

Ilustración de portada Iban Galan "Desegin" (@ilustrador _desegin)

OSKAR GOITIA
PRESIDENTE DE MONDRAGON
INTERNACIONAL

**“Es momento de alianzas y
cooperación”**

El reto de emprender

MONDRAGON apuesta por el emprendimiento como motor de transformación social y económica. Crear, innovar y cooperar: la fórmula para afrontar los desafíos del presente y del futuro.

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

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

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

633. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 633 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON OSKAR GOITIA Finantza Industri Bankaria Enpresa

633 2. HIRUHILEKOA | 2025

OSKAR GOITIA
MONDRAGON INTERNACIONALEN
PRESIDENTEA
"Aliantzen eta lankidetzaren garaia da"

Ekintzaile izatearen erronka

MONDRAGONek apustu irmoa egiten du ekintzailetzaren bultzada eraldatzailearen alde. Sortzea, berritzea eta lankidetzan aritzea: egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko formula.

El reto de emprender

MONDRAGON apuesta por el emprendimiento como motor de transformación social y económica. Crear, innovar y cooperar: la fórmula para afrontar los desafíos del presente y del futuro.

El futuro se hace emprendiendo ahora

Vivimos tiempos de cambio en los que la transformación social, tecnológica y económica se han convertido en un reto inaplazable. En este escenario, el emprendimiento emerge como una necesidad estratégica para asegurar el desarrollo, la cohesión y la sostenibilidad de nuestras comunidades. La hoja de ruta de MONDRAGON para el ciclo 2025/2028 menciona la necesidad de “impulsar el emprendimiento de nuestras personas, negocios y cooperativas” y la obligación de “aumentar la presencia en espacios de fomento de nuevas actividades”.

Es cierto que MONDRAGON dispone de un ecosistema privilegiado para emprender: cooperativas comprometidas, centros tecnológicos, universidad, la propia división de Conocimiento, plataformas de co-inversión, herramientas de financiación, estructuras de acompañamiento y una red de alianzas que permite incubar y escalar proyectos con vocación transformadora. Mecanismos que conforman un humus idóneo para que prendan nuevos negocios. Asimismo, también es cierto que el desarrollo de la Experiencia Cooperativa ha estado profundamente ligado al emprendimiento y la innovación como motores de desarrollo colectivo.

El emprendimiento es también una cuestión de legado. Nuestra responsabilidad intergeneracional exige dejar a las próximas generaciones proyectos empresariales sólidos, generadores de empleo –preferentemente cooperativo– y comunidades sostenibles.

Pero nada de esto será suficiente si no se cultiva una actitud emprendedora renovada, firme, colectiva y cooperativa, una voluntad real de detectar necesidades, de asumir riesgos razonables y de impulsar nuevas actividades en este nuevo contexto global y enormemente competitivo. Un reto con mayúsculas. Porque el emprendimiento es también una cuestión de legado. Nuestra responsabilidad intergeneracional exige dejar a las próximas generaciones proyectos empresariales sólidos, que generen empleo y comunidades sostenibles. —



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

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

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

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

ERREDAKZIO KONTSEILUA **Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta, Jon Ander Blanco, Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña.**

ERREDAKZIOA **Arteman Komunikazioa Usoa Agirre, Amaia Balentziaga, Gorka Etxabe, Uxue Morales.**

DISEINUA ETA MAKETAZIOA **Josan Martínez.** INPRIMATZAILA **Centro Gráfico Ganboa.**

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

■ PERTSONAK

23

NIRE AUKERA

**Jean Philippe Aguerre,
Mondragon Assembly**

“Samur erabil daiteken hori
da asmakizunik onena”.



28

LANBIDEA

Mar Cruz, médica en Osarten

La salud como motor
de la cooperativa.



58

EUSKAL KULTURA

Jon Esnaola, konpositorea

“Beti nahiago izan dut neuk idatzi
partitura beste batena jo baino”.

62

ENTREVISTA

Carlos Vega, Copreci

“Todavía no tengo cuadrilla,
pero la tendré”.

30

AZALEAN

Ekintzailetasuna bultzatuz

**Gizarte eraldaketa sustatze aldera
ezinbestean heldu behar dio
MONDRAGONek erronka honi. Horretan
ere lankidetzaz oinarri hartuta.**

12

OPINIÓN

25 Ander Etxeberria
**GALDU DA ESPIRITU
KOOPERATIBOA? (V)**

26 Rafa Pol
**¿ES MONDRAGON
ANTIFRÁGIL?**

69 Javier Marcos
**GIZARTE OPAROAK
ETA BERDINZALEAK**

Oskar Goitia
**PRESIDENTE DE MONDRAGON
INTERNACIONAL**

“Es probable que la
economía mundial
se resienta”





58

■ **EMPRESA**

44

LANBIDE HEZIKETA

Urtero 1000 ikaslek egiten duten hautua

50

SALUD LABORAL

Aprender jugando

Osarten apuesta por nuevas experiencias, divertidas y efectivas.

51

ERREPORTAJEA

Erronken aurrean, erabakiak garaiz

52

LAGUNARO

Nueva fiscalidad para las EPSV

¿Cómo afectará a tu pensión?

60

REPORTAJE

IA Generativa

Una fuerza transformadora.

■ **PLANETA**

6

SAREAN

Deskarbonizazioa erdigunean

Kooperatibak ari dira karbono inpaktua murrizteko eta energia-eredu iraunkorrago baterantz ekimenak bultzatzen.

70

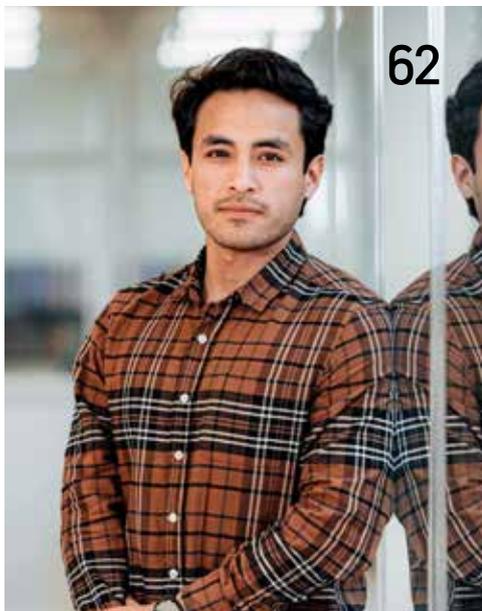
MUNDUKIDE

Lanaz jabetu!

72

ODS

Financiación para el desarrollo



62



70



48

■ **KOOP**

18

REPORTAJE

MONDRAGON Hospitality

42

MONDRAGON PEOPLE

MONDRAGON People estrena web

El portal de empleo de MONDRAGON se adapta a los nuevos tiempos.

48

EUSKARALAN

Euskaraldia 2025

Markak hausten: 2500 ahobizi eta 700 belarriprest kooperatibetan.

54

REPORTAJE

Comunicoop

Soluciones digitales y inteligencia artificial (IA) para impulsar la comunicación interna en las cooperativas.

64

KLIK!

Batzar Nagusien garaia

Martxoaren bukaeran hasi eta ekainera arteko tartean kooperatibetako Batzar Nagusiak egiten dira.

Deskarbonizazioa, MONDRAGONeko estrategia energetikoen erdigunean



Larrialdi klimatikoak eta trantsizio energetikoak markatutako testuinguru batean, MONDRAGONek eredu energetiko iraunkorrago baterantz jotzen jarraitzen du bere karbono-aztarna neurtuz eta murriztuz. Apustua argia da: deskarbonizazioa bizkortzea, energia-eraginkortasuna hobetzea eta kooperatibetako ekoizpen-prozesuetan energia berriztagarriak sartzea.

Abiapuntu horrekin, kooperatibak proiektu zehatzak bultzatzen ari dira kontsumoak murrizteko, prozesuak elektrifikatzeko eta teknologia garbiagoak txertatzeko.

Trantsizio energetikoa aukera bat da MONDRAGONek industria-eredu bidezkoago, erresilienteago eta iraunkorrago batekin duen konpromisoa indartzeko.

Jarraian, kooperatibetan karbono inpaktua murrizteko eta energia-eredu iraunkorrago baterantz aurrera egiteko garatzen ari diren hainbat ekimen.

Energia Kooperatiboa

Joseba Barandiaran, LABORAL Kutxa

“Posible da norbere argindar fakturan, norbere energiaren isla izatea. Prezio finkoan eta bizilagunekin kooperatuz. Bide argia, argibide bila dabilenarentzat”.



Danobatgroup eta Ekiola energia kooperatiboa 650 familiarentzat

Danobatgroupek trantsizio energetikoa bultzatzen du Elgoibarren eta Mendaron, Ekiola proiektu kooperatiboari 120.000 euroko parte hartze ekonomikoa eginez, 650 familia inguruk energia berriztagarria eskuratu ahal dezaten.



Eroskiko 370 ekoizle baino gehiagok hartzen dute parte Tokiko Hornitzaileei Laguntzeko Programan

Ekimen horrek zerbitzua ematen die nekazaritzako elikagaien arloan diharduten ekoizle txikiei. Helburua da enpresei beraien zereginetan laguntzea ingurumenaren arloan, arlo sozialean eta gobernu korporatiboarenean.



Fagor Ederlan, Basque Circular Summit-en saritua

Kooperatibak Produkturik zirkularrenari saria jaso du aluminiozko esekidura-besoagatik, ekonomia zirkularrekin eta jasangarritasunarekin duen konpromisoa berretsiz.



Aritz Otxandiano: energia berriztagarriak

Fagorreko Jasangarritasun arduradunak trantsizio energetiko lokala, ordenatua eta bidezkoa defendatzen ditu, benetako datuetan eta komunitatearen inplikazioan oinarritua.



Iberdrolak eta Eroskik lankidetzan abiatu dute karbono aztarna txikitze helburuz

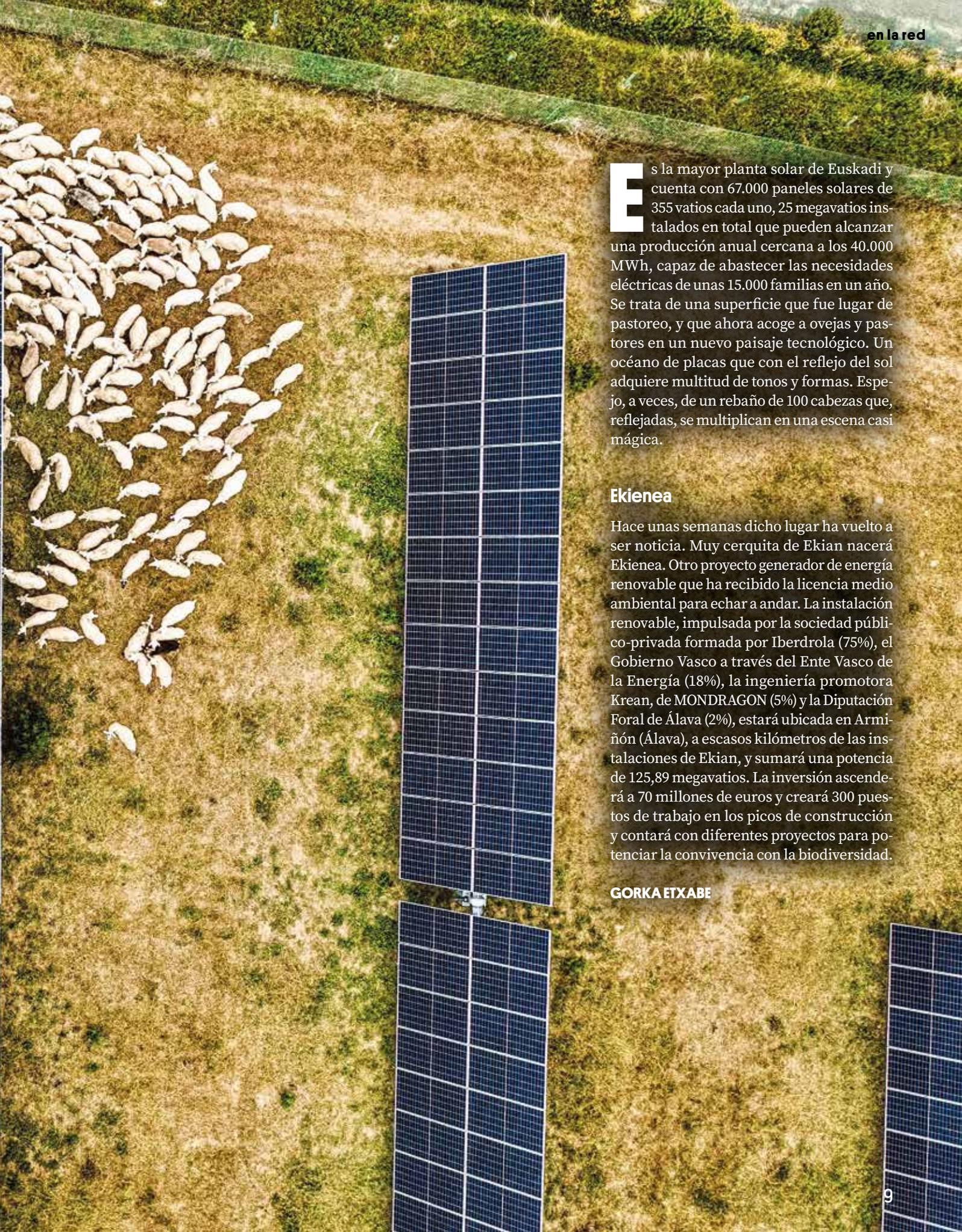
Elkarlanean arituko dira supermerkatu kateko saltoki guztietan, karbono aztarna gutxitzeko elektrifikazio arloko soluzioak bilatuz.



Trantsizio energetikoa aukera bat da MONDRAGONek industria-eredu bidezkoago, erresilienteago eta iraunkorrago batekin duen konpromisoa indartzeko

EKIAN Y EKIENEA, TIERRA DE PASTOS Y DE ENERGÍA

La planta solar fotovoltaica Ekian está ubicada en una finca industrial de 55 hectáreas de extensión denominada *La lágrima* dentro del Polígono Industrial Arasur, en el término municipal de Ribera Baja, en Araba.

An aerial photograph showing a large flock of white sheep grazing in a dry, yellowish-green field. In the foreground, several large, dark blue solar panels are visible, arranged in rows. The scene illustrates the integration of traditional agriculture and modern renewable energy technology.

Es la mayor planta solar de Euskadi y cuenta con 67.000 paneles solares de 355 vatios cada uno, 25 megavatios instalados en total que pueden alcanzar una producción anual cercana a los 40.000 MWh, capaz de abastecer las necesidades eléctricas de unas 15.000 familias en un año. Se trata de una superficie que fue lugar de pastoreo, y que ahora acoge a ovejas y pastores en un nuevo paisaje tecnológico. Un océano de placas que con el reflejo del sol adquiere multitud de tonos y formas. Espejo, a veces, de un rebaño de 100 cabezas que, reflejadas, se multiplican en una escena casi mágica.

Ekienea

Hace unas semanas dicho lugar ha vuelto a ser noticia. Muy cerquita de Ekian nacerá Ekienea. Otro proyecto generador de energía renovable que ha recibido la licencia medio ambiental para echar a andar. La instalación renovable, impulsada por la sociedad público-privada formada por Iberdrola (75%), el Gobierno Vasco a través del Ente Vasco de la Energía (18%), la ingeniería promotora Krean, de MONDRAGON (5%) y la Diputación Foral de Álava (2%), estará ubicada en Armiñón (Álava), a escasos kilómetros de las instalaciones de Ekian, y sumará una potencia de 125,89 megavatios. La inversión ascenderá a 70 millones de euros y creará 300 puestos de trabajo en los picos de construcción y contará con diferentes proyectos para potenciar la convivencia con la biodiversidad.

GORKA ETXABE

EL RECUERDO DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

Se inicia el derribo del emblemático edificio rojo de Fagor Electrodomésticos, cuna de la Experiencia Cooperativa. Asimismo, comienza la remodelación de este espacio en el que Fagor Arrasate planea ampliar sus instalaciones.

JAVIER MARCOS



Primeras obras de Fagor Electrodomésticos a mediados de la década de los 50, cuando todavía el tren circulaba por nuestro valle.

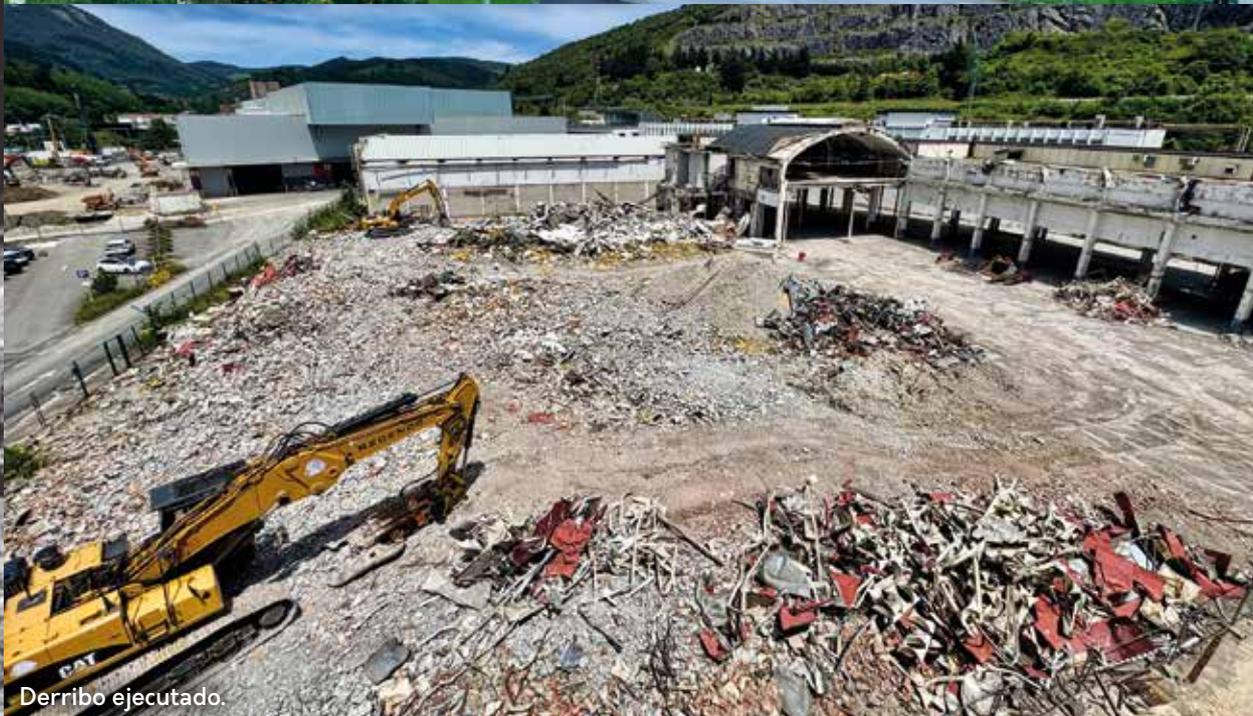
Hace tiempo que estoy *fagorizado*, como decía Antonio Garisa (actor cómico español muy reconocido en su época) en aquel anuncio de Fagor de la década de los 70 “¿Qué dices? ¡Que te fagorices!”. Y es que Fagor siempre ha formado parte de mi paisaje vital. Mi padre fue socio –paseaba la marca en el tráiler que conducía llevando electrodomésticos desde Garagartza hasta el almacén de Vitoria-Gasteiz–, mi hermano también trabajó en Garagartza –y ahora trabaja en otro Fagor, Ederlan–, y muchos de mis amigos han estado vinculados a la *cope*. Mi pueblo, Are-

txabaleta, y nuestro valle, Debagoiena, llevan la marca Fagor en sus señas de identidad. Y Fagor es una de las grandes marcas de Euskadi.

Además, tuve la suerte de conocer a tres de los fundadores de ULGOR (L de Larrañaga, G de Gorroñoitía y O de Ormaetxea), todos ellos unidos por la pócima arizmendiana de valores humanos y trabajo comunitario, que fueron grandes cooperativistas y un ejemplo de compromiso, responsabilidad, trabajo y dinamismo empresarial. En fin, por todo eso, siempre he estado *fagorizado*.



Vista panorámica de Fagor en el barrio San Andrés de Arrasate/Mondragón, con el edificio rojo todavía en pie.



Derribo ejecutado.

A principios de mayo de este año ha comenzado la demolición del histórico edificio rojo de Ulgor. Con este derribo y la adquisición del resto de infraestructuras por otras instituciones, se puede decir que van desapareciendo las huellas de Fagor Electrodomésticos, la cooperativa matriz que surgió en 1956 y que se cerró en 2013 y que tantos puestos de trabajo y riqueza generó para nuestro País durante casi 60 años. Por eso, al ver las excavadoras borrando el pasado, me asaltan sentimientos encontrados, una especie de nostalgia por sus años gloriosos y su grandiosa aportación a la Experiencia Cooperativa, la ilusión de haber formado parte de

este proyecto, y el mazazo que supuso la declaración de concurso de acreedores en octubre de 2013 y su posterior cierre definitivo en 2015.

Fagor sigue vivo. En nuestros recuerdos, en los libros, en esta revista, en las otras cooperativas del Grupo, en todas sus personas socias reubicadas en otras cooperativas, en nuestro ADN cooperativo... Y ahora, en su epílogo, en la hora del derribo, se hace imprescindible levantar un homenaje a todas aquellas personas que con su talento, coraje, entrega y valentía construyeron este proyecto pionero y emblemático. —

A portrait of Oskar Goitia, a middle-aged man with grey hair and a beard, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is standing with his arms crossed in an office setting with blurred background lights.

Oskar Goitia

PRESIDENTE DE MONDRAGON INTERNACIONAL

“Es momento de alianzas
y cooperación”

En un entorno internacional marcado por tensiones geopolíticas, políticas arancelarias y bloques económicos en redefinición, las cooperativas de MONDRAGON se enfrentan a nuevos desafíos en sus operaciones globales. Oskar Goitia, Responsable de Operaciones Internacionales, analiza el impacto de esta incertidumbre en la actividad exterior, especialmente en mercados clave como EE. UU. y China, y reivindica la cooperación como vía para competir con más fuerza en el actual escenario global.

JAVIER MARCOS

Oskar Goitia nos recibe en su despacho en el centro corporativo de MONDRAGON, un espacio con vistas a Udalatx que llama la atención por su sobriedad y su orden. Goitia es un hombre de la casa, muy viajado, al que hemos recurrido para comentar la actualidad geopolítica actual, condicionada sobremanera por las políticas arancelarias de Trump, los conflictos bélicos, y los retos –políticos, sociales y económicos– de un mundo en el que la desigualdad persiste.

Desde hace seis meses preside, representando a MONDRAGON, la Fundación Consejo España China, lo que refuerza su papel como actor industrial y diplomático clave en las relaciones con el gigante asiático. Empezamos la charla comentando las medidas arancelarias de la administración americana.

¿Qué valoración haces de la política de aranceles promovida por el gobierno de Trump?

