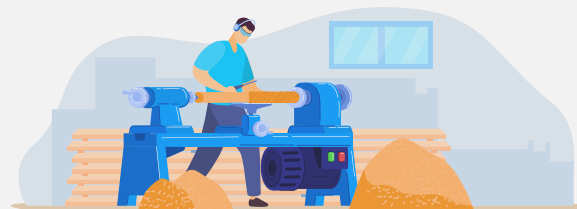
## LinkedIn y las empresas con propósito



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.



## ¿Ciudad o pueblo?

¿Es mejor trabajar en una zona urbana o en pueblos con menos población? Hemos recibido algunas ventajas de ambas opciones.

### Ciudad

- Mayor concentración de empresas, industrias y oportunidades de trabajo.
- Amplio abanico de empleo en diferentes sectores.
- Infraestructura más desarrollada, mejores servicios (transporte público, hospitales, comercios).
- Mayor diversidad cultural



### Pueblo

- Ritmo de vida más relajado.
- Menor coste de la vida.
- Relación cercana a la naturaleza.
- Entorno más comunitario.
- Proximidad de las ciudades (menos de una hora).



# Solicitamos a la empresa que sea

Cercana | Profesionalmente interesante |

Respetuosa | Flexible



¿Existen ejercicios más sanos y efectivos?

Lo mejor para saber qué piensan los jóvenes talentos, los perfiles IT y los perfiles técnicos, es acercarse a ellos y preguntarles. TU Lankide ha reunido a Itziar Alzuguren Almorza, Jokin Labaien Soto y Miren Bustillo Ordorika, tres jóvenes con talento y sobre tres personas sensatas.

GORKA ETXABE



## Protagonistas uno a uno

- **Itziar Alzuguren Almorza (Andoain)**

Itziar trabaja en el centro de investigación Ikerlan y, al mismo tiempo, está en su tercer año de doctorado. Tras realizar el grado de Ingeniería en Energía y Electrónica, en la actualidad trabaja en el área de Electrónica de Potencia, en el equipo de Convertidores de Potencia. Es investigadora en el ámbito de los cargadores de vehículos eléctricos, en el área de topología.

- **Jokin Labaien Soto (Bergara)**

Jokin también trabaja en Ikerlan, ha cursado estudios de Matemáticas e Inteligencia Artificial. Está haciendo la tesis, ya en el cuarto año, y prevé terminar para este mismo verano. En Ikerlan trabaja en el campo de la Inteligencia Artificial, concretamente en el área de sensorica; captando, analizando y ofreciendo soluciones basadas en datos.

- **Miren Bustillo Ordorika (Gernika)**

Miren está realizando sus prácticas en la cooperativa Maier, así como un máster en Gestión del Talento de las Personas en la Facultad de Empresariales de Mondragón Unibertsitatea. Estudió Derecho y Relaciones Laborales y en estos momentos está realizando prácticas en el área de gestión de personas en la cooperativa de Gernika.

# ¿Qué le pides a una empresa para que sea atractiva para ti?

### ¿Un sueldo adecuado?

**Miren:** Las empresas tienen muchos problemas para contratar a personas adecuadas, en perfiles técnicos y en perfiles IT, por ejemplo, hay mucha carencia y diría que el dinero es importante a la hora de que una persona apueste por un proyecto, pero no lo es todo.

**Jokin:** El dinero es importante, pero hay otros factores mucho más importantes. Para mí, por ejemplo, es importante trabajar cerca de donde vivo y sentirme profesionalmente satisfecho, profesionalmente desarrollada.

**Itziar:** El salario puede ser determinante, sí, es una parte importante de la estrategia de atracción de talento para muchas empresas, pero diría que las condiciones generales del puesto de trabajo son más importantes. Sin duda hay muchos otros factores además de los económicos.

### ¿Cuáles son esos factores?

**Itziar:** El trabajo te tiene que motivar, porque si te ofrecen unas condiciones muy buenas pero el trabajo no te llena... Si no te motiva te cansarás fácilmente. Para empezar, diría que lo importante es que el trabajo te guste. Dispongas de un calendario atractivo, flexible y un salario adecuado.

**Jokin:** El trabajo le tiene que gustar a uno mismo, pero también es importante tener un equipo de trabajo agradable y buenos compañeros. Mientras haces la tesis no te metes tanto en proyectos, no tienes la posibilidad de trabajar con los clientes, codo con codo, y todo es más fácil. Gestionar esas relaciones, gestionar los proyectos y los problemas con los clientes. Queremos conocer qué ambiente se crea cuando las cosas van mal.

**Miren:** El ambiente es imprescindible, sin duda. El trabajo te tiene que



motivar y el ambiente ayuda mucho. Estar a gusto con los compañeros cuando vas a trabajar motiva mucho, muchísimo.

**¿Qué es lo que más valora de la empresa?**

**Miren:** Me gustan las empresas que ayudan a desarrollarte profesionalmente. Empresas que puedan ofrecer diferentes opciones y puestos de trabajo. Me atrae trabajar en equipo, probar cosas nuevas.

**Itziar:** En este sentido, un buen puesto de trabajo saca lo mejor de ti, todo el potencial que tienes, capaz de atraerte tanto en lo técnico como en lo personal.

**Jokin:** Hacer cosas nuevas, aprender continuamente, eso también es muy importante para mí. Son proyectos muy diferentes y tenemos que ir aprendiendo constantemente.

**¿Trabajarías, por ejemplo, en una empresa que no ofrece teletrabajo?**

**Jokin:** Yo no soy muy aficionado al teletrabajo. Valoro tener esa posibilidad, un par de días a la semana, pero prefiero venir a la oficina. Me motiva más estar en la oficina con la gente y poder contrastar dudas. Es cierto que vivo cerca del trabajo y eso condiciona mi opinión.

**Itziar:** A mí también me gusta más venir a trabajar, estar con mis compañeros de trabajo, antes que una larga conversación de teams prefiero una reunión presencial de cinco minutos. Sin embargo, vengo de Andoain y también creo que es muy positivo poder ahorrar una hora y media de via-

je cada día. La clave es el equilibrio. Dependiendo del trabajo, podemos venir y hacer otros trabajos desde casa.

**Miren:** Empecé a trabajar en febrero y me gusta estar con mis compañeras y tengo una relación muy estrecha con ellas. Si me quedara en casa me aburriría, y perdería muchas cosas. A mí me ayuda ver el trabajo que hacen otros en Maier.

**Y en general, ¿a dónde no irías nunca?**

(Silencio).

**Itziar:** Nunca iría a una empresa en la que no hubiera una relación de confianza.

**Jokin:** A la empresa que éticamente no esté a la altura de lo que yo pienso.

**Miren:** Nunca iría a una empresa donde no se valora a la gente. A la empresa que te obliga a trabajar bajo las órdenes de un director de turno. Eso no me gusta. Iría donde valoran el trabajo personal. Tampoco iría nunca a una empresa que no te trata bien. Ni a una empresa que quede lejos del lugar de residencia.

**“Nunca iría a una empresa donde no se valora a la gente. A la empresa que te obliga a trabajar bajo las órdenes de un director de turno”**



## EJERCICIO PRÁCTICO

Elaborar una lista de prioridades del 1 al 5. Enumera los cinco principales motivos por los que irías a una empresa, de 1 [el más importante] al 5.

### Miren

1. Iría a la empresa que te hace sentir a gusto y valorado.
2. A la empresa que pueda ofrecer una carrera profesional diversa. Que ofrezca la posibilidad de hacer cosas diferentes.
3. Proximidad. Para mí es importante que la empresa esté cerca del lugar donde resido.
4. Que sea un proyecto empresarial que fomente una relación de confianza.
5. Que ofrezca flexibilidad. Horario y calendario flexible, posibilidad de teletrabajo, las condiciones son importantes.

### Jokin

1. Un equipo agradable es imprescindible para mí, estar a gusto con los del trabajo.
2. Un puesto de trabajo atractivo desde el punto de vista del desarrollo profesional.
3. A una empresa que valore tu trabajo y te lo reconozca.
4. Cercanía. Estar cerca del lugar de residencia también es importante. No me gustaría pasar dos horas de viaje.
5. Condiciones. Flexibilidad. Salario. Posibilidad de adaptar las vacaciones.

### Itziar

1. El puesto de trabajo, el tipo de trabajo debe motivarme. El reto profesional es importante para mí.
2. Lo que me transmite el equipo de trabajo. ¿Qué esperan de mí? Sentirme valorada.
3. Relación de confianza. Que yo tenga confianza para decir cosas y por supuesto una relación de confianza.
4. Condiciones económicas y laborales (horario, calendario, flexibilidad). Poder adaptar el horario.
5. Cercanía. Llevo tres años en Arrasate, y vengo de Andoain todos los días. Ikerlan me permite trabajar dos veces por semana en Hernani y es muy importante para mí. La carretera es tiempo, y merma la energía y la seguridad. —

**“El trabajo debe motivarte, lo más importante es que te guste el trabajo. Horario atractivo, flexible, con salario adecuado...”**



# Fomentando el talento, desde joven

La promoción del talento desde edades tempranas es fundamental para asegurar el futuro próspero y sostenible de nuestra sociedad. Una sociedad más plural y justa puede ayudar a garantizar y a abordar algunos de los mayores retos a los que se enfrenta la sociedad.