Según algunos analistas, y las promesas realizadas en campaña, la política de aranceles de Trump persigue un triple objetivo. Por un lado, relocalizar la actividad industrial en EE.UU. ; por otro lado, elevar la recaudación a través de aranceles para reducir impuestos; y por último, reequilibrar los déficits en los flujos comerciales con los países identificados.

Estos objetivos son compartidos por una parte importante de la sociedad americana, que en los últimos años se ha visto negativamente afectada por los efectos de la globalización y la progresiva desindustrialización del país.

Ahora bien, las dificultades para implantar esta política de aranceles, las reacciones del resto de países y sus efectos negativos sobre la propia economía de EE.UU. y sus pro-

prios ciudadanos está reconfigurando los plazos y los importes de cada una de las medidas planteadas. Y esta reconfiguración se traduce en incertidumbre que hace que las decisiones de inversión se demoren en el tiempo, provocando una ralentización de la actividad en muchos sectores y mercados.

¿Crees que tendrá impacto en la economía global este año?

Por el momento, y tras las conversaciones entre EE.UU. y China, no hay indicadores macro que reflejen un freno en los flujos comerciales, pero con la incertidumbre en niveles máximos, es probable que la economía global pudiera entrar en una fase de desaceleración. El impacto real dependerá en gran medida, de los acuerdos entre EE.UU. y las principales economías en materia arancelaria, así como el efecto inflacionario que provoquen las medidas que finalmente se implanten. Asimismo, la reacción de los bancos centrales, ante la inflación, podría impactar sobre el crecimiento de las economías, activando políticas de reducción/incremento de los tipos de interés. En cualquier caso, estamos inmersos en un periodo volátil y es difícil de pronosticar el resultado.

Y consecuentemente, esa situación afectará a las operaciones internacionales de las cooperativas...

Desde el inicio de la nueva política arancelaria estamos

“También en los mercados internacionales necesitamos cooperar para competir”

“La política de aranceles ha intensificado la incertidumbre en los mercados y la ralentización de decisiones de inversión. Es probable que la economía mundial se resienta”

siguiendo muy de cerca y conversando permanentemente con las cooperativas y sus filiales, para evaluar los impactos, compartir las palancas que ayuden a mitigar las consecuencias e identificar las necesidades de apoyo que se requieran.

Las afecciones directas identificadas están en las exportaciones que realizan las cooperativas a Norteamérica y que suponen un 25% de las ventas internacionales de las cooperativas industriales. Las cooperativas de MONDRAGON exportan a EE.UU. desde México y Euskadi fundamentalmente, mientras que los clientes lo hacen, además de México, desde el resto de los países de Europa y China.

La entrada en vigor y el importe final de los aranceles sobre los productos está aún en proceso de negociación, por lo que seguimos muy de cerca el proceso.

¿Y cuál es la foto actual de ese impacto?

En términos generales, podríamos decir que todo lo que producen las cooperativas en México tendría una baja afección, en la medida en que los acuerdos del tratado de libre comercio T-MEC/USMCA entre México, EE.UU. y Canadá, se mantengan vigentes, y los posibles aranceles básicos del 10% podrían verse compensados por la diferencia cambiaría de la moneda.

Por otro lado, tenemos el caso de aquellas cooperativas que exportan directamente desde Euskadi y con un peso importante de su facturación en dicho mercado, que está teniendo un fuerte impacto en las ventas y con efectos posibles sobre el empleo.

Mantenemos una interlocución cercana y permanente con todas las instituciones, para compartir el diagnóstico e impulsar la adopción de posibles medi-

“Necesitamos cooperar con empresas tanto de MONDRAGON como del exterior e identificar socios locales que nos permitan conseguir el tamaño y la escala necesarias para competir, en tamaño y tecnología, a escala global en los mercados internacionales”

das de protección, apoyar a las empresas en este proceso convulso, proteger el empleo y amortiguar cualquier otro impacto.

¿Está sabiendo Europa defender sus intereses estratégicos en este nuevo contexto global de bloques económicos?

Europa está haciendo un esfuerzo relevante para dar una respuesta única y de manera consensuada a los nuevos retos derivados de la política arancelaria. Creo que ha sido una respuesta firme y pretende defender los intereses de la Unión Europea y sus empresas, y siempre acompañada de una actitud abierta a la cooperación y negociación para alcanzar acuerdos justos y equilibrados para las partes.

Europa, como región industrial tecnológica exportadora, es defensora del libre comercio, está acelerando la negociación y los procesos de aprobación de los diferentes acuerdos de libre comercio con otras regiones del mundo que posibiliten ampliar las oportunidades de las empresas europeas en estos nuevos mercados.

En tu opinión ¿qué mercados se están viendo más afectados por esta inestabilidad política y económica?

En el corto plazo, vemos que la actual incertidumbre está ya ralentizando las inversiones y las decisiones en sectores relevantes de bienes de equipo, en casi todos los mercados.

China y Alemania, que son mercados relevantes para las cooperativas de MONDRAGON, estaban ya atravesando previamente sus propias crisis internas motivadas por diferentes causas. Esta nueva política arancelaria, está impactando de manera directa y afectando negativamente a la demanda en todos aquellos sectores expuestos al comercio internacional.

A diferencia de los países occidentales, en los países del denominado *sur global* (India, Brasil y Sudeste Asiático, entre otros) con dinámicas de crecimiento continuado en los últimos años, observamos un mayor dinamismo en sus economías, apoyados en la inversión pública en infraestructuras y en el crecimiento demográfico, que aporta una clase media más amplia con capacidad de compra que impulsa un mayor consumo interno.

China

¿Qué presencia tiene MONDRAGON en China en estos momentos?

MONDRAGON está presente en China desde hace más de 40 años, y en la actualidad con 14 implantaciones industriales



en sectores como Automoción, Línea Blanca y Bienes de Equipo. MONDRAGON es la Corporación con mayor presencia en China del estado español. Además, desde hace 6 meses MONDRAGON preside la Fundación Consejo España China, la principal entidad española de diplomacia pública dedicada a China. Vinculada al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, su Patronato está integrado tanto por empresas privadas como entidades públicas (todas españolas) con una destacada presencia y actividad en China.

Desde MONDRAGON entendemos que estas relaciones son un gran apoyo para las empresas, ya que nos ayudan a conseguir visibilidad, tamaño y que definitivamente refuerzan los canales directos para el apoyo a todas las empresas que operamos en este país.

¿Cuáles son las principales preocupaciones que nuestras empresas tienen en relación con China?

Son diversas, pero las resumiría en tres. De un lado, la reducción de la demanda en sectores de Automoción y Línea Blanca por la caída de mercado en los clientes tradicionales y sus *joint ventures* con fabricantes OEM's occidentales. Por otro lado, la protección de la Propiedad Intelectual en componentes y maquinaria. Y finalmente, la priorización de proveedores nacionales chinos en bienes de equipo, maquinaria y automatización, que hacen que la posibilidad de exportar maquinaria desde aquí, incluido con parte fabricada en China, esté siendo prácticamente nula desde la pandemia.

Y ¿cómo se puede combatir ese escenario?

Estamos trabajando junto con las empresas y autoridades en la consecución de oportunidades de acceso real a la cadena de valor de clientes del sector Automoción y Home Appliances chinos. E intentamos impulsar las oportunidades y compras de máquina herramienta y automatización de proveedores españoles en todos los sectores tradicionales y de futuro.

En términos de competencia, ¿cómo está afectando la expansión internacional de las empresas chinas a los negocios de MONDRAGON?

La expansión internacional China en determinados sectores es imparable. Las políticas industriales orientadas a largo plazo, implantadas desde hace unas décadas, con el objetivo de ser campeones globales en sectores de movilidad sostenible, almacenamiento de energía, energías renovables solar-eólico y ferrocarril de alta velocidad, entre otros, están dando sus frutos. Además, la ralentización de su mercado interno, así como la sobrecapacidad instalada, están llevando a las empresas chinas a un proceso de expansión y búsqueda de nuevos mercados.

De hecho, en todos los negocios actuales en los que

“Europa está haciendo un esfuerzo relevante para dar una respuesta única y de manera consensuada a los nuevos retos derivados de la política arancelaria”

“Juntamente con el Gobierno Vasco, estamos conversando con la empresa HITHIUM, el tercer fabricante de baterías estacionarias del mundo, sobre un potencial proyecto de inversión en nuestro territorio, en el que MONDRAGON sería el socio local industrial preferente junto con otros posibles partners del sector de la energía”

estamos presentes, hay ya empresas globales chinas muy competitivas, que están presentes en los mercados europeos y que compiten con nuestras cooperativas. Su gran tamaño les permite tener las economías de escala adecuadas para competir con precios muy bajos. El entorno competitivo chino, genera ecosistemas y personas con grandes capacidades de innovación, un talento ágil y unas empresas que adaptan permanentemente sus soluciones al cliente de la manera más competitiva posible.

Es necesario acelerar los procesos de transformación de las cooperativas de MONDRAGON que están en estos sectores, donde es evidente que la amenaza de la competencia china puede generar fuertes impactos en el empleo local.

Supongo que ya estamos trabajando en esa línea...

Así es. Como se viene haciendo estos últimos años, es necesario seguir diversificando en sectores, invertir en la generación de nuevos negocios, que permitan crear nuevos empleos en nuestro entorno, con actividades industriales, tecnológicas que den respuesta a los nuevos sectores que se están generando con las transiciones digital y energética.

El segundo reto de la política socioempresarial de MONDRAGON aprobada en 2024, recoge muy bien las palancas necesarias, para evolucionar los negocios actuales y acelerar la entrada en nuevos negocios de futuro.

Con el liderazgo del presidente Pello Rodríguez, MONDRAGON está impulsando dinámicas ágiles y decididas, para la transformación y generación de negocios con futuro, que están ya dando sus primeros frutos y que a lo largo de la próxima década permitirán asentar el tejido industrial para las generaciones venideras.

¿Y cómo se debe gestionar ese aterrizaje de empresas chinas, por ejemplo, en Euskadi?

Entendemos que para que estos proyectos sean exito-

sos para todos, es fundamental que estas nuevas inversiones chinas en nuestro País habrían de hacerse preferentemente con un socio local de aquí. Y por tanto, es muy importante generar el marco que permita formular dichas alianzas con socios locales, donde se involucre a gran parte de la cadena de valor local existente, incorporando talento del País y localizando la innovación.

Es esencial establecer mecanismos de inversión china que incluyan esta cooperación con empresas españolas, que fomente el arraigo de la industria en el territorio. Esa base industrial sólida mantenida en el tiempo, garantizará el crecimiento del mercado, una mayor actividad integral y un entorno favorable para atraer más inversión.

En este ámbito, compartir, que juntamente con el Gobierno Vasco, estamos desde hace unos meses conversando con la empresa Hithium, el tercer fabricante de baterías estacionarias del mundo, sobre un potencial proyecto de inversión en nuestro territorio, en el que MONDRAGON sería un socio local industrial preferente junto con otros posibles partners del sector de la energía.

En este ámbito, compartir, que juntamente con el Gobierno Vasco, estamos desde hace unos meses conversando con la empresa Hithium, el tercer fabricante de baterías estacionarias del mundo, sobre un potencial proyecto de inversión en nuestro territorio, en el que MONDRAGON sería un socio local industrial preferente junto con otros posibles partners del sector de la energía.

¿Qué mensaje trasladarías a las cooperativas de MONDRAGON que en estos momentos de incertidumbre global están inmersas en procesos de internacionalización?

Recomendaría evaluar los potenciales riesgos, diversificar, impulsar nuevos mercados, y reducir dependencias tanto de mercados, como de clientes y de fuentes de suministro.



Es momento de alianzas y cooperación, por un lado, para sortear mejor las dificultades, pero sobre todo para aprovechar todas las oportunidades que puedan surgir de los movimientos y relocalizaciones. Necesitamos cooperar con empresas tanto de MONDRAGON como del exterior e identificar socios locales que nos permitan conseguir el tamaño y la escala necesarias para competir, en tamaño y tecnología, a escala global en los mercados internacionales. —



“Los viajes en familia son los mejores”

¿Cuántos vuelos llevas este año?

Bastantes, pero dejé de contarlos allá por el año 1995...

¿Qué no falta nunca en tu maleta de mano?

Pasaporte, zapatillas para el *gym*, un libro de lectura y mi cuaderno Moleskine negro para escribir.

¿Tienes alguna rutina secreta para sobrevivir a los viajes largos?

Seguir la agenda del día hasta el final, allá donde llegues y 40 minutos de elíptica a las 6am todos los días.

¿Cómo llevas lo del jet lag?

Bien, por el momento no me afecta mucho, pero seguro que algún impacto interno tendrá y algún día aflorará.

En vacaciones con la familia, ¿viajes lejanos?

Cercanos y lejanos. Los viajes en familia son los mejores.

¿Aeropuerto preferido?

Múnich por su eficiencia, Delhi por su colorido, Ciudad de México por su luz y alegría.

¿Sustos en aterrizajes?

Afortunadamente, ninguno que no haya tenido final feliz.

¿Próximo destino?

EE.UU.

Me entristece...

- La pérdida de vidas diarias y el drama humanitario al que estamos asistiendo por los conflictos bélicos abiertos en el mundo.
- El clima de polarización en las sociedades democráticas y la creciente intolerancia hacia las personas que piensan diferente.
- La incompetencia de liderazgos y países que resuelven sus conflictos con guerras que perjudican a personas inocentes.

Me ilusiona...

- Los avances de la tecnología, para mejorar la salud y las condiciones de vida de las personas.
- Las personas y su capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones. Es tiempo de profundizar en valores humanos.
- Los jóvenes emprendedores, que dedican su vida y esfuerzo a la generación de nuevas tecnologías, empresas, servicios.
- Las generaciones de jóvenes que dedican su tiempo y se comprometen diariamente en impulsar el cambio para que tengamos una sociedad y unas condiciones de vida mejores y más sostenibles.

MONDRAGON Hospitality

MONDRAGON Hospitality se constituyó oficialmente en 2022 con un compromiso por la innovación y el desarrollo. El clúster surgió con el objetivo de cooperar en los sectores hotelero y sociosanitario, para obtener beneficios comunes.

GORKA ETXABE

El lugar elegido para la presentación, hace tres años, fue el nuevo Hotel Thompson Madrid donde se reunieron los y las representantes de las nueve cooperativas participantes en la alianza estratégica. Nació así, de forma oficial y bajo el sello MONDRAGON, el primero de los clústeres sectoriales, con la vocación de aunar esfuerzos y constituir una oferta agrupada para el sector hotelero, turístico y sociosanitario.

De 9 a 11 cooperativas

MONDRAGON Hospitality cuenta hoy con once cooperativas y más de 15.000 personas trabajadoras. MONDRAGON Hospitality es un clúster comercial cuyo fin es unir esfuerzos y cooperar para poder llegar a más proyectos y generar negocio común. Para multiplicar

las dimensiones y el alcance, y por supuesto la capacidad de respuesta.

Leire Arrazola es la directora del clúster. “Las cooperativas no compiten entre ellas, y abarcan todas las fases y necesidades de un proyecto hotelero o sociosanitario. Su propuesta de valor así lo define. Somos un clúster que nace de MONDRAGON, con una oferta global y complementaria para contribuir al desarrollo de proyectos eficientes, sostenibles y fiables, para el sector hotelero y sociosanitario”.

Las empresas de MONDRAGON Hospitality ofrecen proyectos, obras, equipamiento, mantenimiento o prestan servicios, acompañando a sus clientes en las diferentes fases de desarrollo. Desde la financiación de los proyectos al desarrollo de estos, suministrando y equipando, respondiendo a las necesidades de cada uno de los proyectos.

“Somos un clúster que nace de MONDRAGON, con una oferta global y complementaria para contribuir al desarrollo de proyectos eficientes, sostenibles y fiables, para el sector hotelero y sociosanitario”

Leire Arrazola DIRECTORA DE MONDRAGON HOSPITALITY

SUMMIT en septiembre de 2024



2025 - Feria HIP



Proyectos y actividades diversas

Desde su creación han sido multitud las dinámicas de trabajo y las actividades comerciales como relacionales impulsadas desde MONDRAGON Hospitality. Además de organizar el *Summit*, un evento propio que aúna a los principales actores de los sectores en los que opera, el clúster ha participado en ferias, eventos, reuniones sectoriales, además de implementar una estrategia de comunicación en redes y medios convencionales. También elabora un informe sectorial de tendencias.

En 2024 MONDRAGON Hospitality estuvo presente en 12 eventos sectoriales y reunió a más de 100 personas en el *Summit* celebrado en Madrid. Clientes potenciales, colaboradores y principales actores de los sectores hotelero y sociosanitario se dieron cita en el principal evento organizado por el clúster.

El año pasado generaron unas 750 oportunidades de negocio y compartieron más de 100 contactos. Desarrollaron más de una veintena de reuniones con clientes y prescriptores. La actividad de las cooperativas de MONDRAGON Hospitality generó unos ingresos conjuntos de casi 31 M€. —

Las empresas de MONDRAGON Hospitality ofrecen proyectos, obras, equipamiento, mantenimiento o prestan servicios, acompañando a sus clientes en las diferentes fases de desarrollo. Desde la financiación de los proyectos al desarrollo de los mismos, suministrando y equipando, respondiendo a las necesidades de cada uno de ellos



11

COOPERATIVAS

+ 15.000

PERSONAS

+ 750 M€

FACTURACIÓN CONJUNTA

En la actualidad la alianza está formada por las siguientes empresas:

Financiación, Arquitectura e Ingeniería

- **Krean**
Servicios profesionales de arquitectura e ingeniería
- **LABORAL Kutxa**
Financiación y seguros
- **Ondoan**
Proyectos de instalaciones, energía y medio ambiente
- **Fagor Electrónica**
Infraestructura de Telecomunicaciones, TV, Multimedia y Conectividad
- **Erreka**
Puertas y accesos automáticos

Equipamiento y servicios

- **Gerodan**
Proyectos de equipamiento integral e interiorismo
- **Enea**
Mobiliario contemporáneo de diseño
- **Onnera**
Proyectos integrales de cocinas, áreas de F&B y lavandería
- **Kide**
Soluciones frigoríficas integrales
- **Ausolan**
Restauración y limpieza integral a colectividades
- **Bexen Cardio**
Desfibriladores y espacios cardioprotégidos

ASETT

Economía Social para transformar el mundo



Aquí puedes ver todos los contenidos del I Foro ASETT



La llave para dar respuesta a problemas globales, mediante iniciativas colectivas.

IBAN GARATE

Donostia fue la sede de la Economía Social en el mundo, durante el transcurso del primer Foro Internacional ASETT (*Arizmendiarieta Social Economy Think Tank*), los días 29 y 30 de mayo. Allí se congregaron más de 400 personas, representantes de numerosas instituciones internacionales, y a su vez, protagonistas de proyectos basados en la innovación y el emprendimiento en el ámbito social.

El Foro ha superado todas las expectativas. Ha conseguido reivindicarse como un espacio donde compartir experiencias transformadoras basados en el colectivo. Se ha demostrado que la Economía Social es una apuesta estratégica de presente, reflejo de una economía más humana, que sitúa a las personas en el centro y que es respetuosa con el entorno.



Dentro del programa del I Foro ASETT, el auditorio del Kursaal acogió la Sinfonía Cooperativa, dirigida por Fernando Velázquez.



ASETT llama a la acción

Este Foro ha servido también para realizar un llamamiento por parte de representantes de distintos países y organismos internacionales “para una justicia climática y social”. ASETT secunda esta llamada y la hace extensiva a toda la sociedad, reivindicando la Economía Social como motor transformador antes los grandes retos medioambientales presentes, siempre desde el trabajo colectivo. —



¡Súmate a este manifiesto!



Se ha demostrado que la Economía Social es una apuesta estratégica de presente, reflejo de una economía más humana



2024ko Kongresuaren irudia, Bilbon.

MONDRAGONEN KONGRESUA UZTAILAREN 9AN EGINGO DA GASTEIZEN

Datorren uztailaren 9an MONDRAGONen Kongresuaren edizio berri bat egingo da. Hitzordua Gasteizko Europa Biltzar Jauregian izango da, 10:30etik aurrera.

Gai-zerrendako kontu nabarmenen artean daude kooperatiba berrien sarrera berrestea, Zentro Korporatiboaren aurrekontuari eta finantzaketa-kuotei buruzko erabakia berrestea, eta Batzorde Iraunkorraren eta Kontseilu Orokorren kudeaketa txostenen deskargua.

Era berean, organo korporatiboen osaeraren egokitasunari buruzko ponentzia bat aurkeztuko da. Bertan, Batzorde Iraunkorreko eta Kontseilu Orokorreko ordezkariak eguneratzea proposatzen da, MONDRAGONen egungo dibisio egiturara egokitzeko. Eguneratze horrek azken urteetako antolaketak bilakaerari erantzuten dio, eta kide anitzeko organoetan ordezkariak egokia eta eraginkorra bermatzea du helburu, MONDRAGONen egungo egiturarekin eta gobernantza parte hartzaile eta ordezkariarekin duen konpromisoarekin bat etorriz.

MONDRAGONeko Kongresuak Korporazioa osatzen duten kooperatiba guztietako 650 ordezkari biltzen ditu, eta bere funtzionamendu kolektiboari eragiten dioten gaietarako hausnarketa, eztabaida eta erabaki gune gisa jarduten du. Foro horretan, ildo estrategikoak onartzen dira, funtsezko akordioak berresten dira eta organo korporatiboen jarduerak berrikusten dira, beti ere eredu kooperatiboaren ezaugarri diren lankidetzaren eta gobernantza partekatuen printzipioak oinarri hartuta. —

Kongresuak Korporazioa osatzen duten kooperatiba guztietako 650 ordezkari biltzen ditu. Bertan, ildo estrategikoak onartzen dira, funtsezko akordioak berresten dira eta organo korporatiboen jarduerak berrikusten dira

Jean Philippe Aguerre

“Asmakizunik onena arazoak konpontzen dituen da”

Astegunetan Aretxabaletan bizi bada ere, ez du ltsasu [Lapurdi] saltzeko. Bere bazterrak, etxe aurreko lurzoru ederrak, baratzea, ingurune paregabea bizitza lasaia egiteko. Kostaldetik gertu, baita menditik bertatik bertara ere. Albiste da Jean Philippe Aguerre lapurtarra Galbahe saria jaso duelako. Patenteen kudeaketa bikaina aitortu dio Galbaianek. Harro dago, baina arduratik beti. **GORKA ETXABE**



Galbahe sariaren harira. Aitortza polita da zuretzat, ezta?

Bai. Oso polita da. Egia esan ez nuen espero. Harro nago aitortzen duelako gure etxean egiten dugun lana. Hau da, Mondragon Assemblyn patenteen kudeaketan egiten dugun ahalegina.

Patenteen arloa konplexua da, ezta?

Oso arlo zaila da. Ingeniari batentzat ez da eroso, administrazio kontuak egitea baita. Eta noski, ez da hain sortzailea. Erregistratu, dokumentatu, babestu nahi den guztia jaso. Gauza asko dira. Aurreko urtetik estrategia definitzen ari gara Mondragon Assemblyn, eguzki negozioan, non oso aktibo gauden patenteen arloan. Abantaila konpetitiboa denean, patentatu egiten dugu, bestela ez.

Patente sortzaile lez, nola baloratzen duzu gure kooperatibetan arlo horretan egiten den lana?

Galbaian kooperatibaren bitartez asko aurreratu dugula esango nuke.

Asmakizunekin lotura badute patenteek, zein da zuretzat historiako asmakizunik onena?

Orokorrean, asmakizun on batek arazoa konpondu behar du, era dotorean. Asmakizun onena da erabilitzaileak samur erabil dezakeena.

Kooperatibismoa be asmakizun bikaina dela esan genezake?

Bai, bada. Gero eta gehiago gainera. Bizi dugun egoera honetan, kapitala jabe den eredu, kooperatibak sendotasuna ematen dio gizarteari. Lanaren balioa gehiago eta hobeto zaintzen du kooperatibak.

Kooperatiba bat?

30 urte daramatzat Mondragon Assemblyn, bere gauza on eta txarrekin. Ez da beti erraza izan, baina hemen, gurean, Euskal Herrian lan egitearen aldeko apustua nabarmenduko nuke.

Afizio bat?

Etxean, lasai, baserri lanetan aritzen naiz. Hori da gehien gustatzen zaidana.

Liburu bat?

Filosofia de la disputa Maxime Rovère pentsalari eta idazle frantziarrarena. Kooperatibetan ere aplikatu daitekeen liburua da. Harremanak eta hartu-emanak lantzen ditu.

Pelikula bat?

Ikusi dudana azkena aipatuko dizut, gustuko izan baitut. *L'histoire de souleymane*. Drama. Parisera iristen den atzeritar baten historia. Oso gaizki tratatua izan den etorkinaren historia gordina.

Oroitzapen bat?

Ingeniaritza bukatu nueneko eta lanean hasi nintzenekoak. Frantziako

iparraldeko *SUP MICRO TECH École Nationale Supérieure de mécanique et des microtechniques* eskolan. Titulua atera ondoren beka batekin Donostian hamar hilabete egin nituen. Aprobetxatu nuen gaztelaniaz ikasteko eta Ikerlanera etortzeko aukera izan nuen, Robotika departamentura. Gero Fagor Sistemasek hasi nintzen, eta gaur egunera arte. Diseinatzaile mekaniko gisa, robotikako proiektuekin, Frantziako filialekoekin proiektu dezente sortzen aritu naiz, 2008tik berrikuntzan. Oroitzapen horiek ditut oso gustuko.

Lanerako gailu bat?

Ordenagailua, dudarik gabe.

Adimen Artifiziala. Aukera ala mehatxu?

Aukera. Azkarrago joateko.

Erronka pertsonal bat?

Ezer berezirik ez. Gauzak ondo egitea. Gauzak hobetzea. Fruitu arbolak landatzea. Haritzak badituzte eta badoaz aurrera.

Eta profesionala?

Beti hobetzen jarraitzea.

Ziurtasun bat?

Bi ziurtasun aipatuko dizkizut. *Ezer ez da betirako* eta bestea gertukoagoa: kooperatibek etorkizuna dute. —



Si no pudiste acudir y te interesan estos temas, puedes ver K-Foroa 25 íntegramente escaneando este código QR.



K-FOROA 2025: EL ROL ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN

El pasado 8 de mayo tuvo lugar en Aretxabaleta [Gipuzkoa], en el nuevo Espacio Ideienea [Huhezi, Mondragon Unibertsitatea], la séptima edición del foro de comunicación de MONDRAGON.

IBAN GARATE

En torno a 100 personas de diversas cooperativas se dieron cita en este nuevo encuentro, y ya van siete, cuyo objetivo es compartir experiencias, escuchar a expertos y profesionales y destacar el rol estratégico de la Comunicación en las empresas.

Algunas cosas que destacar respecto a la edición de este año. En primer lugar, la asistencia, bastante fiel y entusiasta, que acude con la sensación de participar en un evento novedoso e interesante en el que siempre se puede aprender algo para implementar en su cooperativa. En segundo lugar, la temática, que en este caso giró sobre el rol que la comunicación jugará en la nueva hoja de ruta de MONDRAGON (2025-2028); un repaso a las tendencias y datos sobre esta nueva era de la imagen; y un resumen de las innovaciones recientes en Inteligencia Artificial Generativa. Y, en tercer lugar, el ejercicio de intercooperación made in MONDRAGON que supone un evento de estas características. —

La jornada en titulares

Estos son algunos de los titulares que nos dejó la jornada, todos ellos relacionados con el ámbito de la comunicación:

- “**La calidad también necesita relato**”.
Edorta Mendieta (Fagor Arrasate)
- “**Hay que reivindicar el poder de la voz**”.
Marisol Ruiz (Move Branding)
- “**MONDRAGON es una marca única**”.
Lucía del Valle (Foro Marcas Renombradas)
- “**Lo que se cuenta es importante; cómo se cuenta también**”. Ander Etxeberria (MONDRAGON)
- “**El video será cada vez más relevante en todas nuestras plataformas**”. Xabi Igoa (MU)
- “**La IA Generativa dota de talento estratégico y tecnológico a las empresas**”. Bea Laskurain (MU)

Ander Etxeberria

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? (V)

Kooperatibek izaera demokratikoa dute. Erabaki nagusienak Batzar Nagusian hartzen dira, ohikoak edo ezohikoak izan. Eguneroko gaiak, ordea, Zuzendaritzak erabakitzen ditu.

Erakundea bere kideek kudeatzen dute —ez da kanpoko enpresa gestorerik kontratatzen horretarako— eta, beraz, konfiantza funtsezkoa da.

Historikoki, Estatuko beste lurralde batzuetatik etorritako pertsonak integratu izan dituzte eta gizarte-maila diferenteetako kideak hartzen dituzte.

Organoetako partaide izatea derrigorrezkoa da aukeratua izanaz gero, eta karguak ez ohi dira ordaintzen.

Organizazioak berak erabakitzen du nor izan daitekeen bazkide; sartzean, kide berriak diru ekarpena egin behar du.

Lurraldean errotuta daude eta inguruko ekimenetan parte hartzen dute, askotan beste erakunde batzuekin interkooperazioan.

Bazkide batek erakundea uz-

tea erabakitzen badu, jaso dezakeen zenbatekoa ez dago erakundeak duen balioarekin lotua, bere garaian egindako ekarpen ekonomikoarekin baizik. Ildo berean, ezohiko batzar nagusi batean erakundearen jardura etetea erabakiko balitz, ondarearekin ezin daiteke egin edozer gauza; interes publikoa sartzan da tartean. Jabetza, erabilera-jabetza da nolabait.

Ezaugarri horiek guztiak aski ezagunak izango zaizkizu eta, nola ez, pentsatuko duzu MONDRAGONeko kooperatibez ari naizela. Baina ez. Hona ekarri ditudan euskal elkarte gastronomikoen ezaugarriak dira.

Izan ere, antzekotasun asko dituzte elkarte gastronomikoen eta kooperatibek (azken hauek askoz konplexuagoak badira ere). Euskal Herriko lehen kooperatibak

eta elkarte gastronomikoen XIX. mendearen bigarren erdian sortu ziren. Esan daiteke lur berean landare kooperatibo bi jaio zirela: bata lanerako (enpresa kooperatiboa) eta bestea aisialdirako (elkarre gastronomikoa).

Edonola ere, badago elementu oso kurioso bat. Elkarte gastronomikoen hitz egiterakoan inork ez ditu “printzipioak” edo “baloreak” bezalako terminoak erabiltzen. Elkarte gastronomikoen bateko kide naiz urte asko dela, beste elkarte batzuetan lagunak ditut eta hainbat herritako txokoetan izan naiz bazkaltzen edo afaltzen, eta sekula ez ditut hitz horiek entzun. Interneten aurki ditzakegun definizioetan ere ez dira agertzen. Modu berean, bazkideek ez dute esaten “lehen bai zegoela elkarte espiritua”.

Agian bestelakoa izango zen, 1844. urtean Ingalaterrako Rochdaleko kooperatibaren aitzindariak egin zuten bezala, Donostiako lehen elkarte gastronomikoen estatutuetatik “elkarte gastronomikoen oinarriko printzipioak” atera izan balira. —

“Esan daiteke lur berean landare kooperatibo bi jaio zirela: bata lanerako (enpresa kooperatiboa) eta bestea aisialdirako (elkarte gastronomikoa)”

Rafa Pol
Economista y PMP*



¿ES MONDRAGON ANTIFRÁGIL?

El apagón ibérico vivido recientemente nos ha llevado a cuestionar la fragilidad de los sistemas que soportan nuestra vida cotidiana y el orden económico-social en el que nos desenvolvemos.

El progreso, especialmente en lo que concierne a los aspectos técnicos y organizativos, implanta habitualmente modelos enfilados al logro de la mayor eficiencia.

Al hacerlo, no es extraño que se descarten los escenarios con eventos alternativos de baja probabilidad, pues eso implica integrar complejidad y redundancia en los procesos de gestión, algo contrario a la rentabilidad perseguida. ¡Vamos, que se hace poco caso de la famosa ley de Murphy!

Sin embargo, cuando de repente se produce *el apagón* y la tostada de Murphy cae hacia abajo sobre la más costosa alfombra que podamos imaginar, nos viene a la mente la idea de que nuestras organizaciones harían bien en integrar la gestión del *por si acaso*.

Estas reflexiones ya las desarrolló Nassim Nicholas Taleb en su obra *Antifragilidad*. Un concepto para él diferente al de la fragilidad (donde el colapso se produce por la ingobernabilidad ante un evento no previsto) y al de la robustez (donde no hay colapso,

pero tampoco se aprende, evoluciona ni mejora).

Lo *antifragil* está estructurada para aprovechar los malos momentos, diluyendo el riesgo e integrando el aprendizaje de esas experiencias para fortalecerse y evolucionar.

Organizaciones descentralizadas

En lo que concierne a las organizaciones, la *antifragilidad* se ha identificado con la descentralización, la diversificación y la adaptación, donde cada elemento opera con cierto nivel de autonomía. En lugar de centralizar todo el poder de decisión, cada unidad adapta su estrategia a las condiciones locales. El fracaso de un elemento no afecta necesariamente a todo el cuerpo. Todo ello requiere de un factor de interconexión y comunicación que trasplante rápidamente las mejores prácticas a toda la organización y que resuelva la intracompetencia.

Eso sí, también exige ceder un

poco en la orientación tradicional hacia la eficiencia, e integrar la redundancia del *por si acaso*, aunque suponga echar mano de algunos recursos adicionales.

Como creo que hubiera dicho el cantante Antonio Flores, “Pongamos que hablo de MONDRAGON”. Todo lo dicho hasta aquí sobre la *antifragilidad*, ¿no recuerda de algún modo a MONDRAGON? Me lo pregunto y lo pregunto, porque aún no estoy del todo seguro, aunque identifico buenos mimbres para lograr un *MONDRAGON Antifragil*.

A lo largo de nuestra historia, mirándonos en el espejo de otro tipo de corporaciones, nos ha pesado que parte de nuestras fuerzas se hayan diluido por el entramado atomizado de nuestras cooperativas, con desarrollos paralelos, quizás de menor envergadura que la deseada, y con estrategias contradictorias. Pero, mira por dónde, según Taleb quizás no estábamos tan equivocados en nuestro caminar.

A fin de cuentas, los *cisnes negros* (otro término acuñado por Taleb) de nuestra historia reciente parecen mostrar que, si hemos logrado llegar hasta aquí, es probable que estemos también preparados para lo que tenga que venir.

Así que, como en el apagón, ¡a ponerse las pilas! —

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

“MONDRAGON, al apostar por la descentralización y la cooperación entre cooperativas, está construyendo capacidades que pueden considerarse *antifragiles* frente a cambios tecnológicos, económicos o geopolíticos”



Directivos de ambas compañías una vez formalizada la operación.

FAGOR EDERLAN GROUP COMPRA EL 51% DE LA AMERICANA REGEN ALUMINUM

Esta operación refuerza el posicionamiento estratégico de Fagor Ederlan Group en el ámbito de la economía circular y la sostenibilidad, al tiempo que afianza su presencia industrial en el mercado norteamericano.

Regen Aluminum, ubicada en York, Pensilvania, es una empresa con una trayectoria consolidada en la valorización de aluminio secundario. Con una facturación cercana a los 20 millones de dólares en 2024, la compañía se dedica a la fabricación de lingotes de aluminio a partir de residuos metálicos (principalmente llantas de vehículos), destinados a fundiciones que operan en sectores tan exigentes como el aeroespacial, eléctrico, naval, de plomería y automotriz. Sus productos, de alta pureza, destacan por su reducido impacto ambiental: el proceso de producción permite reducir más del 90% de la huella de carbono en comparación con el aluminio primario. Por otro lado, contribuye a que los productos de Fagor Ederlan sean compatibles con las normas de contenido local del tratado de libre comercio de Norteamérica (USMCA).

Como parte de esta nueva etapa, la compañía pasará a denominarse Fagor Regen Aluminum, reflejando su integración en el grupo Fagor Ederlan y su apuesta compartida por la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo local.

Desde Fagor Ederlan Group se valora especialmente el equipo humano y la experiencia técnica de Fagor Regen Aluminum, elementos clave para garantizar una transición fluida y un crecimiento sostenido. Esta operación sienta las bases de futuras colaboraciones industriales y tecnológicas, con el objetivo de acelerar la transición ecológica de los procesos de fundición tanto en Norteamérica como en el resto de los mercados donde opera el grupo. —

Fagor Ederlan Group es una empresa líder en la fabricación de componentes para el sector de la automoción. Con más de 60 años de trayectoria, la compañía está especializada en la producción de piezas clave para el sistema de chasis (frenado y suspensión), el tren motriz (*powertrain*) y otros componentes estructurales del vehículo. En 2024 tuvo unas ventas de 570 millones de euros con una plantilla integrada por 3.400 personas.



Mar Cruz, médica en Osarten

LA SALUD COMO MOTOR DE LA COOPERATIVA

En Osarten, Mar Cruz es un referente fundamental. Más allá de su papel como médica, su pasión por la medicina del trabajo y su compromiso con las personas, la han convertido, junto a su equipo, en un pilar para la salud y el bienestar del colectivo de cooperativistas. Desde su llegada a Osarten, ha impulsado la prevención y la mejora continua en los entornos laborales, demostrando que cuidar la salud de las personas no es sólo una obligación, sino la base para construir un futuro laboral más seguro y humano.

TEXTO **USOA AGIRRE** | FOTOGRAFÍA **EIDER BALLINA**

5 0 años y natural de Córdoba, aunque desde 2012 vive en Miñano Menor (Araba), esta médica especialista en medicina del trabajo lleva desde 2020 dedicada a cuidar de la salud y el bienestar de las personas cooperativistas. Comparte con nosotros su historia y cómo la medicina del trabajo —una disciplina poco conocida en la universidad— ha acabado por convertirse en su pasión y en el motor de su día a día.

“Terminé medicina y no sabía muy bien qué hacer. Fue mi hermano, que había hecho un curso de prevención, quien me animó a hacer el máster de prevención de riesgos laborales. Ahí descubrí esta especialidad y me encantó. Me preparé el MIR y aquí estoy”, explica con entusiasmo.

Su llegada a Osarten fue una casualidad, pero la conexión con la cooperativa fue inmediata. Comenzó justo cuando estalló la pandemia, un inicio complicado, pero también lleno de retos: “Fue duro al principio, con la incertidumbre de la pandemia, pero salimos adelante”.

Las personas en el centro

Para Mar Cruz, ser parte de una cooperativa significa mucho más que un trabajo: “Lo importante en la cooperativa son las personas, y desde mi puesto tengo ese compromiso con su salud y bienestar”. Se considera afortunada de trabajar en un entorno donde el desarrollo profesional de las personas es un pilar importante. “En Osarten uno de los fundamentos es la innovación, investigar qué se está desarrollando en otros ámbitos y cómo aplicarlo en Osarten, con un objetivo, promover la salud y el bienestar de las personas. Por ejemplo, en este momento estamos trabajando junto a Onkologikoa de Gipuzkoa en un proyecto para ayudar a las personas que han padecido un proceso oncológico en su vuelta al trabajo, para saber qué necesidades tienen para facilitarles su incorporación. También estamos desarrollando una aplicación que nos permita realizar un adecuado análisis epidemiológico a partir de los datos de salud que recogemos en los reconocimientos médicos y consultas, y mejorar así la vigilancia colectiva para identificar la situación general en términos de salud de esa empresa, con el objetivo de identificar dónde se debe actuar en prevención”.

Un día a día flexible

Su jornada varía según las necesidades de las empresas. “Dentro de la vigilancia de la salud, están los reconocimientos médicos que son una parte importante de mi actividad, pero también la vigilancia colectiva, el seguimiento de trabajadores y trabajadoras especialmente sensibles, adecuación de puestos de trabajo a personas con limitaciones para el desempeño y la atención de urgencia por accidente o enfermedad”.

El papel de la medicina del trabajo en la vida de las personas

Más allá de las pruebas, la médica recalca el papel de los reconocimientos como herramienta de prevención y promoción de hábitos saludables: “Intento dar toda la información posible para ayudar a las personas a tomar la mejor decisión en cuanto a su salud se refiere. Mi papel es asesorar y darles las herramientas que les ayuden a una mejora de sus hábitos tanto en el trabajo, como fuera de él, en la familia, con los amigos... Tengo fama de ser machacona con los hábitos, pero creo que son fundamentales”.

Además, participa en los comités de seguridad y salud, donde se reúnen representantes de las personas trabajadoras, las sanitarias de salud laboral y personas de la dirección. En el comité se exponen, por un lado, necesidades que se han recogido por parte de trabajadores, y por otro lado, problemas de salud que se han detectado en las consultas por parte de Salud Laboral. Colectivamente buscan soluciones a los problemas que se han identificado y planifican actuaciones que ayuden a mejorar y solventar cuestiones de seguridad y salud de las personas.

La vigilancia de la salud colectiva, clave para la prevención

La médica nos explica la importancia de la vigilancia colectiva: “Realizamos los reconocimientos de toda la plantilla y sacamos una foto general de la empresa. Por ejemplo, si en una sección detectamos que varias personas que ocupan un mismo puesto de trabajo tienen problemas de codo, lo estudiamos y proponemos medidas”. Esta parte del trabajo es esencial para las empresas: “Las cooperativas están muy pendientes de esos informes, porque con ellos pueden tomar decisiones que ayuden a mejorar la salud de las personas y adoptar medidas preventivas”.

En su experiencia, los problemas más habituales dependen del sector. “En industria, hay mucho problema de exposición a ruido y ergonomía por manipulación de cargas o movimientos repetidos. En oficinas, vemos problemas de visión y musculoesqueléticos, sobre todo en cuello y hombros. Y ahora también se está empezando a dar más importancia a la parte emocional y psicosocial”.

Sobre el abordaje psicosocial, destaca el programa PSIKOOP de Osarten y el protocolo interno que están desarrollando: “A través de cuestionarios y entrevistas, detectamos dónde están los problemas y ayudamos a las empresas a decidir qué hacer para mejorar”. —



MONDRAGON VENTURES

MONDRAGON ha reforzado su apuesta por el emprendimiento corporativo como vía estratégica para diversificar su actividad, generar empleo y anticiparse a los retos del futuro. Bajo el impulso de MONDRAGON Ventures, el ecosistema cooperativo ha logrado movilizar a decenas de cooperativas en torno a nuevos negocios, inversiones en *startups* y alianzas tecnológicas. Este esfuerzo ha supuesto el lanzamiento de más de 20 nuevos negocios, la creación de 200 empleos y una presencia creciente en sectores punteros como la biotecnología, la electrificación o los datos.

JOSEBA SAGASTIGORDIA DIRECTOR DE MONDRAGON VENTURES

La acción emprendedora de MONDRAGON

Una aproximación académica al emprendimiento corporativo nos dice que es un proceso para desarrollar nuevos negocios/actividades dentro de una organización ya existente, creando valor fuera de los límites actuales y generando empleo a través del pensamiento emprendedor y de la acción. Y la realidad es que el emprendimiento y la diversificación son dos palancas que han demostrado ser claves en la pervivencia y desarrollo de la Experiencia Cooperativa en sus 80 años de existencia. Son además claves universales que favorecen el retorno de valor de las organizaciones empresariales.

El trabajo del Centro de Promoción, MONDRAGON Ventures, viene respaldado, desde hace 18 años, por el objetivo corporativo de impulsar nuevos negocios en sectores con futuro. Impulsamos tradicionalmente el emprendimiento interno con el arranque de nuevos proyectos empresariales desde un

análisis de viabilidad elaborado con el impulso de nuestras cooperativas, y desde hace 8 años, con la participación accionarial en empresas de reciente creación (*startups, scaleups*) buscando la implicación de nuestras cooperativas y terceros inversores.

Grado de activación de nuestras cooperativas.

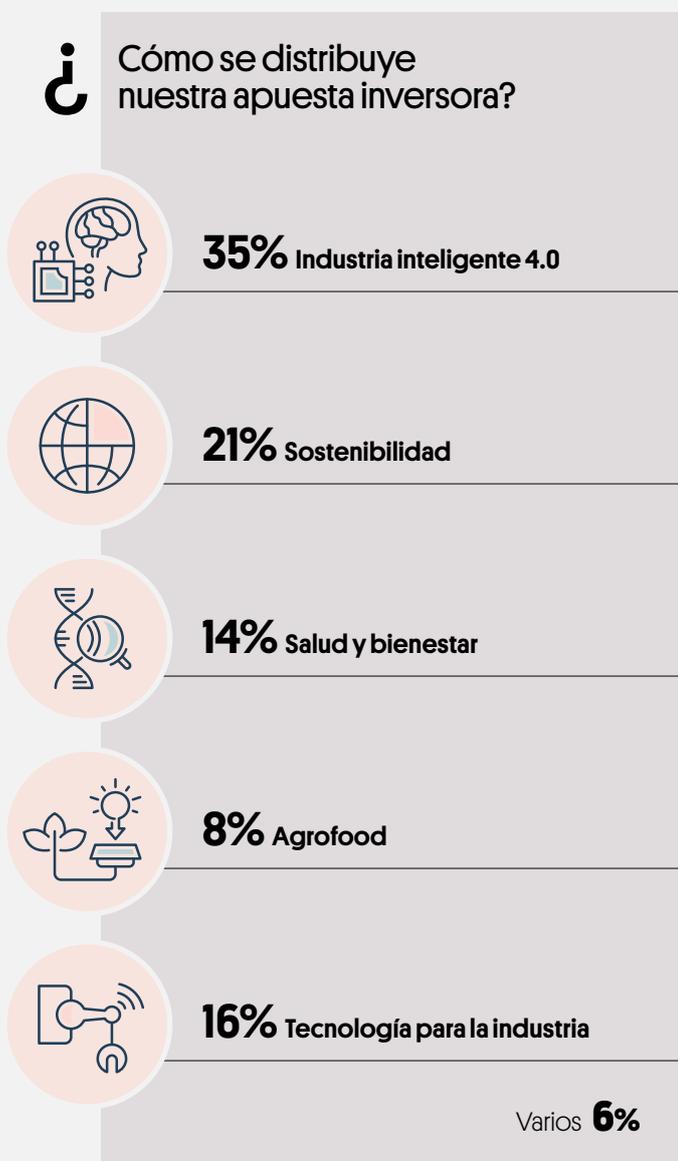
Como resultante de los últimos 8 años, si nuestro producto de trabajo es la *startup* (interna y externa), el 61% de las cooperativas industriales y casi el 100% de las cooperativas de las áreas de Distribución, Finanzas y Conocimiento (Centros Tecnológicos y Universidad) han participado en al menos una apuesta de promoción empresarial. Lo que significa que unas 45 cooperativas están en diferentes fases de avance dentro de sus estrategias de emprendimiento. Es un dato histórico.