En MONDRAGON están en marcha diferentes proyectos de promoción del talento, tanto para el fomento de las vocaciones TTIM de los jóvenes, como para la captación y desarrollo del talento.

**USOA AGIRRE**

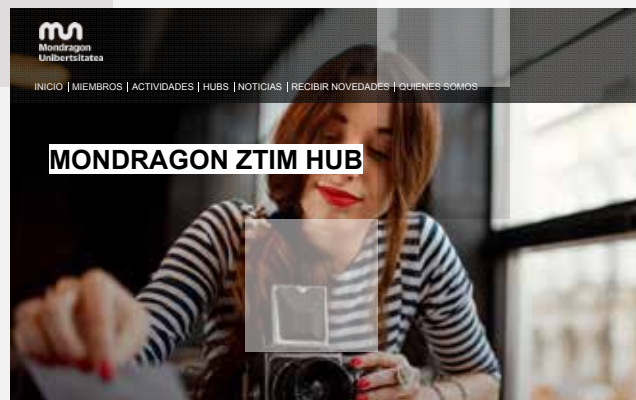
## Fomento de vocaciones STEM



### FLL Euskadi MONDRAGON

La corporación patrocina la FIRST LEGO League que promueve Innobasque, porque acerca de forma divertida a los jóvenes a los estudios STEM. En esta edición han participado cerca de 400 niños y niñas procedentes de quince centros educativos diferentes de la CAV en el polideportivo Iturripe de Arrasate.

MONDRAGON apuesta por los estudios STEM: por la ciencia, la tecnología, las ingenierías y la formación en matemáticas.



MONDRAGON ZTIM HUB

### ¿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

Se trata de una iniciativa para crear una red estable entre los centros educativos, las empresas, los agentes sociales y los ayuntamientos con el objetivo de: fomento de la tecnología y las matemáticas, especialmente en las mujeres, para lo cual se pretende visibilizar las profesiones CTT, orientar sin prejuicios de género, participar en actividades CIT e incidir en los proyectos educativos de los centros. Mondragon Unibertsitatea. Se crea en colaboración entre Mondragon Unibertsitatea y MONDRAGON.

La web recoge diversas actividades dirigidas a los niños y niñas y adolescentes de los centros escolares

con el objetivo de prender el interés entre los jóvenes por los temas STEM en el propio centro: tanto en la universidad como en formato on-line.

MONDRAGON ZTIM Hub



# Para atraer talento

## MONDRAGON People

MONDRAGON People es una web de atracción de talento. A través de la plataforma se informa del empleo que se genera en las cooperativas del grupo. Por otro lado, también recoge testimonios de personas que trabajan en MONDRAGON, explicando las ventajas de que la experiencia forme parte de la cooperativa.

MONDRAGON people



Shaking Hub



## Shaking Hub

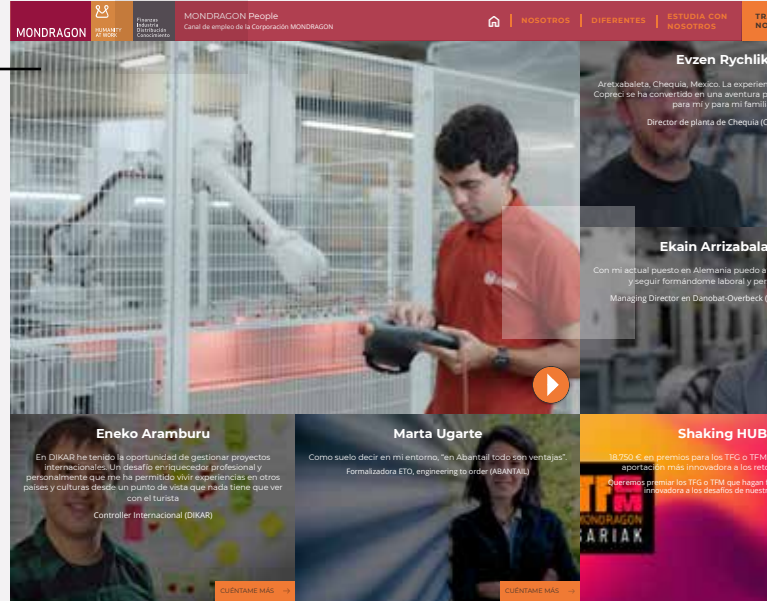
Es una comunidad abierta promovida por las cooperativas de MONDRAGON con el objetivo de conectar y desarrollar talento en Inteligencia Artificial, para cambiar el mundo. Es una comunidad formada para todas las personas interesadas en la Inteligencia Artificial: tanto para el alumnado como para profesionales que investigan o aplican en el entorno.

## Premios MONDRAGON TFG/TFM

Los Premios MONDRAGON TFG/TFM nacieron el año pasado para promover una transformación innovadora, sostenible y basada en las personas para hacer frente a los retos del mundo. Tras analizar y valorar 260 trabajos recibidos de 29 universidades del País Vasco, del Estado y de Suiza e Italia, seis han sido los trabajos premiados en la primera edición, dos de cada categoría: Transformación digital, Transformación basada en las personas y Transformación energético-climática.

## Comunidad de Prácticas de Talento

Este es un programa para ayudar a las cooperativas de MONDRAGON a definir y ejecutar su estrategia de talento. A las cooperativas se les ofrece un programa de formación, auditoría de talento y otras iniciativas.



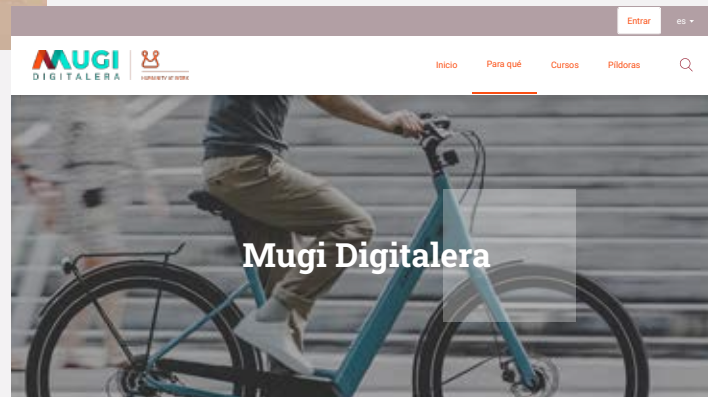
Diversidad de talento

# Desarrollo del talento

## Mugi Digitalera

Mugi Digitalera es el espacio de formación de MONDRAGON para formarse en nuevas opciones digitales. Dentro de este proyecto, por ejemplo, se ha puesto en marcha recientemente el programa de formación ODM. Es un programa de cualificación y recualificación emprendido por el Consorcio creado por MONDRAGON, Alecop, Udalaitz, Mondragon Unibertsitatea y el Instituto de Formación Profesional Miguel Altuna. Por un lado, para atender a las personas de Udalaitz y, por otro, para crear en Cikautxo una formación adaptada a las necesidades.

Mugi Digitalera



**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 Gorroñoigoitia, “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. —



## Pedaleando hacia el éxito: la integración de Business Data Analytics impulsa el rendimiento en el ciclismo

**Unai Zubeldia** (Ibarra, 2003) ha demostrado un gran potencial como ciclista desde sus inicios. El ciclista de Laboral Kutxa está estudiando Business Data Analytics en Mondragon Unibertsitatea. Este doble aspecto le obliga a compaginar su trayectoria deportiva con una sólida formación académica, lo que le exige un gran esfuerzo y dedicación.

Desde luego, su ejemplo es inspiración para las personas que quieren combinar diferentes pasiones y desarrollarlas de forma integral.

**LEIRE MOÑUX**



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

**¿Por qué Business Data Analytics?**  
Cuando era pequeño me surgió la curiosidad por el mundo de los datos, sobre todo por los de las clasificaciones de Liga y los de ciclismo.

Me informe de que había estudios universitarios que permitían entrar en ese mundo y tuve claro que quería estudiar Business Data Analytics.

**¿Se aplica el análisis de datos en el ciclismo?**

Sí, cada vez más, sobre todo de cara a los entrenamientos, para medir el nivel de fatiga corporal. Aún no lo utilizamos en profundidad, pero en un futuro se prevé que pueda tener un gran potencial.

**Hemos leído que has realizado algunas colaboraciones como analista de datos en Laboral Kutxa. ¿Qué has estado haciendo?**

El año pasado realicé una recogida de datos de los momentos más destacados de la temporada y publiqué la investigación en mi cuenta de Twitter. Laboral Kutxa me propuso hacer una colaboración de cara a este año; realizar previsiones de resultados de carreras utilizando los datos del equipo.

**¿Por qué decidiste cursar los estudios en Mondragon Unibertsitatea?**

Mondragon Unibertsitatea impartía estudios basados en retos en el grado de Business Data Analytics. Esta metodología me suscitó curiosidad y es por ello por lo que decidí estudiar allí.