Asimismo, nuestros indicadores de proceso de la actividad emprendedora en este periodo nos dejan las siguientes métricas:

- **Emprendimiento interno.** Hemos lanzado 22 nuevos negocios a mercado en los últimos 6 años. Cabe resaltar que algunos de esos negocios van con un *partner* externo en formato coinversión (Secure & IT, Circular Replay, Sentinel, Artema, Urven...) y otros han mostrado una fuerte intercooperación entre nuestras cooperativas (Bihar, Ederbatt...). Estos negocios facturan ya alrededor de 20M€ y han generado 200 puestos de trabajo.
- **Participación accionarial en startups y PYMEs.** En los últimos 8 años llevamos 41 inversiones realizadas, mayormente en fases tempranas, e incorporan apuestas en sectores futuros de clara tendencia (biotecnología, proteínas alternativas, vehículo eléctrico, semiconductores, centros de datos, etc...). Cabe subrayar que en este periodo se han realizado también apuestas inversoras directamente desde las propias cooperativas, lo que indica un plano evolutivo inexistente hasta fechas cercanas.

2024 9 millones de inversión

2024 ha destacado por aglutinar 12 inversiones de diferente tipología por valor de 9M€. Desde apuestas de impulso institucional estratégico [Adi Data Center], proyectos estratégicos corporativos en electrificación [Ederbatt], *spin offs* [empresas que surgen del impulso en el seno de otras] desde nuestros Centros Tecnológicos [Orbik, Siaps], colaboración con empresas expertas en aceleración [Artema], varias operaciones inorgánicas tras confirmar la apuesta en Análisis de Viabilidad internos [Sentinel, Urven] o apuestas directas identificadas en el mercado [TDS, Sateliun, Sarabe...] y la entrada en capital también en proveedores estratégicos que impulsan soluciones en digitalización y servitización [Inbiot, Biotz...].

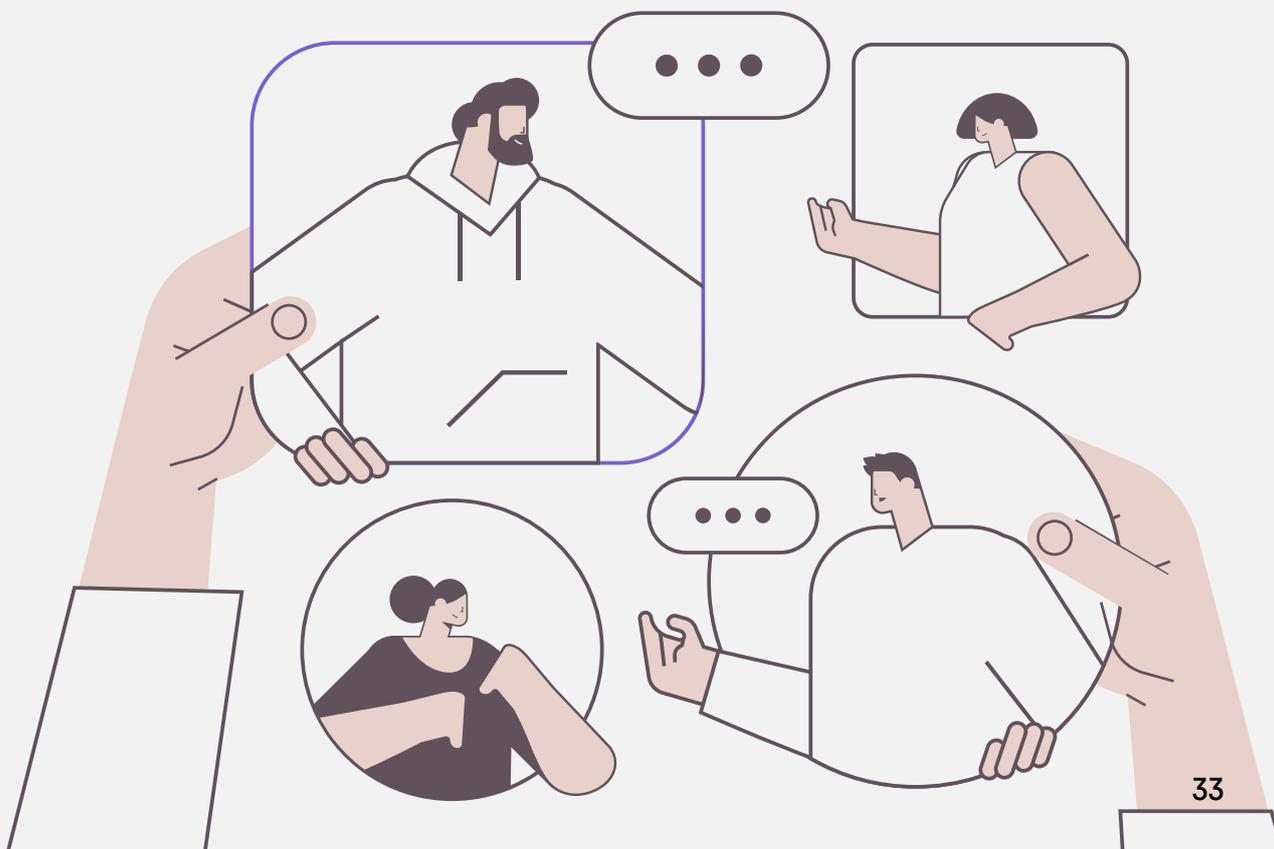


Claves de la iniciativa emprendedora

Para llevar a cabo esta activación, nos hemos valido de una serie de programas, iniciativas y herramientas que han favorecido este impulso emprendedor.

- Cercanía con nuestro cliente interno, la cooperativa, con un seguimiento cercano a los planes estratégicos e intereses de las mismas.
- Presencia mensual en los Órganos Corporativos decisionales, con propuestas de inversión y/o lanzamiento de nuevos negocios.
- Foco de especialización en 2 sectores con alto potencial como futuras protodivisiones de crecimiento corporativo (Salud y Agroalimentario).
- Posicionamiento de marca reconocida, MONDRAGON Ventures, en el ecosistema emprendedor de *startups* estatal e internacional. Presencia activa como asociados, inversores, jurado, ponentes, etc. en eventos, asociaciones, foros de inversión, aceleradoras, universidades, etc.; reuniones regulares con el área de Corporate Venturing de Corporativos, gestoras de capital privado para intercambio de oportunidades de negocio y presencia internacional en plataformas focalizadas en sectores especializados de interés corporativo. El resultante de estas dinámicas permite estudiar anualmente por encima de 3.000 proyectos en fase de inversión.
- Lanzamiento de 2 fondos de capital riesgo, uno en 2017 y el segundo en 2024 por un valor de 25 M€ para invertir en *startups* y *scaleups* de base tecnológica, y promoviendo la participación de nuestras cooperativas en las mismas. Se pretende discriminar las que resulten finalmente exitosas para valorar una mayor presencia corporativa en un futuro.
- Presencia inversora en 2 Fondos de Capital Riesgo externos por un interés de cercanía territorial y/o de focalización en sectores estratégicos (Agroalimentario).
- Liderazgo corporativo en el programa líder de innovación abierta (Bind 4.0) del Gobierno Vasco en sus 10 últimas ediciones.
- Liderazgo corporativo en las 3 primeras ediciones del *Basque Tek Ventures*, programa de transferencia de activos tecnológicos a mercado en formato nuevo negocio, liderado por el Gobierno Vasco.

45 cooperativas están inmersas en diferentes fases de avance dentro de sus estrategias de emprendimiento. Es un dato histórico.



Tendencias en emprendimiento

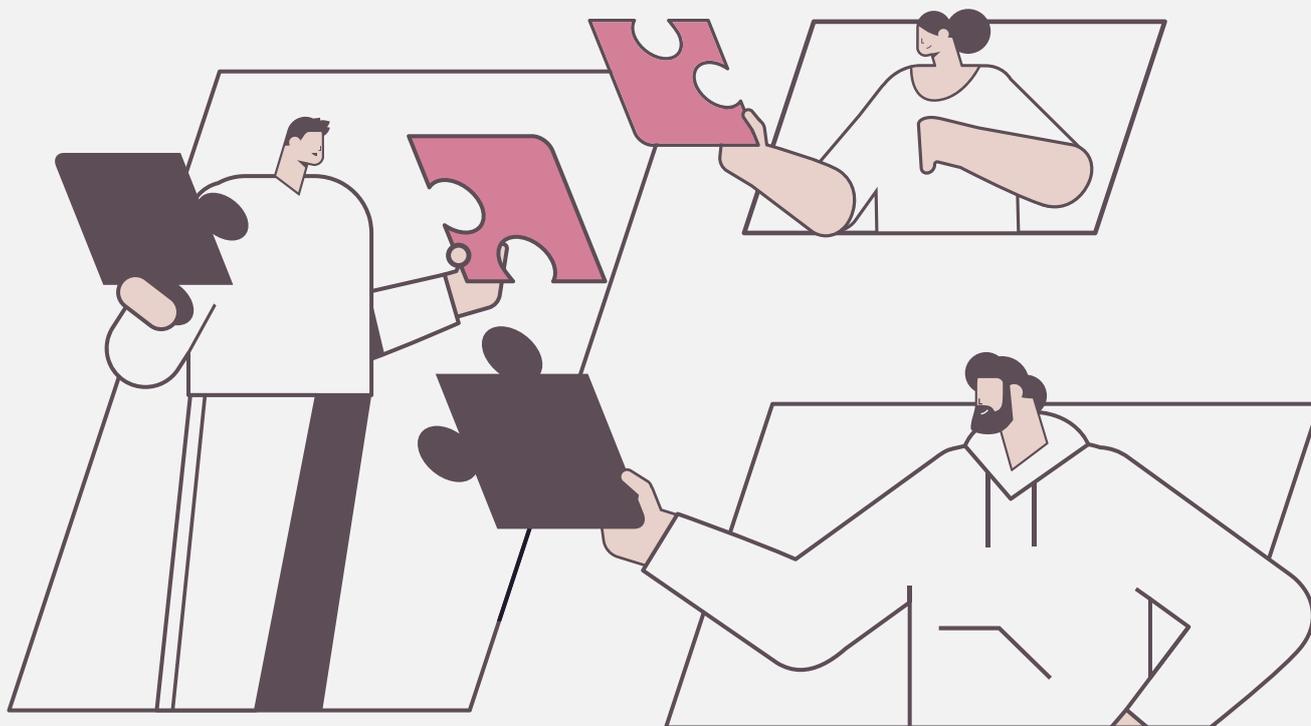
Estas son algunas de las características y tendencias más destacables identificadas en nuestro propio proceso emprendedor:

- **Mejora de los procesos de emprendimiento interno**, llevando a conclusiones de mayor apuesta, involucrando *partners* desde el mercado o la compra inorgánica como vía de entrada más rápida al mercado.
- **Concentración de inversiones en startups de manera natural en áreas de mayor interés corporativo**, que además están dando respuesta a la resolución de problemas comunes de las cooperativas. Así, las inversiones dirigidas a la industria avanzada e inteligente están suponiendo el 35%, un 25% se enmarca en propuestas ligadas a la sostenibilidad, el 20% en salud y bienestar, el 10% en agroalimentario y otro 10% en emprendimiento industrial.
- **Ampliación de catálogo**. La inercia general emprendedora ha llevado a algunas cooperativas, de casi mono producto, a abrir su catálogo a la diversificación.

Tareas para los próximos años

- **Las cooperativas deben incorporar un Plan de emprendimiento profesionalizado**. Generar hojas de ruta para avanzar en su profesionalización y mantener inmutable esa apuesta por la diversificación, conscientes de que el emprendimiento son pruebas, obstáculos y por tanto también fracasos, pero no puntos finales.
- **El valor estratégico frente al oportunista**. Falta aún más liderazgo y ambición en nuestra participación accionarial de entrada en *startups*. Así facilitaríamos la adquisición de mayorías y la atracción de esas actividades a nuestro catálogo de nuevos negocios.
- La **concentración** de nuestras apuestas inversoras en áreas estratégicas previamente definidas, lo cual genera especialización y clarifica la apuesta.
- **Fijar indicadores de resultado**. Generación de empleo sostenible por la actividad emprendedora desplegada en los últimos años. Este será nuestro legado.

Hemos lanzado 22 nuevos negocios al mercado en los últimos 6 años. Estos negocios facturan ya alrededor de 20 millones de euros y han generado 200 puestos de trabajo.



La jerga emprendedora

Glosario de términos clave en emprendimiento y diversificación.

Startup

Empresa emergente de base tecnológica con potencial de rápido crecimiento.

Scaleup

Startup que ha consolidado su modelo de negocio y se encuentra en fase de expansión.

Spin-off

Empresa creada desde una organización matriz para comercializar una innovación específica.

Corporate Venturing

Estrategia en la que corporaciones colaboran o invierten en startups para innovar.

Proof of Concept (PoC)

Prueba temprana para validar la viabilidad técnica o comercial de una innovación.

Business Angel

Inversor privado que financia y asesora startups en fases tempranas.

Seed Capital

Capital inicial para lanzar un proyecto, habitualmente antes de que exista un producto final.

Venture Capital (VC).

Fondos especializados que invierten en *startups* con potencial de alto retorno.

Pivotar (Pivot)

Reorientación del enfoque de negocio tras aprendizajes de mercado.

Exit

Salida de los inversores de una *startup* con retorno económico, por venta o integración.

Zerk bereizten du ekintzailletza kooperatiboa?

Ekintzailletza kooperatiboa bereizten duena, ororen gaintetik, haren helburua da: enplegu kooperatibo, egonkor eta kalitatezkoa sortzea.

Beste ekintzailletza eredu batzuetan ez bezala, kasu honetan sustatzaileak ez dira norbanakoak, konpromiso soziala duten erakundeak baizik. Erakunde horiek beren gain hartzen dute proiektuaren finantzaketa eta lidergoa, eta proiektuan integratu nahi duten eta hura garatzen aktiboki lagundu nahi duten pertsonen batzeko gonbita egiten diete.

Kooperatiba errotua eratzea da helburu nagusia, hura bultzatu duten pertsona zein erakundeen gaindi denboran iraungo duena, elkartasunez banatuko den errentagarritasun jarraitua sortuz.

Hori dela eta, enpresaren arrakasta ez da bere merkatu-balioaren arabera neurtzen —adierazle hori ez da garrantzitsua testuinguru horretan, ez baitago saltzeko asmorik—, baizik eta sortutako enplegu-ko-puruaren eta proiektuaren lehiakortasunaren eta jasangarritasun eko-

nomikoaren arabera neurtu behar da, elementu horiek funtsezkoak baitira epe luzean irauteko.

Necesitamos más que nunca la creación de nuevas cooperativas en sectores emergentes, que complementen a las actuales y se conviertan en el motor de desarrollo de MONDRAGON y de una sociedad más justa y solidaria.

Kooperatibak sortu: atzo, gaur eta bihar

Zalantzarik gabe, esangura handiko ekintzailletza eredu da, baina ez da formula berria: hamarkadetan LABORAL Kutxaren Enpresa Dibisioa gisa horretara kooperatibak sortzen aritu zen. Ondoren, dibisioak eta kooperatibak izan ziren ardu hori hartu zutenak. Gaur egun berriz, Orbik Cybersecurity-ren sorrerarekin, ere



ION ETXEBERRIA
IKERLANEKO ZUZENDARIA



du honek XXI. mendean erabat indarrean jarraitzen duela erakusten ari gara. Eta hala nahi izatera, beharrezko diren tresnak eta baliabideak ditugu kooperatiba teknologiko berrien sorrera sustatzen jarraitzeko.

Izan ere, “bizirik egotearen ezaugarria ez bada irautea, birsortzea eta egokitzea baizik”, inoiz baino gehiago behar dugu indartsu datozen sektoreetan kooperatiba berriak sortzea, gaur egungoak osatuko dituztenak eta etorkizunean MONDRAGONen garapenaren eta gizarte bidezkoago eta solidarioago baten eragile bihurtuko direnak.

El conocimiento como motor de desarrollo en MONDRAGON

El conocimiento solo adquiere valor cuando se transmite a las personas o se transforma, mediante la innovación, en motor de desarrollo económico y social.



VICENTE ATXA
RECTOR DE MONDRAGON
UNIBERTSITATEA Y
VICEPRESIDENTE DE
MONDRAGON

El conocimiento y el emprendimiento han sido materias primas trascendentales en el desarrollo de MONDRAGON. Ahí están, por ejemplo, la gestación de la Escuela Politécnica Superior, Ikerlan, Saiolan, Mondragon Unibertsitatea, el grado LEINN, el Centro de Promoción o el nuevo proyecto de IdeiEnea. Todas estas iniciativas comparten una misma convicción: el conocimiento solo adquiere valor cuando se transmite a las personas o se transforma, mediante la innovación, en motor de desarrollo económico y social.

En la División de Conocimiento, la Universidad y los Centros Tecnológicos han sido tradicionalmente vistos como espacios de generación de saber, un saber orientado a su transferencia a personas y empresas para mejorar su competitividad, tanto en productos como en servicios. Una mejora en la competitividad, que debe traducirse en generación de riqueza y empleo.

En esta generación de empleo, es cierto que, históricamente, han sido las cooperativas ya consolidadas las grandes generadoras de empleo. Pero esto nos ha llevado a una menor creación de nuevas iniciativas cooperativas en sectores emergentes o con base tecnológica. Y

es precisamente en este ámbito donde la División de Conocimiento está llamada a jugar un papel más relevante que nunca, impulsando la diversificación y la generación de nuevos negocios en MONDRAGON.

Emprendimiento científico-tecnológico

Aunque en MONDRAGON siempre hemos cultivado un espíritu emprendedor desde la Universidad y los Centros Tecnológicos, en los últimos años hemos recuperado con fuerza la vocación de generar nuevas personas emprendedoras, y nuevas oportunidades de negocio directamente impulsadas desde las cooperativas de la División de Conocimiento. De manera que, ahora desde un entorno científico-tecnológico más amplio, nos toca traducir conocimiento en innovaciones, nuevas industrias o soluciones a retos sociales complejos. Y este potencial solo se materializa si se combina con una cultura que promueva el emprendimiento, que forme a estudiantes, personas investigadoras y profesionales en el espíritu de emprender.

Por supuesto, eso no es suficiente. Necesitamos también contextos que faciliten el desarrollo de estas iniciativas, y en este aspecto radica una de las grandes fortalezas de MONDRAGON: el ecosistema de apoyo

El conocimiento solo adquiere valor cuando se transmite a las personas o se transforma, mediante la innovación, en motor de desarrollo económico y social.

al emprendimiento. Desde el acompañamiento ofrecido por el Centro de Promoción, hasta los distintos instrumentos financieros y el respaldo en el acceso al mercado, el grupo cuenta con una estructura sólida para hacer posible que las ideas se conviertan en realidad.

Sinceramente, creo que la nueva Política Socioempresarial de MONDRAGON en su línea estratégica de generación de nuevos negocios, lanza una llamada clara a la División de Conocimiento para que dé un paso adelante y marcar un antes y un después en el emprendimiento científico-tecnológico.

En definitiva, la División de Conocimiento –un contenedor de ideas, talento y capacidad– será una gran aliada si MONDRAGON aspira a construir un futuro con nuevos negocios y empresas más innovadoras, sostenibles y socialmente responsables. Solo hace falta conectar esos elementos con una mentalidad emprendedora y una estructura que lo haga posible.

La colaboración como vía para crear nuevos negocios

La Corporación sigue tejiendo alianzas, acuerdos de colaboración y complicidades con otras empresas para intentar generar nuevas oportunidades de negocios en sectores de futuro.

Vivimos un contexto global incierto y exigente, marcado por retos como la descarbonización, la transición digital, el cambio demográfico o la transformación del modelo energético. En este escenario, adaptarse ya no es suficiente, necesitamos transformarnos. En MONDRAGON apostamos por la cooperación como estrategia clave para crecer, innovar y generar empleo.

Nuestra red de colaboraciones

En MONDRAGON llevamos años impulsando activamente la colaboración con otras entidades. Esta línea de trabajo se ha consolidado como un eje estratégico en nuestra Política Socioempresarial 2025-2028, donde se definió un proyecto específico para dotarla de un marco de actuación claro y un peso relevante en nuestra estrategia corporativa.

Los resultados logrados son muy positivos. En los tres últimos años hemos entablado diálogo con más de 30 organizaciones externas y puesto en marcha más de 130 grupos de trabajo en colaboración con nuestras cooperativas, centros tecnológicos, unidades de I+D y Mondragon Unibertsitatea.

Gracias a este impulso, hemos accedido a sectores donde antes no teníamos presencia, como la generación de hidrógeno, la biotecnología, el tráfico aéreo o el sector espacial y científico. También hemos fortalecido áreas en las que ya estábamos presentes, como la fabricación avanzada o los sistemas electrónicos de alto potencial.

Explorar oportunidades con otras empresas es reconocer que no tenemos todas las respuestas, ni sabemos de todo, pero que sí queremos y creemos que podemos construirlo colectivamente.

Dentro del ecosistema de MONDRAGON, se han identificado distintas oportunidades que refuerzan el valor de la colaboración desde la creación de nuevos negocios y la adquisición de unidades productivas externas, hasta inversiones conjuntas en sectores estratégicos.

Además, las alianzas están permitiendo a nuestras cooperativas acceder a nuevos clientes o reforzar su presencia en aquellos con los que ya trabajan, abriendo así puertas a nuevas líneas de colaboración y crecimiento. —



AMAIA FERRO
DIRECTORA DE DESARROLLO
DE NEGOCIO Y PROYECTOS
TRANSVERSALES

Manu Ayerdi

DIRECTOR CORPORATIVO DE PROMOCIÓN
Y NUEVOS NEGOCIOS

Manu lleva casi tres años trabajando en MONDRAGON, en el departamento de Innovación y Promoción, “junto a un equipo magnífico de profesionales”. A partir de ahora se ocupará de liderar la promoción y activación de nuevos negocios y accede al cargo “con las pilas cargadas a tope”. “El reto es pisar el acelerador en impulsar nuevas actividades y crear puestos de trabajo de calidad preferentemente cooperativos” añade.

¿Ves oportunidades para dar un salto en emprendimiento?

El hecho de que los Negocios con Futuro, desde una perspectiva de mejorar el legado, sea uno de los cuatro ejes estratégicos de la Política Socioempresarial 2025-2028, supone una palanca formidable para dar un salto adelante, porque esa inclusión nace de la reflexión y del convencimiento de las cooperativas, de las divisiones y de la propia estructura corporativa.

¿Cuál será la dinámica de actividad y las prioridades?

En estos últimos años, se ha puesto el foco sobre todo en el emprendimiento desde fases tempranas, bien a través del acompañamiento a las cooperativas en el análisis y puesta en marcha de nuevas actividades cuyo interés surgía internamente (intraemprendimiento), bien a través del acercamiento a las cooperativas de empresas normalmente de base tecnológica (*startups*) que pudieran aportar nuevas oportunidades más o menos relacionadas con sus negocios principales actuales. Acercamiento este último que se ha concretado en inversiones minoritarias, en alianzas y/o en colaboraciones comerciales según cada caso. En todas estas actividades, un ingrediente esencial ha sido tratar de estar cerca de las cooperativas, para tratar de conocer sus prioridades e intereses, poder aportar las mejores prácticas en este campo de las empresas líderes y de esa forma aportar el mayor valor añadido posible. Este ámbito va a seguir siendo una de nuestras prioridades, relacionándonos con cooperativas de todas las divisiones, tratando, como hasta la fecha, de ir innovando para mejorar nuestro servicio.

Además, tenemos un foco nuevo, muy relevante, que



“Queremos contribuir a mejorar el legado impulsando nuevos negocios con futuro”

“MONDRAGON apuesta por impulsar nuevos negocios sostenibles con un rol más protagonista, construyendo alianzas, reforzando equipos y adaptando mecanismos de financiación”

es el del lanzamiento y consolidación de nuevos negocios de mayor dimensión, y ya no con una vocación de participación tan minoritaria, sino con una vocación de participación mayor, de referencia. Para ello, contar con las personas adecuadas, impulsar alianzas con terceros y adaptar mecanismos de financiación serán cuestiones centrales.

Nuevos negocios, ¿en qué sectores?

Preferentemente en aquellos que permitan aprovechar capacidades tecnológicas, productivas o comerciales actuales o en aquellos vinculados a tecnologías transversales (inteligencia artificial, computación, ciberseguridad). Queremos entrar en sectores nuevos con expectativas de crecimiento. Se considerará, entre otros criterios, el potencial de arraigo en el territorio.

¿Qué le dices a tu predecesor, Joaristi?

Que ha sido un placer y un lujo estar a su lado este tiempo. *Disfrutatu topera etapa berrian!* —

Juan Andrés Joaristi

DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN



“Tenemos que reducir nuestra aversión al riesgo”

De familia de pelotaris, *Atano* es un cooperativista de cantera que ha desarrollado toda su carrera profesional en cooperativas de MONDRAGON. Tras sus inicios en Danona y Fagor Electrodomésticos, ha participado en diversos órganos de cooperativas como Ategi, Loramendi, Fagor Ederlan Tafalla, GSR, Ikerlan, MONDRAGON... y los últimos 6 años ha liderado el Área de Innovación/Promoción de la Corporación. Ahora se retira, recién cumplidos los 61, contento, muy agradecido a MONDRAGON y convencido de los valores que representa. Destaca a sus colaboradores más cercanos, “un equipazo”, y la implicación de Divisiones/Cooperativas en el impulso a la diversificación. Y comenta, en jerga *pelotazale*, que, en Innovación y Emprendimiento, “todavía hay mucho partido”.

¿Qué balance haces?

El ecosistema con el que contamos es como para estar contentos: Mondragon Unibertsitatea, líder en formación dual y un referente en innovación; 5 centros tecnológicos y 7 unidades de I+D; más de 2.000 investigadores a tiempo completo, 526 doctores, 388 familias de patentes, 184 millones de inversión anual en I+D, Polos de Innovación, un Centro de Promoción Empresarial... trabajando en la búsqueda permanente de ventajas competitivas para nuestros negocios, muy activos en inversiones en *startups*, intraemprendimiento... Somos un ejemplo de intercooperación del que debemos sentirnos satisfechos.

Pero, siempre hay un paso más que dar...

Me gusta ver la botella medio llena, pero creo que, en efecto, todavía se puede hacer mucho más, y los pasos que se están dando van en la línea de trabajar proyectos de más envergadura con un impacto más relevante en MONDRAGON.

La diversificación hoy no es tarea fácil.

Es muy complicada porque te tienes que hacer un hueco en temáticas que se están trabajando en todo el mundo y donde se están invirtiendo grandes cantidades de dinero... pero siempre surgen oportunidades. ¡Hay que estar muy atentos e identificar aquellos nichos donde podemos tener algo que aportar al mercado!

¿Emprendimiento en clave cooperativa?

Es el objetivo que debemos perseguir. Es posible si la nueva actividad ha sido impulsada por una cooperativa o en intercooperación con otras cooperativas. Pero puede resultar inviable si queremos tomar participaciones en empresas que ya están en marcha o impulsar *joint ventures* con terceros.

¿En emprendimiento hay partido?

Este partido no es a 22. No acaba nunca. Hemos tenido muy buenos años en cuanto a captaciones, resultados... y creo que no hay un objetivo mejor que el de destinar esos resultados, por supuesto a reforzar los negocios actuales, pero también debemos identificar nuevas posiciones en la cadena de valor o sectores de futuro en los que hoy no tenemos presencia con el fin de generar empleo estable y hacer que MONDRAGON y sus valores tengan mayor presencia en la sociedad.

¿Un consejo para tu sucesor?

A Manu le conozco muy bien y no necesita consejos. Es un gran profesional, tiene un gran equipo y entre todos suman mucha experiencia. Solo le voy a decir una cosa *besarkada haundi bat eta... Zorte on.* —

“Debemos identificar nuevas oportunidades con el fin de generar empleo rentable y hacer que MONDRAGON y sus valores tengan mayor presencia en la sociedad”

En modo emprendimiento

Red de inversión

Estas son algunas de las inversiones de MONDRAGON y las cooperativas en diversas iniciativas empresariales.



Metrología óptica de alta precisión.



Producción de encimas y proteínas.



Sistemas de captación de posición para el sector de semiconductores.



Fabricación de tecnologías de pruebas de simulación de transporte.



Ciberseguridad industrial.



Seguridad de la información 360°.



Computación Cuántica.



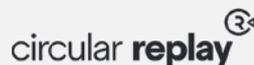
Plataforma online que conecta empresas y equipos de profesionales.



Transformación digital de empresas e instituciones en Euskadi.



Producción de baterías de litio de alto rendimiento.



Transformación circular de la industria.



Mapeo cardíaco.



Marquesinas fotovoltaicas.



Sistemas de gestión mecánica para baterías capaces de alargar su vida útil.



Experiencias de realidad virtual para personas mayores.



Exoesqueleto de uso domiciliario para personas afectadas por ictus.



Soluciones de visión artificial para el sector industrial.



Soluciones innovadoras para el sector salud potenciadas por inteligencia artificial.



Dispositivos médicos innovadores para mejorar la calidad de vida.



Servicio de comida preparada a domicilio.



Agricultura vertical de interior.

Ecosistema de emprendimiento

5 Centros Tecnológicos

7 unidades de I+D empresariales

+2000 investigadores

MONDRAGON Ventures

División Conocimiento

Parque Tecnológico Garaia

09-05-2025
 Directo en ShakingHub: El valor estratégico de los datos y la Inteligencia Artificial en el retail →

Portal de empleo MONDRAGON

Somos una forma diferente de trabajar. Una experiencia que sitúa a la persona en el centro de la empresa.

Ver vídeo ▶ Somos diferentes →

Profesionales →

Estudiantes →

¡Descubre la nueva web MONDRAGON People!



MONDRAGON PEOPLE

Temporada 2, Episodio 1

Acaba de estrenarse la nueva versión del portal de empleo MONDRAGON People, una temporada apasionante para responder a nuevos retos.

IÑIGO LARREA RESPONSABLE DE GESTIÓN DE TALENTO DE MONDRAGON

Un proyecto consolidado

El 2 de marzo de 2018 vio la luz la web MONDRAGON People con 11 cooperativas y 14 ofertas de empleo. Siete años más tarde, son 50 cooperativas las que, a día de hoy, tienen abiertas más de 200 ofertas en el portal de empleo. Aquella temporada inaugural visitaron la web 30.935 personas, el pasado año 2024 lo hicieron 175.624, y se ha convertido en la tercera fuente de candidatos y candidatas de las cooperativas de MONDRAGON (sólo detrás de los gigantes LinkedIn e Infojobs). MONDRAGON People es un proyecto ya consolidado, un ejemplo de que sumar esfuerzos multiplica los resultados.

Principales fuentes de personas candidatas en 2024 Inscripciones en ofertas de empleo	
LinkedIn	12.944
Infojobs	10.197
MONDRAGON People	8.172
Páginas web de las cooperativas	3.958
Indeed	3.119
Resto de portales de empleo	1.638
TOTAL de inscripciones	40.028

Prepararse para una nueva fase

La primera versión de MONDRAGON People nació en un contexto muy concreto; en 2018 pocas cooperativas tenían una marca empleadora y una estrategia de atracción de talento definidas, tampoco herramientas implantadas. Hoy la situación es diferente y la nueva versión de la web MONDRAGON People trata de reflejar esta mayor madurez y apoyar el siguiente salto. ¿Cómo será esta nueva temporada?

Más y mejor espacio para las marcas empleadoras de las cooperativas

Dar visibilidad a las marcas empleadoras de las cooperativas es uno de los principales objetivos de MONDRAGON People y, para ello, la nueva web mantiene el espacio *Nuestras Cooperativas*, pero con la novedad de que las *fichas* son un espacio más atractivo y completo con el fin de mostrar mejor la marca talento de cada cooperativa.

Más visual, claro y navegable

El vídeo y la imagen han tomado un mayor protagonismo y se han mejorado otros aspectos, centrados en la claridad:

- Mejor diferenciación entre las ofertas de empleo para profesionales y las ofertas duales en las que se combina estudio y trabajo.
- Inserción de filtros de búsqueda de ofertas, eliminando secciones de la web inicial que no aportaban tráfico, simplificando así la navegación.

Plataforma Multi ATS

Desde su origen en 2018, MONDRAGON People incluye un software ATS (*Applicant Tracking System*) que mejora la gestión de procesos de atracción y selección. Por aquel entonces, el ATS elegido fue *Talent Clue*, pero hoy se ha generalizado el uso de otros softwares entre las cooperativas para lo que MONDRAGON People ya está adaptado.

Más contenido, actualidad e interacción

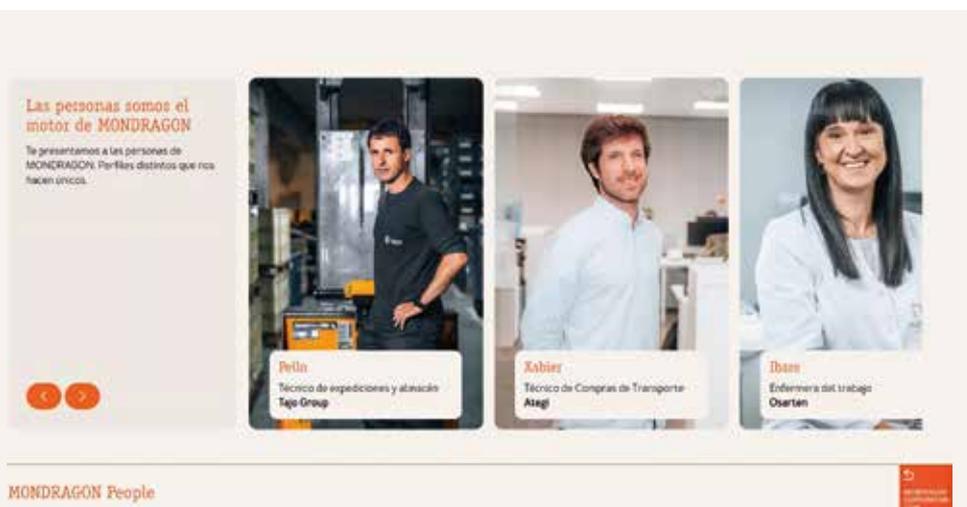
La nueva web permite destacar y actualizar rápidamente noticias relacionadas con el talento, tanto de la Corporación como de las propias cooperativas. Se quiere dar visibilidad a las noticias para atraer talento. Además, MONDRAGON People tiene vínculos con otros contenidos y comparte una imagen común con la futura web general de MONDRAGON.

Para mejorar la visibilidad para los buscadores (SEO), la nueva web aloja el contenido completo de las ofertas de empleo. Para ello, se ha desarrollado un formato de ofertas de empleo basado en las mejores prácticas internacionales.

Sistema de alertas renovado

El sistema de alertas de empleo es uno de los servicios mejor valorados por las personas usuarias. Cada lunes, más de 5.000 personas reciben un correo electrónico con las ofertas específicas de las áreas de trabajo que les interesan. Además de coordinarse con distintos ATS, el nuevo sistema de alertas de empleo permite conocer y segmentar mejor las personas suscritas.

En esta nueva temporada se quiere crecer y terminar 2025 con 180.000 visitantes y 7.000 personas suscritas en el sistema de alertas. Para 2028 quién sabe... soñamos con 200.000 visitantes y 10.000 suscripciones.



**¡Que empiece
MONDRAGON
People T2 E1! —**



Urtero 1000 ikaslek egiten duten hautua

IBAN GARATE

Lanbide Heziketa MONDRAGONen izatean dago, hastapenetik. Heziketa duala, formakuntza teorikoa eta praktikoa uztartzen dituen, egiteko modu bat da, eta ekosistema oso bat hartzen du barne: ikasketa zentro, ikasle, zein kooperatiba. Denen apustua eta konpromisoa baita: enpresen beharrei entzunaz, lan mundurako sarbidea eskaini eta bizitza-proiektu zabal baten parte izateko giltza.

Apustu hori berresten dute, gainera, urtero MONDRAGONeko zentroetan Lanbide Heziketako formakuntzan izena ematen duten 1000 ikaslek. Batzuk, enplegarritasun handiko lan profiletan ezagutza bereganatu eta trebatzeko, besteak, unibertsitate gradura bidean zubi gisa, eta nola ez, norbere ibilbide profesionalean espezializazioan sakontzeko ikasketa prozesu jarraitu moduan.

La tecnología y el mercado se están transformando continuamente, por lo que los centros de Formación Profesional también adaptan su oferta académica con la puesta en marcha de los cursos de Especialización

5 ikasketa zentro, 26 titulazio eta 7 espezializazio ikastaro

- Mondragon Goi Eskola Politeknikoa (Arrasate)
- Oñati Gestio Heziketa (Oñati)
- Arizmendi Ikastola (Arrasate)
- Lea Artibai Ikastetxea (Markina-Xemein)
- Politeknika Txorierrri (Derio)

Erdi eta goi mailako zikloetan eskaintza zabala da: osasungintza, informatika, komunikazioak, elektrizitatea, elikagaiak, kultura zerbitzuak, sukaldaritza, robotika, fabrikazio mekanikoa, finantzak, marketinga edo elektronika, besteak beste. Gizarteari, bere osotasunean, formakuntza aukerak emateko konpromiso irmoz.

Kooperatibak eta gizarte eraldaketa

MONDRAGONen eta kide diren kooperatiben izaera, lan egiteko modu eta balioak formakuntza prozesuaren ardatzak dira. Etorkizuneko langileek jokamolde solidario eta konprometituen alde egin dezaten, eredu sozioenpresarial bat badela transmititzen zaie ikasleen belaunaldi berriei.



Berritasuna: espezializazio ikastaroetan eskaintza indartua

Pertsonen lan ibilbidean ezinbestekoa da prestakuntza jarraitua. Teknologia eta merkatua etenik gabe ari dira eraldatzen, eta ondorioz, Lanbide Heziketako zentroek ere eskaintza akademikoa egokitzen dute Espezializazio ikastaroak martxan ipiniaz. Programa hauek urtebetekoak izaten dira eta dagoeneko goi mailako ziklo bat duten profesionalentzat zuzenduta daude. Merkatuko eta industriako joera berritzaileenetara egokitutako formakuntza programak dira: digitalizazioa, robotika, zibersegurtasuna... —

1000 horietatik, bi: Ane eta Oscar



Ane Quintanilla

Lea Artibai Ikastetxeko ikasle ohia

Elikagaien Industriako Prozesuak eta Kalitatea, goi mailako zikloa

32 urte, Soraluze (Gipuzkoa)

Gaur egun, irakaslea da Lea Artibai Ikastetxean



Óscar Bustamante

Ex-alumno de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa

Ciclo formativo de grado superior en *Programación de la Producción en Fabricación Mecánica*

21 años, México

Actualmente estudia Ingeniería en Mondragon Unibertsitatea

“Lanbide Heziketak eduki teorikoa modu praktikoa lantzea ahalbidetzen du, eta niretzat, errazagoa da teoria praktikaren bitartez barneratzea. Batxilergoaren ondoren unibertsitatean saiatu nintzen baina ikasgai batzuekin zailtasunak nituen, Lanbide Heziketara egin nuen salto.

Elikagaien Industriako Prozesuak eta Kalitatea goi mailako zikloa egin ondoren, berriro unibertsitatera jo nuen, aurretik banituelako ikasgai batzuk gaituta eta Lanbide Heziketak beste hainbat konbalidatzen zizkidalako. Hala, azkenean unibertsitate gradua ere eskuratu dut.

Gaur egun elikagai industriaren esparruan badaude lan eskaintzak, eta arlo desberdinetan gainera; bai laborategietan, elikagai enpresetan, zein aholkularitzetan”.

“Desde los 15 años tenía claro que quería formarme en el mundo de la industria, en ámbitos como el de la automatización, los robots, la fabricación... Soy mexicano y conocía las cooperativas de MONDRAGON, pero mi principal objetivo era venir al País Vasco a estudiar ingeniería. Primero, realicé un ciclo formativo de grado superior en *Programación de la Producción*, donde estudié mecanizado, fundición, control de calidad y sistemas automatizados.

A lo largo del ciclo hice formación dual en Mondragon Assembly, y la verdad es que ha sido una oportunidad muy enriquecedora. Conocía esta empresa ya en México, porque tiene una sede en Querétaro, y me llamaba la atención su forma de trabajar y organizarse; tenía mucha curiosidad por adentrarme en ese ambiente. Como estoy estudiando ingeniería, ahora sigo trabajando con ellos”.



Zazpi urte dira jada Andoni Iribecampos [Arrasate, 2001] Arizmendi Ikastolako Erdi Mailako Mikroinformatika zikloa egin zuela, eta ordutik ez du ikasketa prozesuan zein lan arloan etenik izan. Gaur, AGA enpresan ari da praktikak egiten, Arrasaten bertan, eta uztailetik aurrera zein datorren ikasturtean ere, duala egingo du. Mondragon Unibertsitatearen Goi Eskola Politeknikoan Robotikako goi-mailako lehenengo urtea amaituta, datorrenean lan eta ikasi, biak ala biak aldi berean egingo baititu. Arizmendi Ikastolak arrakasta kasu du Andonirena, adibide ona gaur egun Lanbide Heziketa balioan jartzeko.

GORKA ETXABE

Andoni Iribecampos

ARIZMENDI IKASTOLAKO IKASLEA OHIA

“Informatikaren arlotik bidea egin nahi duen orori gomendatzen diot Erdi Mailako Ziklotik hastea, ni oso gustura nago”

Kontaidazu zein izan den zure ibilbidea, Andoni.

DBH amaitu ondoren, Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketan sartu nintzen, Ferixalekuan. Mikroinformatikako erdi mailako heziketa zikloa egin nuen, tartean praktikaldiak egin nituen Oñatiko Udalean. Ondoren, Informatikako Goi Mailako zikloa egin nuen Mondragon Unibertsitatean eta informatikari lez aritu nintzen unibertsitatean bertan. Duran- gon Zibersegurtasuneko espezialitatea burutu nuen eta ITS enpresan egin nuen lan, Mendaron. Handik, Secure IT enpresara egin nuen jauzia eta han nengoela erabaki nuen Robotika ikastea.

Mondragon Unibertsitatera itzuli zinen beraz.

Bai, halaxe da. Robotikan sartu nintzen Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoan. Lehenengo urtea amaitu berri dut eta bigarrena dual erudian egingo dut, AGAn lanean ariko naiz lau-bost orduz, eta beste horrenbeste eskolan.

Arizmendi Ikastolaren Lanbide Heziketan zure formazioa abiatu zenuenetik, Informatika, Zibersegurtasuna eta Robotika landu dituzu. Hiru arloak dira bateragarriak, ezta?

Hiru arlo landu izan ditut nire formazioan, bai. Sinergia polita aurkitu dut hiruetan. Informatika, Zibersegur-

“Oinarri ona da Erdi Mailako ziklo bat edukitzea ondoren Goi Mailara jauzia egiteko”

tasuna eta Robotika, industriara aplikatutakoa. Hirurak dira asko betetzen nauten arloak eta gaur egun berrikuntzari bideratuta aplikatzen ditut hemen, AGAn.

Egin dezagun jauzia hastapenetara. Mikroinformatika egin zenueneko garaira. Nola gogoratzen duzu Arizmendi Ikastolako sasoi hura?

Zazpi urte dira amaitu nuenetik. Bi urteko egonaldia egin nuen Ferixalekuan eta oso oroitzapen onak ditut. Ematen diren edukiak, ikasgaiak, ulergarriak eta oso erabilgarriak izan dira etorkizunerako. Proiektuka egiten genuen lan. Lan-arlorako oso ikasketa praktikoa izan ziren, egunerokotasunean egon daitezkeen erronkak kudeatzeko oso baliagarriak. Gainera, esango nuke, bateragarria dela ondoren Goi Mailako heziketarekin jarraitu nahi baduzu. Oinarri ona da erdi mailako ziklo bat edukitzea ondoren goi mailara jauzia egiteko.

Zure ibilbidea ikusita, orain Batxilergoan daudenei, edo DBH4n daudenei, gomendatuko zenieke zuk eginkoaren antzeko biderik?

Ez naiz nor ezer gomendatzeko baina ni oso gustura ibili naiz. Informatikako arloa beti izan dut gustuko. Erdi Mailako zikloa eta Goi Mailako zikloa beti izan ditut buruan eta gogoan. Ibilbide orri dotorea da eta niretzat oso egokia izan da.

Mikroinformatikan oinarriak jarri nituen, ondoren Informatikan oinarri horietan sakondu nuen, Zibersegurtasuna ere oso balekoa da gaurko erronkei aurre egiteko, eta Robotika hartzerakoan, jada lan mundura begira jarri naiz. Zibersegurtasunak, Informatikak eta Robotikak aukera asko eskaintzen dituzte eta nire aurreikuspenak bete dira. Informatikaren arlotik bidea egin nahi duen orori gomendatzen diot Erdi Mailako Ziklotik hastea, Arizmendi Ikastolatik, ni oso gustura nago hartutako bidez.