**¿Se están cumpliendo tus expectativas al estudiar este grado?**

Sí, estoy conociendo un mundo nuevo: el machine learning, la inteligencia artificial, etc. Me he dado cuenta de que me encanta.

**Todos los expertos coinciden en que el ‘dato’ es estratégico. ¿Tú también lo crees?**

Sí, y más en un entorno industrial de gran potencial como el País Vasco. A día de hoy, estamos recabando datos constantemente pero muchas veces las empresas no saben cómo expresar estos datos.





**¿Cuáles son tus previsiones de acceso al mercado laboral?**

Actualmente, no pienso demasiado en mi futuro puesto de trabajo pero tengo claro que me gustaría trabajar en una empresa del País Vasco.

**¿Qué le pides a tu primer puesto de trabajo?**

Motivación del personal, trabajar en proyectos interesantes y buenas condiciones laborales.

**El ciclismo requiere muchas horas de dedicación. ¿Cómo es tu día a día como estudiante universitario y deportista?**

La rutina es bastante apretada. Este año las clases de la universidad tengo por la tarde, así que aprovecho las mañanas para entrenar.

Sin embargo, cuando las carreras son fuera del País Vasco la universidad me da facilidades para seguir las clases y entregar proyectos con más flexibilidad.

**Mondragon Unibertsitatea ofrece formación dual. ¿Has pensado alguna vez en compaginar estudios y trabajo?**

A día de hoy, con los entrenamientos me resulta imposible, pero en cuarto año me encantaría hacer prácticas universitarias.

**Siendo el ciclismo un deporte de equipo, ¿cuál es la importancia de trabajar en equipo?**

En el ciclismo, tácticamente, tener buenos compañeros es vital. Cuantos más compañeros tengamos en el momento clave de la carrera, más posibilidades de ganar. —

**foto encuesta**



**Ariane Alquegui**

Estudió el ciclo superior de Programación de la Producción en Fabricación Mecánica y este curso está cursando el ciclo superior de Diseño en Fabricación Mecánica, ambos en la Politécnica del Txorierrri.

**¿Has pensado en la inserción laboral? ¿Dónde le gustaría trabajar?**

En junio iniciaré la formación DUAL, un programa de formación que combina la formación en el centro con la formación en la empresa. Mi intención es quedarme a trabajar en esa misma empresa.

**¿Qué condiciones laborales te gustaría?**

Sobre todo, me gustaría tener un buen desarrollo profesional, es decir, ofrecer diferentes oportunidades para que la empresa crezca. Por otro lado, no sobraría un salario justo, un horario laboral adaptable y un buen ambiente laboral.

**¿Con qué objetivos o propuestas te gustaría sumarte?**

Una empresa que busca el crecimiento personal y profesional para poder crecer y desarrollarse en la empresa, aprendiendo nue-

vas habilidades y adquiriendo experiencia en diferentes ámbitos. También me gustaría sumarme a propuestas como la sostenibilidad o la innovación.

**¿Te pondrías la camiseta de la empresa en la que trabajas en la calle?**

Sí, creo que es una buena manera de demostrar lealtad y compromiso con la empresa. Sin embargo, creo que hay muchas otras formas de demostrar compromiso, como cumplir con las responsabilidades laborales o ser una buena compalera. El compromiso y la lealtad no se expresan sólo a través de la ropa que se utiliza, sino a través de las acciones y la actitud que se llevan a cabo en el trabajo.

**¿Qué importancia le das a la tecnología o a la innovación?**

La tecnología y la innovación son cada vez más importantes para garantizar la eficiencia y el éxito. La tecnología puede mejorar la productividad, la seguridad y la eficiencia en el trabajo, mientras que la innovación puede conducir a la creación de nuevas soluciones y productos para satisfacer las necesidades del mercado. Por eso, creo que sería importante estar al día sobre nuevas tecnologías y tendencias innovadoras.

**¿Un buen sueldo, a cualquier precio?**

Tener un buen sueldo siempre es importante, pero no debe ser el único factor a tener en cuenta a la hora de aceptar un trabajo. Aceptar un buen salario a cualquier precio puede significar trabajar en un ambiente tóxico o poco saludable, o aceptar unas condiciones laborales poco seguras o poco éticas. Por ello, creo que es importante que la oferta de evaluación integral y consideración de todos los aspectos relevantes antes de tomar una decisión.

**¿En una cooperativa sí o no? ¿Por qué?**

Creo que trabajar en una cooperativa puede ser una muy buena opción porque en el centro de trabajo hay más democracia, las personas trabajadoras participan en la toma de decisiones de la empresa. También hay una mayor participación en la distribución de las ganancias, por lo que se consigue un ambiente más justo o justo. —

**foto encuesta**



**Iñaki Arroyo**

Está estudiando el grado superior de animación de actividades físicas deportivas en Arizmendi Ikastola.

**¿Has pensado en la inserción laboral? ¿Dónde le gustaría trabajar?**

Sería interesante trabajar en una ikastola. Ahora estoy haciendo prácticas allí y me gustaría trabajar con niños y niñas.

**¿Qué condiciones laborales te gustaría tener?**

Me gustaría tener un contrato para todo el año, por ejemplo. Y un horario adecuado; si hacen ocho horas al día, que sean seguidas. El calendario también es importante, sobre todo para que coincidan los días de fiesta con mis amistades.

**¿Con qué objetivos o propuestas te gustaría sumarte?**

Depende de cuál sea su objetivo. La verdad es que no he pensado en ello.

**¿Te pondrías la camiseta de la empresa en la que trabajas en la calle?**

Sí, claro. Además en el trabajo das ejemplo y demuestras que trabajas en esa empresa.

**¿Qué importancia le da a la tecnología o a la innovación?**

Hoy, en el siglo XXI, tenemos todo lo que queremos en términos tecnológicos. Estaría bien que en caso de necesitar una aplicación de pago donde trabajas, fuera la propia empresa la que pagara esa aplicación.

**¿Un buen sueldo, a cualquier precio?**

Si trabajas mucho y el sueldo es muy bajo, a nadie le gusta. Pido un sueldo digno.

**¿En una cooperativa sí o no? ¿Por qué?**

Sí. En una cooperativa tienes el voto para tomar decisiones y te tienen en cuenta. Eso hace más cercana a la empresa. —



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

**L**a 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 m<sup>2</sup> construidos en una parcela de 50.000 m<sup>2</sup>–; 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”**

**A**unque 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. —

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

En los inicios de la División de Conocimiento o, mejor dicho, en la última parte del proceso constructivo de la nueva División se ha organizado el concurso 3 KIMU. Los Centros integrados en la Corporación MONDRAGON [Arizmendi Ikastola –Debagoiena–, Txorierri Ikastegia –Derio– y Lea Artibai Ikastetxea –Markina-Xemein–] y Mondragon Unibertsitatea han creado el proyecto de manera conjunta. Es la primera edición, y, por lo tanto, ha sido en parte, un experimento, con sus claros y sus oscuros. Pero especialmente, 3 KIMU ha sido un gran ejercicio de intercooperación. La primera acción puesta en marcha de forma conjunta por los centros educativos bajo el paraguas de MONDRAGON. Y por eso mismo, especialmente, la valoración es buena.

**GORKA ETXABE**

## DOS CLAVES DE LA INICIATIVA

### **Impulso de las vocaciones STEAM**

El objetivo de 3KIMU es despertar las vocaciones STEAM [acrónimo proveniente de las siglas en inglés de Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas] entre los más jóvenes. De hecho, en todas las ikastolas participantes también han desarrollado otros proyectos que abarcan estas diferentes áreas, y se han llevado a cabo diferentes charlas, cuestionarios y acciones en diferentes formas y momentos.

### **Un gran ejercicio de intercooperación**

3Kimu es una muestra de lo que son capaces de desarrollar las empresas que están en el ámbito del conocimiento, en intercooperación, de forma conjunta. Ha sido la primera iniciativa y no será la última. El proyecto, en su primera edición, tiene aspectos de mejora pero en general sus impulsores están satisfechos.



# Ejercicio de intercooperación y reto compartido

El 20 de diciembre se celebró el primer encuentro del proyecto 3 KIMU en Garaia y allí se reunieron Arizmendi Ikastola, Txorierri Ikastegia, Lea Artibai Ikastetxea, Mondragon Unibertsitatea y MONDRAGON.

**A**quella reunión fue el punto de partida. Agrupar a los chicos de 17 años que cursan primero de Bachillerato, crear grupos mixtos con alumnos de diferentes centros y establecer un reto. Ofrecer una solución tecnológica a un reto concreto. Este era el objetivo. Con estos elementos se puso en marcha el proyecto, y desde entonces los grupos se han reunido en otras cinco ocasiones, realizando reuniones telemáticas, especialmente para hacer un seguimiento de los diferentes proyectos.

Ahora, en junio, ha finalizado el proyecto. Se han entregado los premios, el ganador principal y el premio del público. 1.000 euros para los ganadores y 500 para los ganadores del premio del público.

Pero más importante que los ganadores y los propios proyectos es el proyecto en sí. La capacidad demostrada por todos los agentes implicados de realizar una acción de esta dimensión.

Lanzado el reto, creados grupos, designados compañeros de viaje o mentores (profesores de Centros y alumnos de las áreas científico-tecnológicas de Mondragon Unibertsitatea), se pusieron en marcha los grupos mixtos de alumnos, formados por representantes de los diferentes centros. En total se inscribieron 27 grupos de cuatro personas, 108 alumnos, y a cada grupo se le nombró compañero de viaje o mentor y se les pidió que eligieran un tema libre pero tecnológico. Plantear la solución desde una colisión y desarrollar el proyecto. Y presentar el proyecto con un breve vídeo. Ese era el reto y en el camino eligieron a ocho finalistas. Ocho proyectos, variados, tecnológicos, algunos más y por supuesto mejores que otros.

Aitor Ziardegi es responsable de 3 y 4 de ESO y Bachillerato de Arizmendi Ikastola. Asimismo, Aitor también ha sido uno de los coordinadores del proyecto y compañero de viaje de un grupo. Está satisfecho con el resultado: "Hemos sido muchos agentes, por lo que el proyecto ha sido complejo. Asimismo, la edad del alumnado tampoco es fácil, es difícil motivarles en torno a cualquier proyecto que quede fuera de la evaluación o resultado,

pero a pesar de ello más de 100 alumnos han trabajado y han desarrollado 27 proyectos, algunos muy buenos".

También en el ámbito del conocimiento, el objetivo transversal del proyecto es convertir a MONDRAGON en un referente en Euskadi y promover el mejor bachillerato del País Vasco puede ser una visión de largo alcance. Tres centros, alumnos y profesores de Bizkaia y Gipuzkoa, alumnos de Mondragon Unibertsitatea, tenemos componentes muy interesantes y atractivos para realizar una oferta de servicios diferenciada», añade Ziardegi.

## Vocaciones y talento STEAM

Uno de los objetivos es estimular las vocaciones e intenciones profesionales de las áreas STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas) y, por supuesto, fomentar el interés entre los niños y niñas por este tipo de estudios. En las cooperativas, centros de innovación y otras iniciativas e instituciones de MONDRAGON cada vez hay más necesidades de contratación de perfiles técnicos, por lo que la idea es empezar a alimentar este ámbito desde edades tempranas y hacer labor de cantera. La División de Conocimiento de la Corporación que se creará en un futuro próximo será una de las principales estrategias de futuro. —



# ¿Cómo ha comenzado el año 2023 para LagunAro?

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

**2**022 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).



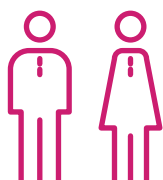
# 20,56 €

**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.

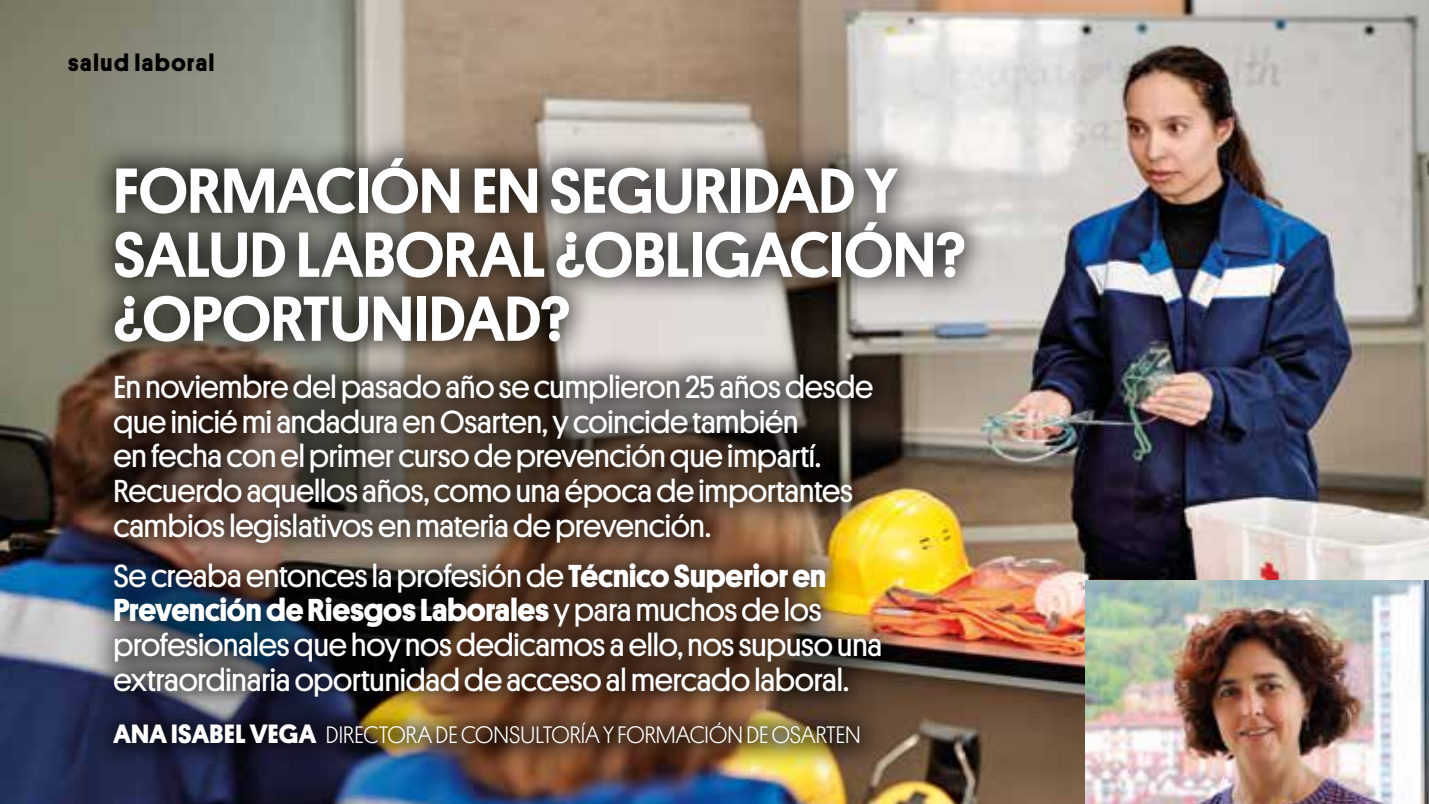
Hasta la fecha, LagunAro no contemplaba este subsidio especial por parto múltiple, por lo que el Consejo Rector ha aprobado su inclusión en la cobertura de la prestación de Nacimiento y Cuidado de Menor, para los casos en los que este subsidio sea percibido por la persona mutualista. —

# 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

**U**n 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”.

**2**023 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).



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

## Iñaki Lakarra

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

# “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

**E**n 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 Mondragon 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 m<sup>2</sup> construidos en una parcela de 50.000 m<sup>2</sup>–; 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.

**A**demás, 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

**E**l 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

MÚSICO

“El camino  
correcto es la  
clave para una  
vida plena”



Ez Dok Amairu.

**Benito Lertxundi** (Orio, 1942) ha dejado una huella imborrable en la cultura vasca gracias a su compromiso con la música y el euskera. Lertxundi inició su carrera musical en los años 60 con el grupo *Ez Dok Amairu*, una de las bandas más importantes de la música vasca. Desde entonces ha publicado varios álbumes en solitario que han sido aplaudidos por el público y por la crítica especializada. **LEIRE MOÑUX**

**T**uvimos una conversación con el bardo de Orio el 8 de mayo en la plaza del pueblo. Mientras tomábamos un café, el músico veterano nos contó miles de anécdotas que podrás leer en la entrevista.

**Diferentes generaciones escuchan tu música. ¿Cuál crees que ha sido la clave de llegar a tanta gente?**

Nunca he sabido responder a esa pregunta. No hay fórmula para eso, a veces es cuestión de química. Las canciones tienen su personalidad, naturaleza... A veces, al contar historias y experiencias, encuentras a gente que se identifica con las letras de las canciones.

**¿Qué diferencias percibes entre la música vasca de tu época y la actual?**

Cuando el mundo no estaba tan globalizado, las canciones duraban muchos años. Se guardaban tradicionalmente en los cancioneros y duraban siglos. Cuando empecé a cantar, para saber cómo eran las canciones

vascas tuve que recurrir a los cancioneros Azkue, Aita Donostia, Salaberri... A día de hoy, la situación es muy diferente, hay diferentes recursos; como plataformas de streaming y demás. Los jóvenes de hoy conocen mejor que nosotros la música actual.

**¿Cuál ha sido la canción más especial que has creado hasta ahora?**

Cuando la canción está a punto de terminar, siento emociones especiales en mi soledad. Cuando se publican, entran en vidas ajenas y esa soledad se rompe.