“Hiru arlo landu izan ditut nire formazioan. Sinergia polita aurkitu dut hiruetan. Informatika, zibersegurtasuna eta robotika, industriara aplikatutakoa”

PRO formación profesional de Arizmendi Ikastola

Arizmendi Ikastola ofrece un itinerario completo por la Formación Profesional, con una amplia oferta de ciclos formativos de nivel básico, grado medio y grado superior. La ikastola de referencia de Debagoiena ofrece una amplia gama de cursos en Formación Profesional. Arizmendi Ikastola PRO forma a jóvenes, capacitándolos para responder con eficacia y competencia a los retos y tareas que se plantean en su ámbito laboral. También forman a personas autónomas, emprendedoras y cooperativas.

En Arrasate, en el centro de Ferixalekua, Arizmendi Ikastola ofrece cuatro ciclos, uno de ellos superior: Animación y enseñanza sociodeportiva (Ciclo de Grado Superior), Cuidados auxiliares de enfermería (Grado Medio), Sistemas microinformáticos y redes (Grado Medio) y Emergencias sanitarias (Grado Medio). En el centro de Zaldibar, también en Arrasate, se imparten dos de formación profesional básica: el de Cocina y el de Mantenimiento de edificios.

Plazos de matriculación:
primera fase, del 11 al 15 de julio.

AGA enpresan zein da zure egitekoa?

Nahiz eta zazpi urte igaro diren amaitu nuenetik, Arizmendi Ikastolako irakasle Beñat Irazabalek deitu zidan esaten hemen aukera bat zegoela, robotika eta industriarekin zerikusia zuen praktikaldi bat bazela. Serrailak muntatzen ditugu AGAn, eta nire egitekoa da serraila elektronikoa muntatzea. Informatika arloan ere ari naiz eta etorkizunean segurtasun kontuak ere aplikatuko ditugu, segmentazioa sustatuz. Une honetan, ordea, PCB txartel elektronikoen diseinu eta garapenarekin ari naiz, serrailak telefonoz edo bestelako aplikazioekin irekitzeko aukerak aztertzen, prototipoak sortzen.

Zure bideorrian sartzen zen horrelakorik?

Nik ikasitakoarekin oso ondo ezkontzen du gaurko lanpostuak. Oso gustura nago eta beste urtebetez, behintzat, hemen jarraituko dut. Eta etorkizunean nork daki. Gaztea naiz oraindik, baina gustura nago, bai. —

2.500 ahobizi eta 700 belarriprest kooperatibetan



Kide

MONDRAGONeko kooperatibek, beste behin ere, euskararen normalizazioarekiko duten konpromisoa erakutsi dute maiatzak 15 eta 25 artean egin den Euskaraldian parte hartuz.

Guztira, 2.500 ahobizi eta 700 belarriprest baino gehiagok eman dute izena MONDRAGONeko kooperatibetan Euskaraldiak proposatutako ariketa egiteko *ahobizi* rolean izena eman dutenek, lehen hitza euskaraz egiteko eta euskara ulertzen dutenekin euskaraz jarduteko; *belarriprest* rolean aritu direnek, modu esplizituan ahobiziei euskaraz egiteko eskatzeko. Halaber, 200 arigune inguru identifikatu dira, alegia, uneoro euskaraz aritzeko aukera eskaintzen duten guneak.

Euskaraldiaren baitan bestelako dinamikak ere egin dira batean eta bestean: tokian tokiko Euskaraldiko ariketa bultzatzeko hamaikakoak, euskara ikasten ari direnekin bazkariak, bideoak...

Euskaraldiko 4. edizioaren bueltan jarduteko, ingurune soziolinguistikoko ezberdinetan dauden hiru kooperatibatako ordezkariarekin hitz egin dugu: Kideko Miren Larrañagarekin, Fagor Arrasateko Irene Anduagarekin eta Embegako Javier Zuñigarekin.

Hizkuntza-ohituretan aldaketaren bat sumatu dugu, batez ere Belarriprest rola hartu dutenekin

Kide Berriatuan dago kokatua, Euskal Herriko eskualderik euskaldunena den Lea Artibain. Berriatuko herritarren ia %83 euskalduna da eta kaleko euskararen erabilera %62ren bueltakoa da. Kaleko 10 elkarrizketetatik 6 baino gehiago, beraz, euskaraz izaten dira.

“Guretzat, Kiden, Euskaraldiaren edizio honek oso ekarpen positiboa izan du. Denon artean, modu kontziente batean, euskarari bultzada bat emateko balio izan digu. Euskara batzen gaituen balio garrantzitsua da gurean, baina egia da laneko presak eta egunerokoak tarteko, batzuetan ez diogula merezi duen garrantzia ematen. Euskaraldiak, esfortzu txiki baina kolektibo honen bidez, balio hori gogoan izaten eta lehenesten laguntzen digu”, Miren Larrañagaren hitzetan. Era berean, ariketak lankideen artean egindako ekarpoena azpimnarratu du: “Niri, pertsonalki, adiago egoten lagundu dit, batez ere ingurukoekin ditudan hizkuntza-ohiturak identifikatzeko. Enpresa mailan, antolaketa prozesua oso aberasgarria izan da. *KIDeko Hamaikakoa* sortu genuen, eta talde horretako kideak izan dira gure enbaxadoreak. Beraiek arduratu dira guztia dinamizatzear, eta lan izugarri polita egin dute.

Zalantzarik gabe, Euskaraldia tresna oso baliagarria da euskararen erabilera bultzatzeko. Egun hauetan zehar su-

matu ditut aldaketa batzuk inguruan, jende gehiago saiatu da euskaraz egiten. Orain, gure lana da bide honi eustea eta lortutakoa beste dinami-ka batzuen bidez indartzen saiatzea.

Balorazioa oso positiboa da. Gurean, aurreko edizioarekin alderatuta, parte-hartzea nabarmen handitu da, eta horrek asko pozten gaitu”.

Fagor Arrasate, berriz, Arrasaten dago kokatua, Debagoienean. 2021eko kale erabilera neurketaren arabera, Arrasateko kaleetan elkarrizketen %26 izan dira euskaraz. Euskaraz hitz egiteko gai, berriz, ia herritarren %55 dira. Hitz egiteko gai ez izanik ere euskara ulertzeko gai arrasatearren %15 dira.

Irene Anduagak dio, “Fagor Arrasaten, Euskalaldiaren aurretik lankideen artean nahiko finkatuta genituen hizkuntza-ohiturak. Askotan, ez genekielako ziur lankideak euskaraz ulertzen ote zuen, edo besterik gabe, joeragatik, gaztelaniara jotzen genuen zuzenean. Ariketa honi esker, argi ikusi dugu uste genuena baino lankide gehiagorekin erabili dezakegula euskara, eta hori aurkikuntza polita izan da. Konpromisoa hartu dut nire buruarekin lehenengo hitzak beti euskaraz egiteko, eta gero, bestearen erantzunaren arabera, elkarrizketa euskaraz mantentzen saiatzeko ahal den neurrian.

Euskalaldiko batzorde bat sortu dugu, urtean zehar Euskara Batzordean parte hartzen dugun kide batzuekin. Euskalaldia baliagarria da euskararen erabilera bultzatzeko. Gainera, ideia bat normalizatzen laguntzen du: elkarrizketa batek ez du zertan hizkuntza bakarrean izan behar; bi hizkuntzak nahastea edo batean hasi eta bestean jarraitzea normala izan daiteke.

Hizkuntza-ohituretan aldaketaren bat sumatu dugu, batez ere *Belarriprest* rola hartu dutenekin. Ariketak bali-olio izan du argi eta garbi identifikatzeko nortzuk diren hitz egiten ez duten arren euskara ulertzen duten lankide horiek.

Balorazioa positiboa da. Euskararen aldeko ariketa bat da, eta beti da ongi etorria. Hala ere, aitortu behar dut nire pertzepzioa dela aurreko edizioetan baino pixka bat ‘apalagoa’ edo isilagoa izan dela aurtengo, agian parte-hartze edo oihartzun aldetik”.

KIDeko Hamaikakoa sortu genuen, eta talde horretako kideak izan dira gure enbaxadoreak. Beraiek arduratu dira guztia dinamizatzeaz, eta lan izugarri polita egin dute

Embega, azkenik, Villatuertan dago kokatua, alegia, Lizarraldean. Lizarran herritarren laurdenak ulertzen du euskara eta haietatik erdiek (%12 inguruk) dute euskaraz hitz egiteko gaitasuna.

Pozik azaldu da Javier Zuñiga: “Euskalaldiaren edizio honek ekarpen asko egin dizkigu, baina niri, bereziki, interesgarriena eta aberasgarriena iruditu zaidana, egindako hausnarketa prozesua bera izan da. Taldean eseri gara gure egoera aztertzeke, gure enpresako erabilera eta ulermen tasak erreparatzeko, eta Euskalaldia bultzatzeko ideiak jasotzeko. Etorkizunari begira jarri gara, eta ekintza ezberdinak pentsatu eta bildu ditugu. Ohiko txapen banaketaz gain, gure inguruan, Lizarraerrian, antolatzen ziren ekintzen berri eman genuen, euskara sustatzeko bideo proiektatu ditugu lantokian, eta Nafarroako Kooperatiben Komisioarekin batera, gure *hamaikakoa* ere sortu dugu.

Gure egoera berezia da, Nafarroako eremu mistoan gaudelako legearen arabera, eta horrek esan nahi du euskararen ezagutza eta, batez ere, erabilera mailak nahiko mugatuak direla gurean. Hala ere, Euskalaldia oso baliagarria izan da. Ikusi dugu nola ikasten ari diren lankideek harrotasun puntu batekin eskatu duten *belarriprest* txapa, eta nola ahalegin berezia egin duten egun horietan euskara gehiago erabiltzeko, nahiz eta agurrak edo eskerrak emateko izan. Horrek asko animatzen du.

Dagoeneko bide bat egina dugu: fabrikako kartel ia guztiak euskaratuta daude, euskal aldizkarietara harpidetuta gaude, kulturarekin lotutako txangoak eta Euskararen Eguna antolatzen ditugu... Lanean ari gara, eta Euskalaldia bide horretan laguntza da”. —

Interesgarriena eta aberasgarriena iruditu zaidana, egindako hausnarketa prozesua bera izan da





Aprender jugando

En Osarten creemos que la formación en seguridad y salud laboral no tiene por qué ser aburrida. Apostamos por la gamificación, un enfoque participativo y dinámico que convierte el aprendizaje en una experiencia divertida y efectiva.

ENRIQUE MARTÍNEZ TÉCNICO DE CONSULTORÍA Y FORMACIÓN DE OSARTEN

Nuestras sesiones son interactivas y utilizan el juego como herramienta pedagógica. En lugar de largas presentaciones teóricas, los participantes se sumergen en escenarios prácticos, competiciones y desafíos, lo que facilita la aplicación de lo aprendido en el día a día.

El objetivo es claro: fomentar la participación, fortalecer el aprendizaje y garantizar que los conceptos clave se interioricen de manera efectiva.

¿Qué es la gamificación y por qué funciona?

La gamificación aplica elementos de juego en contextos no lúdicos, promoviendo un aprendizaje activo y entretenido. Algunas de las herramientas que utilizamos:

- Dinámicas de equipo para resolver problemas de seguridad, juegos de rol.
- Juegos adaptados: la oca, tabú, jenga, marioneta, etc.
- Uso de tecnologías para dinámicas, cuestiones, concursos, etc. Realidad virtual para simular situaciones de riesgo.

La gamificación transforma la percepción del aprendizaje. En lugar de verlo como una obligación, las personas lo experimentan como un reto estimulante y divertido.

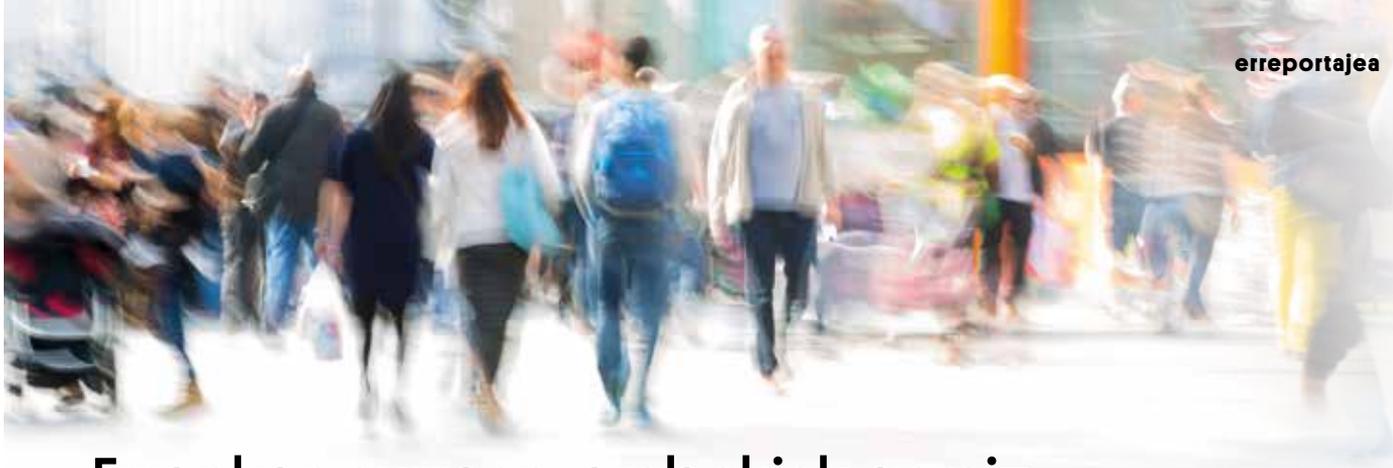
Las ventajas que vemos al usar gamificación en las aulas

Tras la incorporación de la gamificación en nuestras formaciones hemos visto múltiples beneficios:

- Incrementa la participación: los escenarios lúdicos captan la atención y motivan a los trabajadores a involucrarse activamente.
- Facilita el aprendizaje y retención de la información: días e incluso meses después todavía nos recuerdan algunos alumnos.
- Fomenta el trabajo en equipo: las dinámicas grupales refuerzan la colaboración y compartir experiencias vividas.
- Desarrolla habilidades prácticas: los juegos permiten aplicar directamente los conocimientos en contextos simulados que reflejan la realidad.

Nuestras formaciones no solo brindan conocimientos esenciales, sino que transforman el aprendizaje en una aventura motivadora y empoderadora.

Formarse en seguridad y salud laboral no solo es esencial, ¡también puede ser muy divertido! ■



Erronken aurrean, erabakiak garaiz

Mundu hobe bat egiteko, eraldaketarako giltza izatea dute asmo MONDRAGONeko kooperatibek, “mundu hori ez baitzaigu eman soilik hari begira egoteko”. Inguruan eragin behar da, beraz, denontzako izan dadin adeitsua eta aukeraz betea. Baina mundua ez dago geldirik, berez ere aldatzen da.

L ABORAL Kutzaren Ikerketa Departamenduak *Enplegua eta Trantsizio Demografikoa EAEn eta Nafarroan* ikerlana kaleratu zuen maiatzaren amaieran, eta munduaren dinamismoa ageri-agerian utzi du. Gaur hartu behar dira etorkizun hobe baterako erabakiak, eta hausnarketarako oinarri zehatza dakar txostenak.

Erronka demografikoaren testuingurua

- Bizi-itzaropena 84 urte ingurukoa da eta jaiotza-tasa 1,3 seme-alabakoa emakume bakoitzeko. Ondorioz, ez da ordezkapen-mailara iristen.
- Gaur egungo migrazioak biztanle kopuruari eustea ahalbidetzen du, baina zahartze demografikoa gertatzen ari da.
- Enplegatuak ere gero eta zaharragoak dira eta kanpotik datozen pertsonen egiten duten ekarpena lan-munduan haziz doa.
- Hirugarren sektoreko enpleguak eta sektore publikokoak pisu handiagoa dute.
- Emakumeen enplegua, dagoeneko, landun guttien ia erdia da.

Hortaz, belaunaldi-erreleboari nola heldu behar zaio? Zenbat pertsona egongo dira lanerako prest eta zenbat enplegu egongo dira, ekonomiak orain arte moduan jarraitzen badu 2036an?

Ondorio nagusiak

- 2036an eskulan-falta izateko probabilitate handia dago. Aurreikuspenik onenak, 20.000 laguneko defizita azaleratzen du.
- Lanpostuen profilak aldatu dira. Enpresek gaitasun digitalak eta trantsizio energetikoarekin zerkusia duten trebetasunak eskatuko dituzte (baina prestakuntza-prozesu luzea behar dute).
- Produktibitatearen hazkundeak, eskulan defizita arinduko luke zati batean.

Aurre egiteko estrategiak

- Langile seniorrek lan-munduan parte har dezaten sustatu.
- Migrazioa erakarri eta atxiki.
- Lanbide prestakuntza eguneratzeko programak azkartu.

Finean, enplegu kopuruaren eta langile kopuruaren arteko ekuazioa ez da ohiko ziklo ekonomikoekin ebatziko, bestelako erabakiak hartzea eskatzen du.

Kooperatiben etorkizuna & aukerak

- Politika proaktiboetan alea jarri. Demografia, hezkuntza eta migrazio gaietan egiturazko-politiken bidez eragin beharko da, ongizatearen garapena eten ez dadin.
- Sektore publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetzaren indartzen parte hartu.
- Talentua urria izan daitekeen testuinguruan, Araba, Bizkaia, Gipuzkoa eta Nafarroan sustraitutako kooperatiba-sarea, errotze industrialak eta fidagarritasun teknologikoa baliotsuak dira.
- Kooperatibismoaren oinarrian dagoen ekintza kolektiboak, giltza ahaltzua eskaintzen du erronkei aurre egiteko. Elkarrekin lan egin eta eragiteko garaia da. ■

Nueva fiscalidad para las EPSV. ¿Cómo afectará a tu pensión?

Durante los meses de abril y mayo las Juntas Generales de los tres territorios históricos de Euskadi —Araba, Bizkaia y Gipuzkoa— han aprobado nuevas normas forales que introducen modificaciones significativas en el Régimen Fiscal de las Entidades de Previsión Social Voluntaria (EPSV), como es el caso de LagunAro.

Estos cambios entrarán en vigor el 1 de enero de 2026 y afectarán tanto a la fase de aportación como a la del cobro de las prestaciones.

Límites fiscales a las aportaciones

Actualmente y hasta el 31 de diciembre de 2025, el marco fiscal permite a las personas mutualistas reducir su base imponible del impuesto sobre la renta (IRPF) hasta un máximo de 12.000 euros anuales, combinando hasta 8.000 euros por contribuciones empresariales y hasta 5.000 euros por aportaciones individuales.

A partir de 2026, los indicados límites parciales de 8.000 y 5.000 euros se mantienen, con algunas adecuaciones que todavía están pendientes de afinar, si bien el señalado límite conjunto de 12.000 euros anuales se reducirá a 10.000 euros.

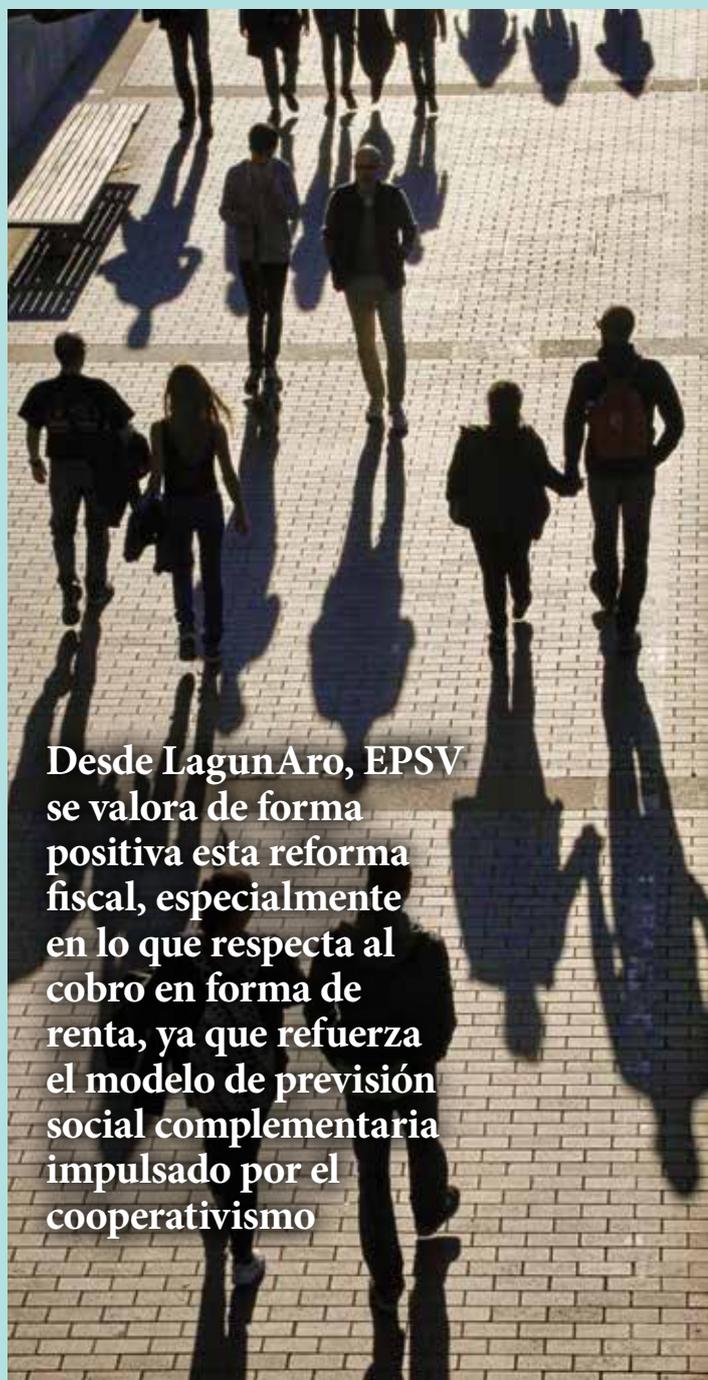
Esta reducción afectará especialmente a las personas mutualistas en activo que complementan la contribución que realiza la cooperativa con aportaciones individuales adicionales a EPSVs como Arogestión Ahorro-Jubilación, EPSV de Empleo o a cualquier EPSV de las comercializadas por las entidades financieras, ya que dispondrán de un margen menor para alcanzar el máximo fiscalmente deducible.

Incentivos para el cobro en forma de renta

En cuanto al cobro de las prestaciones, en estos momentos, ya se perciban en forma de renta o en forma de capital, tributan como rendimiento del trabajo en el IRPF, si bien el rescate en forma de capital tiene una exención del 40%, siempre que se cumplan una serie de condiciones.

Por el contrario, en el caso de que la prestación se cobre en forma de renta (como es el caso de las pensiones de LagunAro, EPSV) hasta la fecha se tributa por la totalidad del importe cobrado en cada ejercicio, sin ningún tipo de exención, como sí puede suceder en el caso de cobrar en forma de capital.

Sin embargo, el tratamiento del cobro en forma de renta (vitalicia o con una duración mínima de quince años) se va a ver mejo-



Desde LagunAro, EPSV se valora de forma positiva esta reforma fiscal, especialmente en lo que respecta al cobro en forma de renta, ya que refuerza el modelo de previsión social complementaria impulsado por el cooperativismo

rado a partir de 2026 como consecuencia de las novedades fiscales recientemente aprobadas.