Con algunas canciones me vienen vivencias a la cabeza. 'Marinel galduaren balada' es una canción muy especial para mí. Puede que no tenga mucho éxito entre la gente, pero para mí tiene un valor especial. He visto los llantos de los marineros, cómo los han traído a casa... Para mí el mayor éxito es sentir que esa sensación sigue viva o en cierto modo está presente en quien la escucha.

**¿Cuál es el referente musical de Benito Lertxundi?**

Hay un artista que siempre he sentido muy cerca de mí, el artista norteamericano que expresó su compromiso social por los derechos humanos, Pete Seeger. En aquella época, él era mi guía.

A día de hoy, un cantante que realmente me emociona y que llevo en la piel es Tom Waits. Leonard Cohen también ha tenido su lugar en mi vida y sin Dylan no hubiera entendido la música de este último medio siglo.

**“¿Referentes? Pete Seeger, Tom Waits, Leonard Cohen... Sin Dylan no entendería la música de este medio siglo”**



Mikel Laboa, Benito Lertxundi y Maite Idirin

### ¿Qué ha sido para ti *Ez Dok Amairu*?

*Ez Dok Amairu* ha sido el bautizo.

Mis primeras canciones las creé mientras trabajaba en la relojería de Martin Lizaso, pero aquella afición no era conocida.

Cada año, La Voz de España organizaba un concurso para artistas Nobel y me presenté sin decir nada a nadie. Se presentaron unas 400-500 personas y me pareció casi imposible que fuese elegido.

Al poco tiempo leí en el periódico mi nombre escrito en grande, decía que estaba entre los favoritos: «Un joven de Orio llamado Benito Lertxundi se perfila como gran favorito con la peculiaridad de que canta en vascuence». En aquella época versionaba canciones de Elvis Presley, Shadows y Cliff Richard en euskera, quizá eso llamó la atención.

Recibí una llamada telefónica de Mikel Laboa, en ese momento estaba estudiando medicina en Barcelona. Me comentó que el pueblo catalán había creado un grupo especial para fomentar las canciones autóctonas y me dijo que le gustaría hacer algo así en Euskal Herria. En aquel momento buscaba gente que cantara espontáneamente y yo le dije que sí.

La primera reunión se celebró en una antigua sala del Kursaal y acudimos todos los que íbamos a componer *Ez Dok Amairu*. No entendíamos nada, pero terminábamos las reuniones y una persona siempre decía: «¿Volveremos a reunirnos?».

**“Cada vez me gusta menos hacer previsiones. Durante el confinamiento me di cuenta de que no había nadie esperando fuera”**

Después de varias reuniones comprendí lo que era *Ez Dok Amairu*. El grupo se formó en 1965 y duró cinco años. El nombre se lo dio Jorge Oteiza, de una historia propia.

### ¿Cuáles han sido los mayores retos como artista?

El artista quiere llegar a la gente y los caminos no siempre son fáciles, hay que acertar. Se dice que hay que estar en todas partes, en busca de escaparates, para que nos vean.

Sin embargo, volviendo a la primera pregunta, años más tarde, me di cuenta de que no era necesario hacer promoción extra. Hay un elemento que atrae a la gente: el misterio. No hace falta buscar fuegos artificiales, lo importante es hacer el camino correcto. No hay prisa, no hay retos. El camino correcto es la clave para una vida plena.

Sin embargo, volviendo a la primera pregunta, años más tarde, me di cuenta de que no era necesario hacer promoción extra. Hay un elemento que atrae a la gente: el misterio. No hace falta buscar fuegos artificiales, lo importante es hacer el camino correcto. No hay prisa, no hay retos. El camino correcto es la clave para una vida plena.

### “Vivo el día a día”

**Gaur egun, kontzertuak ematen zabiltza. Zer asmo duzu aurrerantzean?**

Cada vez me gusta menos hacer previsiones. Durante el confinamiento me di cuenta de que no teníamos a nadie esperándonos fuera. Aquella situación fue especial; perdimos la noción del tiempo, había un silencio increíble, presencia de pájaros y animales... En aquella época compuse una canción, me estaba llamando desde hace tiempo.

Así dice la última estrofa:

*Ez nabil ezeren bila, ohartu baintzen  
(No busco nada porque me di cuenta de que)  
unez-une bizitzeak bakoitzari dagokiona  
sortzen diola  
(vivir el momento produce lo que corresponde a cada uno)*

Siempre queremos organizarlo todo. Si me llaman para tocar un concierto y estoy saludable, con ganas y fuerzas, no tengo ninguna razón para quedarme en casa. A día de hoy, lo estoy haciendo así y la verdad es que estoy más feliz que nunca, sin ataduras, vivo el día a día. —

**Xabier Arregi Iparragirre**

HITZ Centro Vaso de tecnología de la lengua - Grupo Ixa Universidad del País Vasco UPV/EHU



# EUSKERA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Antes, inteligencia artificial era un término especializado. Aparecía mayoritariamente en revistas científicas, en soportes de divulgación científica, o en productos de ciencia ficción. Ahora, se ha convertido en una palabra corriente. Marca los titulares de los medios de comunicación y circula por las redes sociales.

**E**l tema de conversación en la calle es: ¿Cómo cambiará la inteligencia artificial nuestro modo de vida? ¿Hasta qué punto afectará al ámbito socioeconómico? ¿Se sobrepondrá a las personas?

El lenguaje y la inteligencia artificial son hoy un binomio inseparable. No es de extrañar, porque el habla es el rasgo más notable del entendimiento humano. Los principales avances de la inteligencia artificial de los últimos tiempos corresponden a las idiomatecnologías. Estas tecnologías tienen un enorme impacto socioeconómico y son muy tenidas en cuenta por sectores productivos avanzados. En el mundo laboral ya se está produciendo un cambio profundo y las empresas más poderosas del mundo están en estrecha competencia por quién asume el liderazgo en este campo.

Traducción automática, dictado de voz a texto, el habla de texto a voz, o los sistemas de diálogo entre personas y máquinas son las aplicaciones más exitosas, por ejemplo, sistemas recientes como el chatGPT. Han aparecido muchas posibilidades y usos, que se están expandiendo muy rápidamente. Y es que los dispositivos se han vuelto habladores. Sí, hablan, pero ¿son euskaldunes? Ahí está la pregunta.

Los enormes modelos

neuronales de lenguaje han traído este cambio. Estos modelos se entrenan con masas de datos increíblemente grandes, lo que les permite aprender los patrones de la lengua. Eso les da potestad para crear textos. En euskera también existen este tipo de modelos, pero su comportamiento no equivale ni de lejos a las lenguas hegemónicas. Urge, por tanto, crear modelos lingüísticos eficaces para el euskera, que actúen a la par de las principales lenguas. Si no, ¿qué haremos los y las vascas al utilizar el chat que funciona mejor en castellano, francés o inglés? Está claro, optar por las lenguas castellanas.

## Nuevo rol de MONDRAGON

Necesitamos un trabajo de investigación serio y recursos para que el euskera no quede atrás. En este terreno de juego, la Corporación MONDRAGON tiene mucho que hacer. Por un lado, puede ser un participante activo en la elabora-

ción de modelos para el euskera, entre otros, puede ser un agente importante en la provisión de datos y en el desarrollo de proyectos.

Por otro lado, puede ser pionero en la adaptación y utilización de las tecnologías del euskera para la actividad industrial, tanto en el trabajo de administración o en los procesos de producción, como en las relaciones comerciales con el entorno. Por las características que tiene MONDRAGON, puede ser pionero y ejemplar.

Podemos imaginar fácilmente herramientas producidas en MONDRAGON con interfaz en euskera, cuando aún no existen empresas competidoras. Ahí, claro, existe un valor añadido muy importante.

Trabajar en euskera, crear productos en euskera, socializar herramientas que sepan euskera... No es un reto simple, pero sí muy motivador. Desde la colaboración, con los agentes de investigación y educación existentes en el País Vasco, Mondragón cuenta con una iniciativa coherente con su misión. ¿No lo creéis? —

**“Trabajar en euskera, crear productos en euskera, socializar herramientas que sepan euskera... No es un reto simple, pero sí muy motivador.”**

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 CAMPEONA!

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

JAVIER MARCOS

**A**hí 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.

**E**n 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 enganamos 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.

**E**n 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. —



“La implicación del colectivo ha sido imprescindible para cumplir 50 años y fomentar el euskera”



Bien podría ser *Euskaratik mundura* el eslogan del 50 aniversario de EIKA. Desde que hace medio siglo el proyecto cooperativo arraigara sus raíces en la comarca de Lea Artibai, ha dado el salto al mundo ofreciendo servicios y soluciones a las marcas más importantes del sector desde Etxebarria y sus plantas exteriores. Y todo ello sin olvidar de dónde vienen, y con la primera palabra, siempre, en euskera.

**GORKA ETXABE**

**H**emos estado con Iñigo Arrieta, presidente de EIKA, y Karmele Goitandia Etxebarrieta, miembro del Consejo Social y de la Comisión de Euskera, para hablar sobre los 50 años de camino de Eika y la evolución del euskera.