Para ello, del importe total de la pensión recibida mensualmente, se diferenciará la parte correspondiente a las aportaciones realizadas de la parte que corresponde a la rentabilidad obtenida por la gestión de las inversiones.

Así, por ejemplo, si una persona pensionista recibe una pensión mensual de LagunAro de 800 euros, la Entidad va a determinar cuánto de este importe se ha constituido gracias a las aportaciones realizadas por la cooperativa a favor de esta persona durante su vida de activo y cuánto corresponde a la rentabilidad financiera que LagunAro ha obtenido históricamente de la inversión de todas esas cuotas.

tante destacar, que los capitales acumulados hasta el 31 de diciembre de 2025 mantendrán el régimen fiscal actual y podrán beneficiarse de la exención del 40%, mientras que a los derechos que se generen a partir de esa fecha se les aplicará la nueva normativa fiscal.

Desde LagunAro, EPSV se valora de forma positiva esta reforma fiscal, especialmente en lo que respecta al cobro en forma de renta, ya que refuerza el modelo de previsión social complementaria impulsado por el cooperativismo que pretende acompañar, en línea con lo que sucede en los sistemas públicos de pensiones, a la persona pensionista durante toda su fase pasiva, mediante el abono de una prestación de carácter vitalicio. —

100% en Bizkaia; 40% en Gipuzkoa y Araba

La parte de las aportaciones seguirá tributando como rendimiento del trabajo, mientras que la parte proveniente de los rendimientos financieros estará exenta de tributación. Esta exención será del 100% de los rendimientos financieros en el caso de las personas que presentan su declaración de la renta en Bizkaia, y podrá alcanzar hasta el 40% de la prestación en el caso de las personas que presenten la declaración de la renta en Araba y Gipuzkoa.

Como se puede observar, se trata de una modificación relevante que incentiva de forma clara la opción del cobro en forma de renta, lo que representa una ventaja para las personas mutualistas y pensionistas de LagunAro, EPSV.

En cuanto al cobro en forma de capital, la exención fiscal del 40% que se aplicaba hasta 2025 se reducirá al 30% a partir del 1 de enero de 2026, y solo será aplicable sobre el capital generado por las aportaciones. El importe restante recibirá un tratamiento fiscal diferenciado: la parte correspondiente a las aportaciones tributará como rendimiento del trabajo (en la base general), mientras que los rendimientos financieros lo harán en la base del ahorro. Esta modificación afecta a los partícipes de Arogestión Ahorro-Jubilación, EPSV, donde la opción mayoritaria es el cobro en forma de capital. Es impor-

Prestación de Ayuda al Empleo: reflexión estratégica

La prestación de Ayuda al Empleo es la prestación que representa los valores de solidaridad, corresponsabilidad e interoperación de las cooperativas y del propio sistema LagunAro. Su finalidad es clara: proteger a las personas en situaciones de bajada de actividad, reestructuración o cierre de cooperativas, ya sea facilitando su reubicación en otras cooperativas, o mediante prestaciones económicas como el calendario móvil o la ayuda por desempleo.

A cierre de 2024, 563 personas se encontraban en situación de desempleo estructural, la mayoría de ellas provisionalmente reubicadas en otras cooperativas. Aunque el balance de los últimos años es positivo, se identifican retos importantes que invitan a la reflexión.

En este contexto, y siendo uno de los ejes clave del Plan Estratégico 2025-2028, LagunAro, en colaboración con MONDRAGON, va a abrir un proceso de escucha y a recoger diferentes visiones y propuestas que permitan reforzar y evolucionar esta prestación, manteniendo vivo el compromiso cooperativo con el empleo y las personas.

LagunAro y FREMAP: nueva colaboración

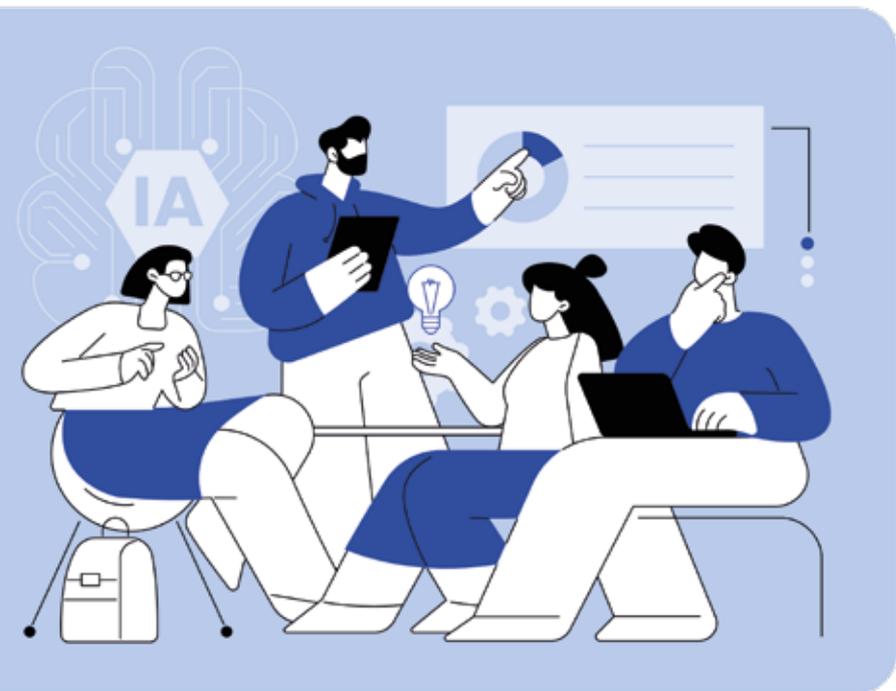
Desde el año 2019, a raíz de la obligatoriedad de incluir la cobertura de las contingencias profesionales en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), LagunAro, EPSV ha gestionado de manera integral las contingencias profesionales de las personas mutualistas.

Durante estos años, en el ámbito de la prestación sanitaria, se han detectado determinados ámbitos de mejora, por lo que LagunAro ha formalizado un convenio de colaboración con la Mutua FREMAP para poder gestionar de una forma integral el proceso sanitario derivado de una contingencia profesional. Cabe destacar que FREMAP es una entidad con amplia experiencia en la gestión sanitaria de contingencias profesionales, y que ya trabaja en muchas de las cooperativas adheridas a LagunAro, dando cobertura a las personas trabajadoras por cuenta ajena.

Este cambio entrará en vigor el 1 de julio de 2025, por lo que los días 10 y 11 de junio se han celebrado sesiones informativas con las cooperativas para explicar en detalle esta novedad.

Comunicoop

Revolucionando la comunicación interna en las cooperativas



SEIS COOPERATIVAS DE REFERENCIA EN EL ÁMBITO DE LA INGENIERÍA, LOS SERVICIOS EMPRESARIALES, LA INVESTIGACIÓN, LA FORMACIÓN, EL DESARROLLO DE SOFTWARE Y LA COMUNICACIÓN HAN UNIDO FUERZAS PARA TRANSFORMAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS COOPERATIVAS A TRAVÉS DE LA INICIATIVA COMUNICOOP. ESTAS COOPERATIVAS —LKS NEXT, MISE, ISEA Y HUHEZI, PERTENECIENTES A MONDRAGON, Y ADUR Y ARTEMAN KOMUNIKAZIOA—, CONFORMAN UN CONSORCIO PARA DAR RESPUESTA A LOS RETOS ÚNICOS QUE PLANTEA LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS.

En un mundo empresarial en constante evolución, la comunicación interna es un pilar fundamental para la cohesión y la eficacia. Las cooperativas, con su enfoque en la democracia, la participación y la transparencia, enfrentan desafíos específicos que exigen soluciones adaptadas y efectivas. En este contexto, surge Comunicoop, un proyecto innovador que aprovecha las soluciones digitales y la inteligencia artificial (IA) para impulsar la comunicación cooperativa.

La IA al servicio de la comunicación

La incorporación de la IA permite automatizar tareas, optimizar flujos de información y personalizar la comunicación según los intereses de cada persona. Además, posibilita el análisis de datos en tiempo real, impulsando mejoras continuas en las estrategias de comunicación y reforzando la cultura organizacional.

Estudio Prospectivo

Para conocer el estado actual de la comunicación interna en las cooperativas, Comunicoop ha puesto en marcha un Estudio Prospectivo de ámbito estatal. El objetivo es recabar información directa de las cooperativas y detectar áreas de mejora para diseñar estrategias efectivas.

Podéis acceder a la encuesta escaneando el código QR



Usoa Agirre¹ eta Juan Mari Okina²

¹ ARTEMAN KOMUNIKAZIOA | ² ISEA

“Barne komunikazioak laguntzen du kooperatibaren balioak eta kultura egunerokoan bizirik mantentzen”



Zergatik da hain garrantzitsua barne komunikazioa kooperatibetan?

Barne komunikazioak aukera ematen du langile eta bazkide guztiak erabakiak hartzerakoan informazio egokia izaten eta euren iritzia partekatzen. Horrela, parte-hartze demokratikoa indartzen da, kooperatiben oinarrietako bat. Gainera, barne komunikazioak laguntzen du kide guztiak kooperatibaren bisioa eta helburuak uler ditzaten, bakoitzaren lana taldearen helburu orokorrekin bat eginez. Honek gatazkak hobeto kudeatzen laguntzen du eta kooperatibaren eguneroko funtzionamendua hobetzen du. Finean, barne komunikazio ona tresna estrategiko bat da, konfiantza eta gardentasuna handituz kooperatiba arrakastatsu eta jasangarri bihurtzeko.

Zeintzuk dira barne komunikazioaren erronka nagusiak kooperatibetan?

Erronka handienetako bat da, informazioa zuzendaritzan bakarrik ez geratzea eta langile guztiak aukera izatea euren iritzia emateko. Horretarako, komunikazioa bi norabidekoa eta horizontala izan behar da. Beste erronka bat da langileek profil eta ikuspegi desberdinak dituztela, eta komunikazio-kanalak eta mezuak

egokitu egin behar direla denek ulertzeko eta parte hartzeko aukera izan dezaten. Teknologia berriak ere behar bezala erabili behar dira, lana errazteko eta lankidetzaz bultzatzeko, baina beti pertsonak eta balio kooperatiboak erdigunean jarritz. Azkenik, erronka bat da barne komunikazioaren eraginkortasuna neurtzea, etengabe hobetu ahal izateko.

Zer paper jokatzen du barne komunikazioak kooperatibaren nortasun eta kulturean?

Barne komunikazioak kooperatibaren balioak eta kultura egunerokoan bizirik mantentzen laguntzen du. Informazioa emateaz gain, balio kooperatiboak (elkarlana, elkartasuna, ekitatea...) langileen eguneroko jardueretan islatzen laguntzen du. Komunikazio ona kohesio soziala indartzen duen tresna bat da: langileen arteko harremanak hobetzen ditu eta lan-giro positiboa sortzen du. Horri esker, kooperatibaren nortasuna ez da teoria hutsean gelditzen; langile guztiak partekatzen dute eta eguneroko jardunean aplikatzen duten errealitate bihurtzen da. —

El proyecto COMUNICOOP, ha sido financiado en la Convocatoria 2024-2025 de las ayudas para el plan integral de impulso a la economía social para la generación de un tejido económico, inclusivo y sostenible, en el marco del plan de recuperación, transformación y resiliencia.



Financiado por
la Unión Europea

NextGenerationEU



Plan de
Recuperación,
Transformación
y Resiliencia



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

Ekintzailtza kooperatiboa: bizitzak eta lurraldeak eraldatzeko

Azken hamarkadan KoopFabrika izeneko ekintzailtza kooperatiboko programa diseinatu, garatu eta inplementatu dugu Mondragon Unibertsitateko Lanki Ikertegiak, EHUko Gezki Institutuak eta Olatukoop sare kooperatiboak elkarlanean egindako ibilbidean.

ARIANNE KAREAGA MONDRAGON UNIBERTSITATEKO LANKI IKERTEGIKO KIDEA

Pentsamendu arizmendiarrean eta Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren baitan ezaugarri eta oinarri diren elementuak dira, gaur egun ere, kooperatibismo berriaren eta ekintzailtza sozialaren helduleku eta zentzu elementu. Auto-gestioa eta autoeraketa zentzu zabalean ulertuta, baina baita lanaren burujabetza, demokrazia ekonomikoa, hezkuntza integrala eta elkartasuna ere. Horiek, Joxe Azurmendik sistematizatu eta jaso zituen bere hainbat liburutan. Dena den, horietatik ez ezik KoopFabrikak korrante berriagoetatik ere edaten du. Gaur egungo gizarte aldaketei lotuago zaizkien erronkei erantzuteko helduleku ere baditu, esate baterako, Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren sorrerako urteetan egon ez ziren bi esparru oso. Alde batetik, generoa eta ekonomia feministaren iturriak eskaintzen duen emaria eta bestetik, Arrasateko kooperatibetan garapen ereduaren gaineko kuestionamendua eragin duen iraunkortasunaren gaiak.

KoopFabrikak oinarri horietatik abiatuta jarri nahi du bere alea. Tokian tokiko ekosistema kooperatibo-komunitarioak eratzen laguntzea da programaren helburu estrategiko orokorra. Eskualdez eskualde, auzoetan edo dagokion lurraldean, lurraldeari lotutako bereizgarri kultural, soziologiko zein morfologikoak kontuan hartuz. Bertako pertsonen autoeraketaren logi-

katik, euren beharrak eta premiak asetzeko egiturak, kooperatiba sareak eta prozesu eraldatzaileak bultzatu eta sortuz. Horretarako, ezin uka, elkartasunaren praktika eta egituratze instituzionala, batez ere AKEK erakutsitako sormena, inspiragarri zaizkigu.

KoopFabrika proiektu profesional kolektiboak eta ekimen sozio-ekonomiko lurraldetuak martxan jartzen laguntzeko programa da. Ekintzailtza sozial kooperatiboak ekintzailtza eredu desberdina jartzen du erdigunean: komunitatearen beharretatik abiatu eta komunitatean saretzen da eta autoeraketan oinarritutako eredu demokratikoa praktikan jartzen da. Proiektuaren bideragarritasunaz gain, bizigarritasuna (pertsona eta ingurunearena) ere hartzen du kontuan.

Beraz, ekintzailtza kooperatiboa jarraian jasotzen diren bost zentzu elementu nagusitan sailkatzen dugu: Lanaren burujabetza; Ekimen kolektiboa, Lurraldea eta eraldaketa soziala; Bizitza erdigunean; Iraunkortasun ekonomikoa.

Tokian tokiko ekosistema kooperatibo-komunitarioak eratzen laguntzea da programaren helburu estrategiko orokorra.

Zentzu horretan programak formazioa eta bidelaguntzak uzartzeko ditu eta martxan jarri nahi diren proiektuen akonpainamendu integrala egiten da.

Emaitzak

Orain arteko ibilbideari dagokionez proiektu ezberdin eta anitzak bidelagundu dira. Batzuk, lanaren burujabetzan ardaztutako lan elkartuko kooperatibak, eta beste batzuk lurraldeko beharrei eta herri erronkei erantzuteko sektore edo arloko kooperatiba komunitarioak.

Azken aldian, lurraldeetan sustraitutako proiektu kooperatibo komunitarioak diren kooperatiben bidelaguntza konplexuagoak egitea ere egokitu zaigu, lagapen ereduko etxebizitza kooperatiboak, elikadura burujabetzako kooperatiba integralak, energia komunitateak, herri kooperatibak (kontzeptuaren eta ideiarekin garapenean ere jardun dugu) eta errelebo eta transformazio kooperatiboa. Proiektu hauen guztien konplexutasuna ikaragarria da, izan ere publiko kooperatiboak diren proiektuak dira euren baitan. Gizarteko erronkei erantzuteko tresna kooperatiba herritarrak.

KoopFabrika Hegoaldetik

Azkenik, pertsona migratuen arloari ere heldu diogu. Azken bi-hiru ikasturtetan pertsona migratuei ekintzailtza kooperatiboa eta modu zabalean kooperatibismoa hurbiltzeko ahaleginetan gabilta. Horretarako, Enarak kooperatiba dugu bidelagun, migratuak diren emakumeek osatzen dute eta euren errealitatea ondo ezagutzen dutenez, begirada antiarrazista eta dekoloniala zein kultur aniztasuna gure kooperatibetan zein sortzen diren kooperatiba berrietan jartzeko ekarpena egiten dute. Beraz, programa honek KoopFabrikaren elementuei begirada anitza gehitzen die eta kooperatiba berrien sustapena egiteaz gain dagoeneko martxan dauden kooperatibetan ere pertsona migratuen inkorporazioa bidelaguntzea du helburu. —

Proiektu hauen guztien konplexutasuna ikaragarria da, izan ere publiko kooperatiboak diren proiektuak dira euren baitan. Gizarteko erronkei erantzuteko tresna kooperatiba herritarrak



725 pertsona

% 60 emakume

% 39 gizonezko

% 1 ez-binario



75 proiektu

Urteko 10

4 enpresa txiki/ertainak

8 bestelako forma juridiko

28 kooperatiba

22 elkarte

12 autonomo



220 pertsona lanean



150 erakundetik gora saretu gara



150 proiektu bidelagundu dira

3.800 bidelaguntza ordu

KoopFabrika metodologia

Ekintzailtza sozial kooperatiboko hainbat programa eta proiektu sustatu dira, bai Gipuzkoan zein Euskal Herriko beste lurraldeetan



Jon Esnaola Agirre KONPOSITOREA

“Trantze moduko bat da konposatzea, badirudi norbaitek diktatu egiten didala”

Eusko Ikaskuntza-Laboral Kutxa Gazte Saria irabazi berri du Jon Esnaola konpositoreak (Tolosa, 2000), *LUUR*, *Nestor Basterretxearen oroimenez* musika proiektuagatik. Euskal kultura eta ondarearekiko bere konpromisoa eta erreferente artistiko handiekin hitz egiteko gaitasuna azpimarratu ditu epaimahaiak. Izan ere, Nestor Basterretxea kultura garaikidearen oinarritzko figura gisa hartuta, folklore autoktonoaren elementuak jaso eta berrinterpretatu ditu Esnaolak, ikuspegi abangoardista eta berri batetik.

Ez da, ordea, horrelako nahasketa bat egiten duen lehen aldia, ezta jaso duen lehen saria ere. Aurrez etorri dira Euskadiko Musikari Gazteena (birritan), *Italy Percussive Arts Society*rena eta Madrilgo Zarzuela Antzokiaren Konposizioarena. Musikenen azken konposizio urtea bukatzeaz dela, badirudi dena egina duela Jon Esnaolak, baina hasi besterik ez du egin, hasitakoa jarraitzeko ilusioz beteta.

AMAIA BALENTZIAGA

Nola hartu duzu Eusko Ikaskuntza-Laboral Kutxa Gazte Saria? Izugarritzko ilusioarekin. Egia esan, ez nuen espero. Aurkeztu nintzenez, ikusi nuen ez zela musikari lotutako sari bat bakarrik, bazuela giza eta gizarte zientzietatik ere, hau da, gauza handia zela.

Hasieran, beraz, harridurarekin hartu nuen saria eta, gero, ilusioarekin. Azken asteetan, baina, presio puntu batekin ere hasi naiz bizitzen; sentitzen dut gero eta gehiago neurtu behar ditudala nire hitzak.

Zergatik nahastu musika eta eskultura bezalako bi disziplina hain desberdin?

Musikan, oso presente daukagu denbora, baina espazioa ez dugu hainbeste pertzibitzen, nahiz eta dena, arte guztia, gertatzen den espazioan eta denboran. Eskulturan, berriz, eskultura bat beti dago hor, nahiz eta urteak pasa; badirudi denbora oso poliki doala. Bitartean, forma guztiak ari dira momentu oro espazioarekin interaktuatzeko. Orduan, pentsatu nuen: “Zergatik ez arte horretatik ikasi, inspiratu, irakurri?”. Horregatik aukeratu nuen.

Ez da, ordea, euskal eskultoreen irakurketatik abiatuta konposatu duzun lehen aldia. Nolatan sortu zitzazun ideia?

Txillidaren Idazkiak liburutik hasi zen dena. Oso poetikoa da, eta irakurtzen hasi nintzen. Hasieran, ez nuen ezer ulertzen, berriz irakurri eta ezer ulertu gabe jarraitzen nuen; gero, Jorge Oteizaren *Quousque tandem...!* liburuarekin egin nuen topo, eta ikusi nuen hor bazegoela mundu bat, eskultorena, eta horri buruzko musika idatzi nezakeela.

Adibidez, Jorge Oteizak Duchampi eta dadaismoari buru idatzi zuen, nola nahi zuen Duchampek probokazioa sortu hartzailearengan. Oso interesgarria iruditu zitzaidan, eta hortik abiatuta idatzi nuen *Luz Oscura*, hartzailea zirikatzeke. Ondoren etorri ziren eskulturari lotutako gainerako obrak.

Zure musikak euskal elementu tradizionalak eta garaikideak uztartzen ditu. Nola aurkitzen duzu sustraiaren eta abangoardiaren arteko oreka hori?

Musika folklorikoa, musika tradizionala, oso librea da, ez dagoelako partiturarik normalean. Bakoitzak kantatzen du nahi duen moduan; desafinatu egiten du; mugitu egiten tenpoak, aurrera eta atzera. Musika garaikideak, berriz, egungo teknikekin, izugarritzko ahalmena du musika tradizionalera gerturatzeke, besteak beste, erritmo irrazional eta konplexuekin. Gainera, musika garaikideak aukera eman du mikrotonalitatea deskribitzeko ere betiko 12 notetatik haratago doana, hau da, pianoan ez dagoena baina musika tradizionallean modu naturalean kantatzen dena.

Orduan, hor ikusi nuen sekulako harremana zegoela musika folklorikoaren eta garaikidearen artean; nola nik musika garaikidearekin ekarri dezakedan musika tradizional hori partiturara zehatz-mehatz. Izan ere, orain dela 100 urte hori egitea ezinezkoa zen.

Gero, gainera, txikitatik izan dut lotura musika tradizionalarekin, eta Europa mailako konpositore garrantzitsuenak ere ikasi ditut. Hortaz, idazterakoan naturalki bateratu dut gure herriko musika tradizionala Europako mugimendu garaikideekin.

Nolakoa da zure sortze prozesua?

Hasieran ideia bat etortzen zait. Ez du zertan melodia bat izan; hitz bat, sentsazio bat... izan daiteke. Orduan hasten naiz ideia garatzen, ideien arteko harremana eta sarea osatzen. Gloria Fuertesek, esaterako, oso ondo azaltzen du prozesu hau: trantze moduko bat dela dio, konposatzailea instrumentu bat dela, eta egia da, ba-



dirudi norbaitek diktatu egiten didala, jarraian idazten dudalako, azkar. Bestalde, aitortu behar dut burura etortzen zaidana idazten dudala, ona izan edo ez, eta egunerokotasuna beharrezkoa dela. Egunero-egunero, 7etan hasten naiz idazten, datorkidana.

Noiz eta nola aurkitu zenuen konposizio musikalerako bokazioa?