#### ¿Cómo surgió EIKA? ¿Con qué objetivo?

A finales de los años 60, la comarca de Lea-Artibai era económicamente vulnerable, ya que estaba basada exclusivamente en la pesca y la agricultura. Los recursos naturales no eran suficientemente atractivos y poco a poco los ciudadanos empezaron a abandonar la zona. Los jóvenes comenzaron a desplazarse a otros municipios con la intención de encontrar más trabajo y oportunidades. En este contexto nace EIKA en 1973 con dos objetivos importantes: reactivar la economía de la zona e incorporar a la mujer al mercado laboral.

#### ¿Con cuántos trabajadores se creó?

El 22 de diciembre de 1973 el acta de constitución de la cooperativa EIKA fue firmada por 47 personas. Esas 47 personas pusieron cien mil pesetas; una fortuna increíble para la época. Así, apostaron por reactivar económicamente un entorno sin tradición industrial y crear puestos de trabajo en la comarca. Actualmente EIKA está compuesta por 417 personas, 202 mujeres y 215 hombres en la planta de Etxebarria.

### **EIKA fabrica componentes en el sector a la cocción eléctrica, ¿no?**

Sí, hoy en día ofrecemos soluciones completas de cocción eléctrica: generación de calor, control y elementos complementarios que componen esa función.

### **Habéis crecido en el mercado y a nivel internacional.**

En el mercado no sólo ofrecemos componentes, sino también sistemas integrales de cocción eléctrica: EIKA fabrica componentes para marcas del sector mundialmente conocidas. Más del 40% de las vitrocerámicas existentes en el mercado tienen algún componente de EIKA. Tenemos centros de trabajo en Turquía, México y Euskal Herria.

### **El euskera, principal lengua de comunicación**

#### **La sede central de EIKA se encuentra en la comarca de Lea Artibai, donde el uso del euskera es elevado. ¿Se refleja esta situación en la cooperativa?**

Sí, en EIKA el conocimiento y el uso del euskera son muy altos. En cuanto al conocimiento, el 99% entienden el euskera y respecto al uso oral, el 66% lo utiliza generalmente; normalmente los euskaldunes entre euskaldunes hablan en euskera el 77%.

#### **¿Cuándo pusisteis en marcha el plan de euskera?**

En 1999 se realizó un diagnóstico de la situación del euskera. Y aunque la mayoría del colectivo era euskaldun, trabajábamos en castellano. Así, en el año 2000 pusimos en marcha un plan de euskera para cambiar poco a poco esta situación. El plan tiene un objetivo claro: que en el centro de trabajo de Eika en Etxebarria, la lengua de trabajo y servicio sea el euskera, que sirva de ejemplo ante el conjunto de la sociedad vasca e incida de forma proactiva en la transformación de la sociedad.

#### **¿Cuáles han sido los pasos más significativos que habéis dado para consolidar el euskera?**

Es muy difícil responder brevemente a esta pregunta. Mencionaría tres pasos principales: empezamos por lo más bajo, por el peldaño inferior de la escalera y subiendo poco a poco. Lo prioritario fue dar la oportunidad de aprender euskera a los que no sabían, y fomentar el uso oral del euskera entre los que sabían euskera. Después, adecuamos el paisaje lingüístico de la empresa y traducimos al euskera escritos comunes y generales. Poco a poco comenzamos a traducir la documentación técnica y el ámbito in-



Íñigo Arrieta, presidente de EIKA, y Karmele Goitiandia Etxebarrieta, miembro del Consejo Social y de la Comisión de Euskera.

formático: los paneles de mando de las máquinas del taller y la documentación en euskera.

#### **Cuidar la contratación fue el segundo paso.**

Determinamos el conocimiento del euskera a cubrir por cada puesto de trabajo de la empresa y marcamos los criterios a tener en cuenta en la contratación de nuevos trabajadores. Y por último, regulamos y escribimos la presencia, uso y conocimiento que el euskera debe tener en EIKA. Aunque todavía tenemos algo que mejorar, hoy en día, podemos decir que trabajamos íntegramente en euskera en EIKA (las reuniones las hacemos principalmente en euskera, tenemos nuestras herramientas de trabajo en euskera y las máquinas del taller también las tenemos en euskera). Podemos decir claramente que en nuestro recorrido, tanto en los 50 años de historia como en la promoción del euskera, lo más importante ha sido la implicación del colectivo.

#### **¿Cómo van a celebrar el aniversario? ¿Cuáles serán las acciones más importantes?**

Lo celebraremos todos juntos y en tres fechas señaladas: el 12 de mayo celebramos el Día de la Mujer y la vuelta a Euskadi femenina partió de EIKA. El 9 de septiembre será el día de Puertas Abiertas. Nuestros familiares y amigos tendrán la oportunidad de conocer el lugar de trabajo. Y el 22 de diciembre, celebraremos el acto central. Quiero aprovechar para agradecer y felicitar a nuestro colectivo, nuestras personas han sido y son las principales protagonistas de este proyecto. Gracias a ellos somos. —

## 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**

**N**o 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.

Una imagen del Congreso 2022, que tuvo lugar el pasado 15 de noviembre.

# CONGRESO 2023

El Congreso de MONDRAGON se celebrará el 19 de julio en el Kursaal de Donostía, aprovechando la capitalidad europea de la Economía Social.

La cita será a las 15:30 horas (segunda convocatoria) y el orden del día incluye: altas cooperativas, descargo de la gestión de la Comisión Permanente y del Consejo General, aprobación del presupuesto del centro corporativo y presentación de la estructuración de la División de Conocimiento.

**¿Qué es el Congreso?** Se trata de un acto anual que reúne a representantes de todas las cooperativas presentes en MONDRAGON - Una comisión de este órgano denominada Comisión Permanente que se reúne mensualmente para el seguimiento de los asuntos corporativos-. Es el foro equivalente a la Asamblea General de una cooperativa, el órgano que establece las principales directrices o criterios que guían a MONDRAGON, entre los que se encuentra la definición de políticas básicas sobre cuestiones fundamentales de interés común. Una y

otra vez, y al margen de las cuestiones ordinarias, en el Congreso se presentan ponencias sobre cuestiones estratégicas que deben ser debatidas y votadas en este órgano.

A esta cita corporativa anual se han convocado un total de 650 personas en representación de todas las cooperativas y divisiones del grupo, lo que es un ejemplo de la importancia que se da a la participación en el grupo cooperativo y a la toma de decisiones colectivas.

En cuanto a la periodicidad, actualmente se convoca anualmente para tratar asuntos ordinarios, informar de la evolución de MONDRAGON y de la gestión realizada por sus órganos (Comisión Permanente y Consejo General, equivalentes al Consejo Rector y al Consejo de Dirección de una cooperativa).

La sesión constitutiva se celebró en diciembre de 1984 en Arrasate y el primer congreso en octubre de 1987. —

## Nora Inoriza

DISEÑADORA ESTRATÉGICA EN DIARADESIGN [KREAN]

# “Para conseguir cosas diferentes, hay que hacerlas de forma diferente”



### Un invento?

Google Maps. No imagino mi vida sin ayuda, especialmente a la hora de conducir y viajar. Me siento perdido sin Google Maps.

### ¿Una cooperativa?

La nuestra, claro. Diaradesign fue una cooperativa independiente en sus orígenes y actualmente pertenece a KREAN. Es de valorar lo que han hecho las personas de aquí durante tantos años y todavía hoy seguimos cargados de energía.

### ¿Una afición?

Las manualidades creativas me atraen muchísimo. Dibujar palos y piedras con patrones tribales, hago macramé, restauro muebles...

### ¿Un paraíso para ti?

Rias Baixas me encanta. La tranquilidad y el paisaje que se respira... En las Rias Baixas desconecto completamente.

### ¿Un deporte?

Correr. En este momento no lo practico, pero el subidón que sentía después de correr nunca lo he sentido con otros deportes.

### ¿Melodía o Tu universo sonoro?

Yiruma, la canción *River flows in you*. El piano me llena de emoción. No importa en qué circunstancias, pero me sale el llanto. Es emocionante.

### Una película.


*Cadena perpetua*. La he visto muchas veces en televisión, pero cada vez que la veo descubro cosas nuevas.

### Un libro.

Hace poco he empezado a coger afición a los libros. En estos momentos estoy leyendo *El elemento*, de Ken Robinson, un best-seller para descubrir las propias pasiones.

### Un recuerdo.

No se puede elegir uno solo. Todas las anécdotas vividas generalmente en vacaciones con amigos y amigas. Esos recuerdos me dan energía cuando la necesito.



En el programa Baipasa de Euskadi Irratia, los miércoles, podemos escuchar en directo a la bilbaína Nora Inoriza. Diseñadora estratégica en Diaradesign, lleva desde enero en el programa de tarde de Euskadi Irratia, quincenalmente, entre las 16:30 y las 17:00 horas. Inoriza ofrece su opinión en el campo del diseño estratégico, poniendo el foco en la evolución, las últimas tendencias y la innovación. Es un reto para mí y para nuestro equipo. De hecho, entre todos preparamos los temas a tratar, en Diaradesign, en el equipo de trabajo, y yo pongo voz a la opinión del grupo. Si bien los nuevos retos le inspiran respeto, no les da la espalda y lo demuestra cada quince días. Quien quiera escucharla en eitb.eus nahieran en el programa Baipasa, o los miércoles en directo cada quince días.

### Un dispositivo de trabajo.

El ordenador. Yo diría que es imprescindible para llevar a cabo el diseño.

### Un instrumento.

La guitarra acústica. Las versiones acústicas de canciones famosas a menudo me gustan más que las originales. Veo la esencia de la canción.

### Un reto personal.

No hacer cosas por miedos. Me gustan los nuevos retos, pero me asustan mucho. Participar en Euskadi Irratia, para mí, ha sido un reto para este año.

### Un reto profesional.

Lograr el equilibrio en general. El nuestro es un sector muy convulso, complejo, y eso supone un esfuerzo enorme.

### Una certeza.

Para conseguir cosas diferentes, hay que hacer las cosas de forma diferente. El diseño tiene mucho en ese sentido. —

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.

**E**n 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

**L**as 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

**U**na 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-

**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.**

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?”.



## 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.

## “La imagen que transmitimos es muy potente”

A pesar de su reciente apertura, ya son muchas las personas que se han acercado al nuevo espacio de Otalora. Chinos, brasileños, noruegos, españoles, chilenos, vascos, miembros de nuestras cooperativas... La sensación de quienes han conocido el nuevo espacio sobre el terreno ha sido muy positiva. Incluso ha habido quien se ha emocionado. Hace poco a un visitante brasileño se le cayó alguna lágrima tras hacer el recorrido. Asimismo, los aplausos son un buen indicador para medir el impacto del nuevo espacio. Y ya ha habido numerosos aplausos. También han coincidido todos los que han pasado por el lugar en señalar que el nuevo espacio es un lugar idóneo para las visitas empresariales. La imagen que transmitimos es muy potente. —

## Oier Imaz

PROFESOR E INVESTIGADOR EN LANKI

### “El equilibrio de la Democracia Industrial Noruega puede ser muy interesante para MONDRAGON”

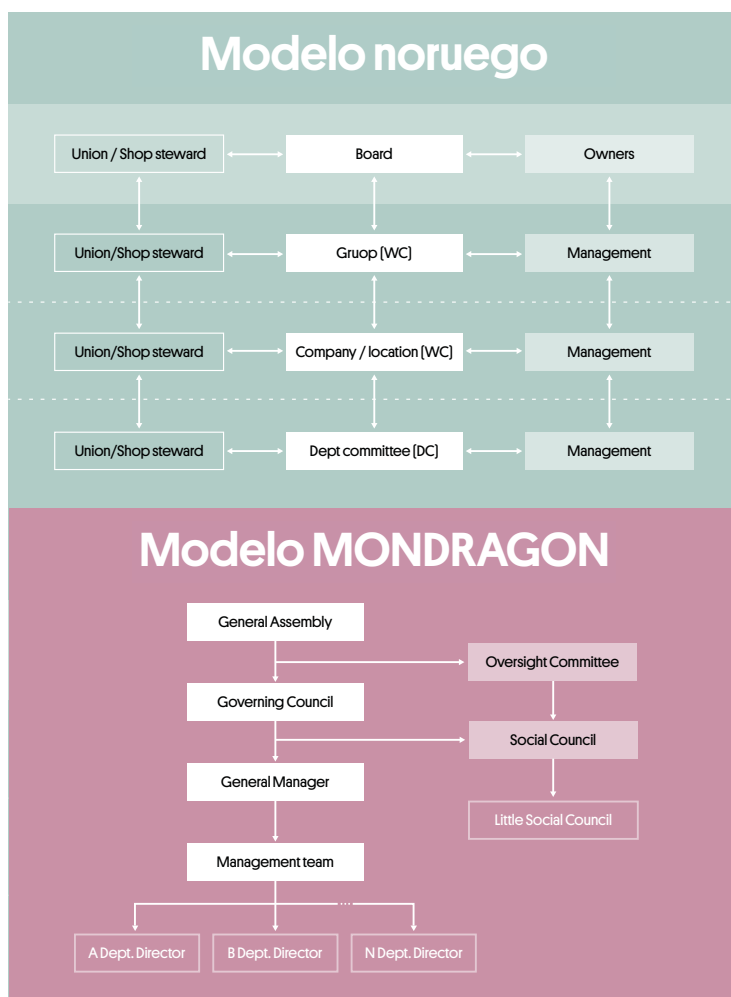
**P**or su dimensión, por sus características concretas, para la Corporación MONDRAGON no es fácil compararse con otros modelos cooperativos del mundo. Y recoger resultados interesantes de esa comparación entre unos y otros, copiarlos o adaptarlos, no suele ser sencillo. Eso es precisamente lo que han buscado los investigadores de LANKI y los investigadores de SINTEF. Explorar un modelo que sirva de espejo, de inspiración para MONDRAGON. El trabajo ha tenido una duración de dos años y sus principales conclusiones se presentaron el pasado 26 de mayo en la revista *International Journal of Action Research*.

#### **Para empezar, Oier, ¿qué destacarías?**

Tenemos que aprovechar las oportunidades de aprender de otros y, en materia de gobernanza cooperativa, queremos aprender de los diferentes modelos que puede haber. Eso es lo que hemos buscado en este caso concreto. La Democracia Industrial Noruega es un modelo muy interesante, con una presencia de trabajadores y dirección muy equilibrada en casi todos los estamentos y un nivel muy alto de compromiso y vinculación del trabajador con la empresa. Tiene características muy interesantes para MONDRAGON.

#### **Habéis intentado comparar los dos modelos en vuestro trabajo.**

Normalmente MONDRAGON es el modelo referencial para muchos otros, pero también las cooperativas del grupo tienen que buscar otros modelos, aprender de otros también es imprescindible para nosotros. También podemos traer a nuestro modelo lo que otros hacen bien, adaptándonos siempre a la realidad de aquí. Y MONDRAGON y la Democracia Industrial Noruega tienen unas características comunes muy interesantes. Por muy diferentes que sean las experiencias, ambas tienen la preocupación de equilibrar la relación entre el trabajo y el capital de otra manera. En este sentido la Democracia Industrial tiene mecanismos muy interesantes para replicar.



### ¿Destacarías el equilibrio del modelo noruego?

Especialmente sí. En todos los órganos de decisión de la empresa están representados los representantes de los trabajadores, los sindicatos, en todos ellos, y no sólo en las decisiones estratégicas de la empresa, sino también en las decisiones cotidianas. Este equilibrio es muy interesante (en las comparaciones gráficas de ambos modelos). Los trabajadores y directivos participan manualmente, al igual que en las decisiones relacionadas con el puesto de trabajo, en la gestión general de la empresa.

### Habéis colaborado con amigos del centro de investigación SINTEF. ¿Cómo ha sido la experiencia?

El trabajo ha sido liderado por el investigador Davydd Greenwood. Él sabe mucho de nuestro modelo. Conoce bien MONDRAGON. Realizó un estudio etnográfico aquí, en el País Vasco, en el que ya hemos colaborado anteriormente. El punto de partida fue la identificación de elementos comunes entre ambos modelos, pero para ello, primero tuvimos

que definir el vocabulario común, el marco conceptual. Es decir, nosotros entendemos la participación de una manera y ellos de otra. En ambos modelos hay interpretaciones muy diferentes sobre áreas concretas, y tuvimos que definir ese marco. Después nos pusimos a buscar similitudes entre ambos modelos.

### ¿Y presentarán el resultado dentro de poco?

Sí, el trabajo recoge los resultados de nuestra entrevista. Por un lado, hemos elaborado un marco teórico, un diccionario común. Por otro lado, cada uno de ellos hemos descrito desde este marco el origen y desarrollo de ambos modelos. Y en un tercer apartado mostramos los mecanismos que han utilizado para hacer frente a las situaciones de crisis. En las conclusiones hemos recogido que, si bien se trata de dos modelos diferentes, ambos tienen como base la preocupación de que la relación entre trabajadores y propietarios es posible enfocarse de otra manera. La respuesta que han dado a esta preocupación es diferente. El papel de las instituciones públicas en el modelo noruego ha sido esencial. En el nuestro la conexión con

la comunidad, el compromiso es el eje. En ambos es importante mantener el sentido del modelo. En situaciones de crisis esto da un giro. Pero también hemos visto que los mecanismos creados han sido eficaces para superar las crisis. Demuestran que ponen el foco en sus retos de cara al futuro.

### ¿Cuál diría que es la asignatura más interesante para MONDRAGON?

Aquí hemos puesto el foco en el ámbito institucional en cuanto a la participación del trabajo socio. Se materializa en la Asamblea General, en el Consejo Rector, en el Consejo Social, pero parece que se ha prestado menos atención a la capacidad de los socios de trabajo en el día a día, en el lugar de trabajo, en el ámbito socio-técnico, para participar en las decisiones. En Noruega, en cambio, sí. El trabajador está presente en todos los estamentos u órganos de decisión. Esto ha fomentado una cultura de cooperación. No está libre de problemas. Pero creo que puede ser un modelo interesante. —

**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.

**P**robablemente, 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”

**E**s 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 polícrisis 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: “Kooparatibista 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”.**

## MAR, OLAS, ESPUMA RESURGIMIENTO DE LAS ESCUELAS DE SURF



Desde que unos locos cogieron la tabla y se atrevieron a dar saltos sobre las olas hasta hoy ha llovido mucho. Y Zarautz se ha convertido en paradigma de este cambio y evolución. El surf tiene más seguidores que el fútbol en Zarautz y cuenta con siete escuelas de surf, miles y miles de personas que cogen olas cada año, y es una fuente de riqueza importante tanto para el municipio como para la comarca. Moor Surf Eskola es una de estas escuelas de surf, y Iulen Elkoro es su responsable. Hemos hablado con él en torno al surf y sobre el efecto imán que provoca este deporte, a orillas del mar, en una jornada de olas de magnitud, y en plena preparación de la campaña de verano.



**IULEN ELKORO**  
DIRECTOR DE MOOR SURF  
ESKOLA

**GORKA ETXABE**

**M**OOOR Surf Eskola ya ha cumplido 12 años, pero Iulen Elkoro lleva 30 enseñando surf. Fue uno de los pioneros en dar clases, primero creando la Escuela de Surf Pukas, y hoy en día él es dueño de su escuela.

### ¿Cómo llevas la preparación de la temporada alta?

La ordenanza municipal sobre las escuelas de surf y el uso del mar nos causa inquietud y muchos nervios, ya que a principios de junio se abrirá el plazo para las solicitudes de temporada alta. No creemos que esta ordenanza sea la más adecuada, ya que no se nos ofrecen garantías para trabajar en condiciones. La playa de Zarautz cuenta con cinco zonas para la práctica de deportes náuticos: desde el pueblo hasta el golf; Munoa (el pueblo), Eguzki lore, Dama, Borghetto y el canal. Nuestras áreas cercanas son las dos primeras y como las escuelas de nuestro entorno movemos muchos clientes, nos vemos obligados a coordinarnos y adaptarnos adecuadamente. Sé que la ordenanza municipal es necesaria, que hay que regularla, pero muchas veces no nos tienen en cuenta, y habría que adaptar muchos de los criterios que hay en la misma.

### Las ordenanzas, reglamentos... ¿responden a la evolución que ha tenido el surf y al interés que suscita?

Está claro que en los últimos años el número de clientes va en aumento, pero la playa tiene medidas concre-

tas y hay que limitar el número de escuelas. La playa se baliza en verano y se delimitan las zonas de deportes marítimos para practicar surf y dar clases. Estamos siete escuelas trabajando todo el año, no sólo en verano, y por eso mismo digo que igual habría que establecer otro tipo de norma para las escuelas de surf. Somos empresas de aquí, trabajamos todo el año y pagamos todos los impuestos, creamos puestos de trabajo para los autóctonos y el Ayuntamiento no nos toma con la seriedad que merecemos.

### ¿Cómo es el perfil de vuestros clientes?

Durante los últimos cinco años son muchos los clientes adultos. En una época, venían especialmente niños, y últimamente han aumentado los adultos. Además, como he dicho anteriormente, ya no se trata sólo de la oferta deportiva de verano, sino que hay clases durante todo el año. En otoño y primavera hay muchos estudiantes, tenemos agua templada y suele ser una época bonita para surfear. Incluso en los últimos cinco años, la gente nos pide cursos de invierno. La gente le ha quitado miedo al frío y afrontamos el invierno con materiales y neoprenos adecuados. En invierno también suele haber muchos días preciosos para surfear.

### También hacéis ofertas para todo el año...

Sí, así es. Las ofertas para todo el año funcionan y los usuarios de estos bonos especiales son, en la mayoría



de los casos, adultos. Por ejemplo, tenemos una oferta especial: el BONO12 de 12 horas, que consiste en un curso continuo de 8 sesiones de hora y media por 230 euros.

La temporada de primavera y verano suele ser el turno de los niños, de las ikastolas, y de la universidad. Todos los años participan desde los servicios deportivos de Mondragon Unibertsitatea y este año también lo harán.

### ¿Y para las empresas?

Es un deporte ideal para quienes buscan dinámicas de equipo, fuera de oficina, sesiones de motivación, etc. Para fortalecer el grupo y las relaciones interpersonales, las olas y el mar ofrecen una visión excelente. Estoy seguro de que brindamos una oferta muy interesante para muchas cooperativas de la Corporación MONDRAGON.

### En cuanto a su procedencia, ¿de dónde se acerca la gente a Zarautz?

Desde el Estado los catalanes son mayoría, en Semana Santa el 90% de nuestros clientes han sido catalanes. También son muy fieles los del interior de Gipuzkoa y los navarros. También se nos acercan desde otros puntos del Estado, ya que de alguna manera Zarautz es la Hawaii del norte del Estado.

### ¿Qué le dirías a quien nunca ha practicado surf?

Les diría que se quiten el miedo y que con nosotros el primer día se pondrán en pie. Somos profesionales y lo importante es la seguridad. Nosotros somos hombres de mar, hemos conocido el mar desde pequeños y garantizamos siempre el 100% de la seguridad de los alumnos. La búsqueda del punto adecuado de la marea es importante y la

marea media baja es la más adecuada para los principiantes. Coger una ola, ponerse de pie y deslizarse un poco no es tan difícil y se puede conseguir el primer día, siempre con la ayuda del profesor.

### Pero no todo será tan bonito. También tenéis que escuchar las críticas de los bañistas...

Claro que sí, en verano a veces se producen conflictos. Unos pocos bañistas dicen que las zonas de baño adaptadas a ellos son muy estrechas y que la playa de Zarautz es la más surfista. La gente debe saber que las zonas las fija la naturaleza y que las zonas estrechas y reducidas que son seguras para los bañistas las ha fijado la naturaleza, en zonas donde los bancos de arena son pequeños y no las escuelas de surf. A nosotros nos toca trabajar en las zonas donde hay agujero y corriente, pero muchas veces en ellas no están las mejores olas. Sin embargo, creemos que la prioridad debe ser siempre la seguridad de los bañistas y nosotros nos las arreglaremos en el resto de zonas. No obstante, les recordaría a los que vienen a la playa, que los profesores de la escuela de surf somos los primeros socorristas en un caso de emergencia marítima. —

**“Incluso aquellos que toman una tabla de surf por primera vez tienen la opción de ponerse de pie y deslizarse sobre las olas”**

## Asamblea General 2023

En el anterior TULankide leíamos a Alberto Gorroñogoitia preguntando a los miembros del Consejo rector a ver con qué txapelas venían y cómo les decía: «Si es la del trabajador, más vale que la dejes fuera y te pongas la del dueño». En esta época de Asamblea General deberíamos interiorizar aún más este comportamiento del propietario cooperativista de defender de forma responsable, valiente y sostenible el proyecto a largo plazo de la cooperativa.

Pero atención: esto no es una cuestión de ser dueño un día y trabajador el resto del año. Nosotros somos dueños y trabajadores todo el año. Y en función del tema y del órgano en el que estamos trabajando debemos saber manejar conjuntamente un rol, el otro o ambos.



**Unai Comes**  
Ecenarro (Director de Ingeniería de Producto)

- \* Asamblea General.
- \*\* Roles de socios.
- \*\*\* Deja tu rol de empleado aquí.

## receta

# La danza de Lucía

**B**asque 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.



basque culinary center

RECETA RECETA RECETA

la danza de lucía

Receta

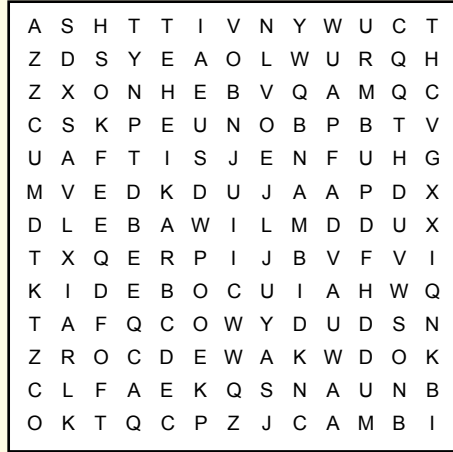
WWW.BCULINARY.COM

Video

# Pasatiempos

## sopa de letras<sup>1</sup>

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.



## crucigrama<sup>2</sup>

### HORIZONTALES

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

### VERTICALES

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

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

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

## ¿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](http://www.tulankide.com), completa el cuestionario que encontrarás.



## jeroglífico

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



HORIZONTALES: 1. ABRIL | 3. LEARTIBAI | 5. LANEAN | 6. BENITO | 7. COINALDE

### 2. crucigrama

1. sopa de letras  
ORBEA, DANOBAT, EIKA, ENEA, KIDE.

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



**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**