Beti nahiago izan dut neuk idatzi partitura beste batena jo baino, eta kontserbatorioan, Musikenera sartzeke perkusio proba prestatzen ari nintzela, ikusi nuen denbora gehiago igarotzen nuela idazten entseatzen baino. Kosta egin zitzaidan erabakia hartzea, baina azkenean, trantsizio garai baten ostean, erabaki nuen konposizioke proba prestatzea.

Zer rol izan behar dute konpositore gazteek egungo musikaren panoraman, bereziki, euskal testuinguruan?

Euskal kulturari ekarpen bat egin behar diote, eta, ekarpenarekin batera, nazioarteko musikan gertatzen ari denari adi egon behar dira, Europa eta mundu mailako konpositoreak gurera ekarri eta gure kultura musikalak ahalik eta sendoena izateko.

Zer duzu buruan datozen urteetarako?

Konposizioke masterra hasiko naiz ikasten datorren ikasturtean. Aldi berean, proiektu desberdinetan ari naiz lanean, oso gustura. Beraz, hasitako bidearekin jarraitzea da nire asmoa.

Fernando Velazquezek konposatutako MONDRAGONen *Humanity at Music the Cooperative Symphony* egitasmoa ezagutzen duzu?

Velazquez konposatzailea bai, eta bere obra ere bai, baina, egia esan, egitasmoa ez nuen ezagutzen. Entzungo dut! —

La IA Generativa: no reemplaza, empodera

“La Inteligencia Artificial no está aquí para sustituirnos, sino para hacernos más productivos”. Esta es una de las ideas que Iñaki Lakarra, profesor de Mondragon Unibertsitatea y experto en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), subrayó en su análisis sobre el momento actual de la IA Generativa en el número anterior de la revista TU Lankide. Y no es el único: la mayoría de los expertos coinciden en esta premisa: no reemplaza, empodera. AMAIA BALENTZIAGA

Vivimos un momento clave, un cambio profundo que se basa en la democratización de estas herramientas. Lo que antes solo estaba al alcance de grandes empresas tecnológicas, hoy puede ser utilizado por nuestras cooperativas y por la ciudadanía en general. La IA ha dejado de ser una promesa futurista para convertirse en una herramienta real que ya está transformando industrias, empleos y la vida cotidiana.

Según Víctor Núñez, responsable de Diseño y Desarrollo Digital de la agencia Arteman Komunikazioa, hay quienes comparan este fenómeno con la Revolución Industrial, entre ellos el papa León XIV. El motivo de dicha comparación radica en que el papa León XIII, con su histórica encíclica *Rerum Novarum*, abordó la cuestión social en el contexto de la primera gran Revolución Industrial. “Y hoy la Iglesia ofrece a todos, su patrimonio de doctrina social para responder a otra revolución industrial y a los desarrollos de la Inteligencia Ar-

tificial, que comportan nuevos desafíos en la defensa de la dignidad humana, de la justicia y el trabajo”, afirmaba el pontífice.

Núñez añade: “No le falta razón, porque sí se está estimando que supondrá una pérdida significativa de puestos de trabajo, pero también se van a crear nuevos”. En este sentido, el propio ChatGPT reconoce que la IA —y en particular la IA Generativa— probablemente causará la pérdida de “algunos puestos de trabajo”, pero también transformará muchos otros y creará nuevas oportunidades laborales. “La IA Generativa automatiza tareas cognitivas y creativas que antes solo podían hacer los humanos, lo que puede afectar a profesiones como: redactores de contenido, diseñadores gráficos, asistentes administrativos, atención al cliente, traduc-

Tarde o temprano, se desarrollarán regulaciones que garanticen su uso seguro

tores y programadores junior”, responde al *prompt*. De todas formas, como ya adelantó Iñaki Lakarra, seguirá siendo necesaria la supervisión y el criterio humanos para aportar sentido, empatía, creatividad auténtica, contexto y valor.

Así pues, Víctor Núñez sentencia: “Yo le daría más protagonismo a la IA en el paso inicial del proceso, para que me sugiera ideas y demás para acometer el problema, más que en la ejecución. Es decir, para que me ayude a escoger según qué camino a partir de bocetos, ideas, textos o datos o para que me ayude a automatizar tareas repetitivas”.

Por eso, la clave está en cómo se gestione esta transición.

Privacidad, ética y seguridad

Tanto Lakarra como Núñez se muestran más preocupados por los desafíos en torno a la privacidad, la ética y la seguridad. “En estos momentos, gracias a la IA Generativa, podrías crear una marca nueva sin diseñar nada. Lo que pasa es que a nivel ético no es correcto cobrar a un cliente por una imagen hecha por la IA Generativa”, señala Núñez.

Ambos coinciden en que, tarde o temprano, se desarrollarán regulaciones que garanticen su uso seguro, especialmente en lo que respecta a la gestión de datos compartidos con terceros. Hasta que eso ocurra, Núñez recomienda tener cuidado con la privacidad: no preguntar cualquier cosa ni proporcionar datos de clientes sin saber a dónde van: “Salvo Mistral, que es francesa y entiendes que cumplirá ciertas reglas y leyes de almacenamiento de datos, porque está en Europa y está legislado, el resto son de Estados Unidos o China”.

Asimismo, Núñez sugiere que cooperativas con un perfil más sensible desde el punto de vista de los datos —como Laboral Kutxa— deberían, a largo plazo, aprovechar modelos de IA de código abierto preentrenados y aplicar *fine-tuning* en servidores propios, asegurando esos datos, ya que en el ámbito empresarial la personalización de modelos será clave.

En palabras de Lakarra, esta personalización permitiría que cada organización disponga de soluciones adaptadas a sus necesidades específicas, de forma segura y respetando los valores éticos de la entidad. “Si la prioridad es lograr ganancias inmediatas, muchas cooperativas optarán por desarrollos rápidos basados en modelos propietarios con licenciamiento, permitiendo una adopción ágil con menor carga técnica inicial”, explica. En cambio, cuando la complejidad del problema, la sensibilidad de los datos o el nivel de personalización lo requieran, “será más conveniente desarrollar soluciones *on-premise*”.

Un nuevo pacto con la tecnología

Los expertos coinciden en que la IA representa una revolución silenciosa, pero imparable. Su evolución ha sido vertiginosa en los últimos tres años. Prueba de ello son —en palabras de Núñez— las mejoras y actualizaciones semanales que presentan las empresas: “Es cierto que la evolución ha sido exponencial, si bien es posible que en este momento esté alcanzando una fase de meseta”.

Actualmente, se está avanzando hacia la llamada IA fuerte o Inteligencia Artificial General (AGI). Según IBM, se trata de una forma hipotética de IA que poseería inteligencia y autoconciencia similares a las humanas, y la capacidad de resolver una gama ilimitada de problemas. Núñez lo define como “una IA superior”, aunque con reservas: “Hay quien dice que eso está como a seis meses vista, un año vista, y hay quien dice que eso está a 20 años vista. No se sabe hasta dónde va a escalar esto. Lo que está claro es que van a seguir mejorando los modelos para que sean cada vez más eficientes”.

Lakarra, por su parte, señala que es probable que veamos modelos más eficientes y sostenibles, integrados de manera más natural en nuestro entorno laboral y cotidiano. En el ámbito empresarial, subraya que tanto la personalización como la capacitación de los equipos será esencial. En esta línea, Núñez sugiere que cada cooperativa debería contar con un pequeño equipo encargado de seguir la evolución de la IA: “Sobre todo, para seguirla muy de cerca y valorar cómo la pueden integrar en procesos y en el día a día de la cooperativa”.

Vivimos un momento crucial que debemos aprovechar para poder integrar la IA Generativa de manera estratégica, pues se trata de una fuerza transformadora que exige un nuevo pacto entre tecnología, sociedad y ética. El reto no es frenar el progreso, sino orientarlo hacia el bien común, capacitando a los equipos, revisando procesos y fomentando una cultura de adaptación y aprendizaje continuo. —

Mapa de la IA Generativa

La IA generativa puede crear diversos tipos de contenidos como texto, imágenes, vídeo, audio, voz y código de software. También permite desarrollar asistentes personalizados para automatizar tareas repetitivas o analizar datos. Aunque la lista es extensa y en constante evolución, aquí se recogen algunas de las más relevantes, reconocidas y útiles hoy en día.





Carlos Vega

INGENIERO TÉCNICO DE SOFTWARE EN COPRECI

“Conocía los tópicos sobre los vascos, pero para mí sois gente muy cercana”

Nació en Piura [Perú], en la costa norte del país, en una ciudad de más de 600.000 habitantes, muy cerquita del Pacífico. Creció y estudió en su ciudad de origen. También hizo el Grado de Ingeniería Mecánica Eléctrica en la UDEP [Universidad de Piura]. Una empresa alemana lo captó para su proyecto y le animaron a cruzar el Atlántico. Pero todo cambió en 2020. Cuando pensaba alargar su estancia en tierras germanas, la pandemia se interpuso en su camino. Volvió a Perú, pero por poco tiempo.

GORKA ETXABE

Sus ganas de continuar labrando experiencias y formándose lo llevaron a hacer su primer Máster en Energías Renovables y Proyectos Energéticos compaginándolo con su trabajo de forma telemática en una empresa noruega. Tras su paso por Madrid decidió seguir estudiando, en Mondragon Unibertsitatea, un Máster en Robótica y Sistemas de Control. Realizó las prácticas en Bexen Cardio (Ermua) y ahora está en Copreci (Aretxabaleta). Vivió en Arrasate y hoy vive en Gasteiz. Carlos Vega ya es uno de los nuestros.

Bienvenido a Euskal Herria, Carlos. ¿Cómo está siendo o fue tu aterrizaje?

Sabía a donde venía, al norte, y sabía que aquí existía una cultura y un idioma diferentes. En Alemania, por ejemplo, además de la diferencia cultural el idioma fue todo un desafío, en especial a la hora de socializar. Sabía que el euskera también sería un reto, pero

esta vez contaba con la ayuda del castellano, pero esto no me impidió estudiar el euskera, llevo un año y medio y continúo aprendido. Estuve en Bexen Cardio, y con ellos realicé el TFM (Trabajo Fin de Máster) y al finalizar me contactaron en Copreci y decidí venirme. Llevo poco más de dos años. Estoy muy contento en lo personal y entusiasmado en el profesional. Tomé una buena decisión.

Antes de hablarnos de ti, cuéntanos a qué te dedicas o cuáles son tus funciones principales en Copreci.

Estoy trabajando en el desarrollo de software de las placas de inducción. Desarrollando las nuevas funcionalidades y diseñando los algoritmos para facilitar la interacción con el usuario, basadas en *machine learning*. Estamos implementando funciones automáticas en las inducciones. Para cocinar, para programar, para facilitar la vida del usuario. La conectividad en la nube ha multiplicado las posibilidades de interactuar con los usuarios y potenciar nuestros productos.

En lo personal, viviste en Arrasate y ahora vives en Vitoria-Gasteiz.

Sí, en Arrasate estuve a gusto, pero me gustan las ciudades y Gasteiz es muy cómoda. Tengo todo a mano. Todo está cerca. También el resto de las ciudades vascas, la montaña, el mar, todo está a poco menos de una hora.

¿Qué fue lo que más le sorprendió?

Conocía los tópicos sobre los vascos; qué si sois duros de carácter, cerrados en las relaciones, con la cuadrilla como sujeto principal de las relaciones, un coto cerrado para los que no hemos nacido aquí, en fin, un montón de frases hechas y tópicos muy manidos. Si te digo la verdad, yo no he sentido nada de eso. Para mí todo ha sido fácil. Los compañeros de piso, los compañeros de clase... todos eran muy majos, abiertos, no percibí nada de lo que me habían dicho. Nunca he tenido ningún problema y me siento muy bien recibido.

¿Conocías el modelo cooperativo?

Mi abuelo es de Trujillo (Perú) y trabajó en una cooperativa, por lo que siempre he tenido una referencia del mundo cooperativo. Ahora que estoy en Copreci, estoy recibiendo formación como socio, información específica sobre el modelo de MONDRAGON, la gestión de los recursos, las directrices de futuro o sobre las personas. La cooperativa se ve y se siente.

“Estoy trabajando en el desarrollo de software de las placas de inducción. Desarrollando las nuevas funcionalidades y diseñando los algoritmos para facilitar la interacción con el usuario”

¿Y la gastronomía?

La peruana es muy buena, reconocida en el mundo, Al igual que la cocina vasca, ambas son de un gran nivel. Aquí se come muy bien. Y los restaurantes, los bares, los cafés sirven para socializar. Alternar, el terraceo y el tardeo, me han sorprendido positivamente. Me encanta.

¿Alguna otra cosa que te haya sorprendido?

La sensación de tranquilidad es increíble. Lo percibí en Arrasate al ver a las familias pasear por el pueblo y disfrutar y lo mismo pasa en Vitoria. Poder pasear por la ciudad y disfrutar del día es algo que se agradece y mucho. La seguridad ciudadana no tiene nada que ver con lo que he vivido en Perú.

¿Aficiones confesables?

Me gusta jugar al fútbol, pero aún no he encontrado un equipo para poder practicarlo. Además, me gusta pasear por el monte, hacer senderismo, subir a Udalaiz, ir a la playa, a Zarautz, comer en Donostia. Casi nada.

¿Eta Euskaraz?

Poliki-poliki. Ikastaroak egiten ditut AEKn. Hiztegia, gramatika, ari naiz praktikatzen eta gero eta hobeto moldatzen naiz. Bereziki lanean egiten dut. Bi urte daramatzat euskara ikasten eta konfiantza handiagoa falta zait. Oso hizkuntza zaila da, alemana baino zailagoa dela esango nuke, gainera euskalkiekin ere arazoak izaten ditut. Herri ezberdinetan euskara oso desberdina hitz egiten baitute. —





BATZAR NAGUSIAK, KOMUNIKAZIOA ETA ELKARLANA INDARTZEKO ESPAZIO

LagunAroren Batzar Orokorra egin ostean, martxoan ematen zaio hasiera kooperatiben batzar denboraldiari. Une horretatik aurrera, gainontzeko kooperatibak bazten joaten dira prozesu honetara, urteko komunikazio ariketarik garrantzitsuen gauzatzeko. Izan ere, batzarrak ez dira kooperatibaren inguruko gai instituzionalak jorratzeko guneak bakarrik; lankideekin elkartu, gaiak partekatu eta beste era bateko harremanetarako espazio bilakatzen dira, langirotik harago doan lotura sendotuz.

Bereziki apirila eta maiatza izaten dira batzarren sasoi gorena kooperatiba gehienentzat eta topaketa hauek antolatzen, leku anitzak egokitzen dituzte kooperatibek: antzokiak, eskualdeetako berrikuntza zentroak edota kiroldegiak, besteak beste.

Denboraldiari amaiera emateko, azken batzar handia MONDRAGONen Kongresua izango da: Gasteizko Europa Biltzar Jauregian ospatuko da, uztailearen 9an. —





AZKEN DANTZA ZEGAMA-AIZKORRIN DOMUSA TEKNIK ETA LANAREN ESKUTIK

Aketegin, Aizkorriko tontorra igarota, mendi maratoiaren 23. kilometroan Aritz Egeak ondo zekien ondoren zetorrena. Urbia, tontor gehiago, jaitsiera eta amaierarik gabeko beste igoeraren bat. Arnas-gune gutxi, gogortasuna nahi beste.

Bere buruarekin eta mugekin borrokan, esperientzian *cum laude* da Egea. Sufrimendua gozamina baino gehiago. Hanketako mina, etengabea, amaierara arte. Etxekoak zain ditu Egeak Zegamako plazan. Gaurkoa da lehiatzaera atera den bere azken Zegama-Aizkorri. Helmuga definitiboaren aurrean dago. Borrokan beste behin. Mugak. Burua baretu nahian ari da. Ondo baino hobeto ezagutzen du Zegama, zaleen animoak, euskal *tifosien* berotasuna eta indarra berriro sentitzen ari da. Gaur azken balada du. Esperientziaren motxilan sartuko duen beste bat. Azkena goi mailan, baina etorriko dira gehiago, bai, noski baietz.

Aritz Egearen unibertsoan kooperatibak ere oso presente daude. Mondragon Unibertsitatean irakasle da urretxuarra, esperientzia handiko mendi lasterkaria eta irakaslea. Hamaika garaipen baditu, errekorrak hautsi ditu nonahi eta Golden Series nazioarteko zirkuitoan aski ezaguna da. Baita Unibertsitatean ere. Han ere baditu garaipenak, horixe baietz. Eta kooperatibekin duen lotura horretan, azken dantzarako elastiko berezia jantzi du. Lana eta Domusa Teknik kooperatibek babestutakoa. Bi kooperatibek elkarrekin sortutako taldearen kamiseta. Historiarako geratuko dena. Mimos gordeko duena. —

Argazkia:
Beñat Abasolo.





EL TRIBUNAL SUPREMO DESESTIMÓ TAMBIÉN LA RECLAMACIÓN DE UN GRUPO DE SOCIOS DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS Y EDESA CONTRA MONDRAGON

La justicia zanja este proceso iniciado por las personas integradas en las asociaciones Ordaindu y Eskuratu. Rechaza su pretensión de responsabilizar a MONDRAGON por la pérdida de las aportaciones efectuadas a Fagor Electrodomésticos (FED) y Edesa.

El Tribunal Supremo (TS) notificó a principios de mayo a las partes la sentencia que resuelve el recurso interpuesto por 372 socios de FED y de Edesa, y que confirma la imposibilidad de exigir responsabilidades a MONDRAGON por la pérdida de sus aportaciones debida a la insolvencia de ambas cooperativas. Con esta sentencia concluye este largo proceso judicial que ha durado casi diez años.

El Tribunal Supremo confirma así lo alegado por MONDRAGON, de la misma manera que lo hicieron tanto el Juzgado de Bergara como la Audiencia Provincial de Gipuzkoa.

La demanda inicial fue promovida por 957 socios de FED y Edesa en noviembre de 2015, quienes reclamaban 47,8 millones de euros a MONDRAGON. Primero, el Juzgado de Primera Instancia nº1 de Bergara y, posteriormente, la Audiencia Provincial de Gipuzkoa, desestimaron íntegramente la demanda. Tras ambos

pronunciamientos, solo 372 de los 957 demandantes iniciales continuaron el proceso frente a MONDRAGON recurriendo ante el Tribunal Supremo, una reclamación que ascendía a 24 millones de euros.

En la sentencia, el TS hace un profundo estudio de los antecedentes del caso –procedimiento concursal de FED y Edesa– así como de los motivos de casación formulados por los recurrentes. Y finalmente, el Tribunal Supremo confirma lo alegado por MONDRAGON, llamando la atención sobre la incoherencia de los argumentos alegados por los recurrentes. —

Valoración de MONDRAGON

La Corporación valora de forma muy positiva la sentencia –la tercera en la misma línea–, confirmando los argumentos defendidos desde el primer momento.



50 URTEKO BIDEA OSPATZEKO, ONDARROAKO ARRAUN TALDE NAGUSIAK BABESLEAREN ETXEAN AURKEZTU DU TRAINERUA

Badira ekitaldi bereziak. Edukiek agintzen duten horietakoak. Kontatzen denak garrantzia izaten duten horietakoak. Badira beste batzuk ikusgarriagoak. Argazkiak balio berezia hartzen duten horietakoak. Bigarren kategoria honetakoa izan zen Kidek Berriatuako lantokian antolatu zuen ekitaldi xumea. Edukia baino argazkia zen helburua. Berezia. Desberdina. Dotorea.

Trainerua itsasertzean baino, portutik urruti, lantoki artean, lantoki aurrean harrotasunez jarri zuten. Bilduman gordetzeko moduko argazkia egiteko asmoarekin. Eta halaxe egin zuten. Memorian gordetzeko erretratoa atera. Enpresako bulego edo pasabideren bat apaintzeko balio duen argazkia.

Kidek babesten duen Ondarroako *Antiguako Ama* trainerua lantoki aurrean jarri zuten. Hamar mutiltzarrek lagunduta. Lantokiko sarrera *atrezzo* lez erabili zuten, kamerara begiratu, eta zas! Orain arte ez zen horrelakorik, baina etorkizuneko langile eta bazkideek ikusiko dute nola 2025ean aurkeztu zen lantokian herriko trainerua.

Aurtengoa berezia da Kiden. 50 urte igaro dira enpresako sortzaileek ibilbide arrakastatsuari ekin ziotenetik. Horrexegatik, Kidek Berriatuako lantokiko ateak parez pare ireki dizkie aurtengo *Antiguako Ama* trainerua osatuko duten arraunlariei.

Ekaineko lehenengo asteburuan hasi da denboraldia eta Eusko Label Ligan mantentzea izango da ondarrutarren helburua. Aurtun, bigarren urtez jarraian, Kidek babestuko du traineru nagusia. Herriko elkarteak. Herriko kirola sustatu eta bultzatu asmoz. Arraunlariren helburua banderak irabaztea izango bada, kooperatibarena beste 50 urte betetzea izango da. Zorterik handiena bientzat. —

Javier Marcos

TU LANKIDEKO ZUZENDARIA



GIZARTE OPAROAK ETA BERDINZALEAK

El País egunkariak, 2024an IBEX 35eko enpresetan gertatzen zen soldata arrakala konparatuz erreportajea argitaratu zuen maiatzaren erdialdean. Kontseilari ordezkariak batez beste bost milioi euroko ordainsaria jaso zuten. Hau da, arrakala horrek hazten jarraitzen du: batez beste, zuzendaritzako kide horiek beren langileek baino 79 aldiz gehiago irabazi zuten.

Ipar Amerikako enpresarik handien kasuan (S&P500), tarte hori 1-268koa da (AFL-CIOren arabera). Datu gehiago: Oxfam-ek, *Igualdad S.A.* txostenean ohartarazi du mundu mailan gero eta desberdintasun ekonomiko handiagoa dagoela, “biztanleriaren %1 aberatsenak gainerako %95ak baino aberastasu handiagoa baitu pilatua”. Eta hainbat galdera sortzen zaizkit: Nolako gizarteak eraikitzen dira eredu horrekin? Jasangarria ote da hori? Bidezkoa al da?

Bien bitartean, Espainiako batez besteko soldata 31.000 euro baino gutxiago da urtean (*Expansión* egunkariaren arabera). Enpresen eguneroko lanari eusten diotenen eta liderren artean gero eta handiagoa den desproporzio horrek sakoneko hausnarketa bat

pizten du eraikitzen ari garen gizarte motari buruz. Izan ere, murturreko ezberdintasunak justizia soziala higitzeaz gain, konpromisoa, kohesioa eta, azken batean, lehiakortasuna bera ere kaltetzen ditu. Inoiz baino gehiago, bikaintasuna aitortzen eta ardatz duten ereduak behar ditugu, ekitateari uko egin gabe.

Kooperatibak eta gizarte-kohesioa

Gure eredu kooperatiboa –1etik 6ra bitarteko soldata-eskala du–, enpresa proiektu partekatua da, talentua aintzat hartu behar dela defendatzen duen eredu, eta ekintzaitzak, erantzukizunak eta berrikuntzak aitortza merezi dutela diona. Baina, era berean,

uste dugu arrakasta kolektiboa ez dela neurtu behar soilik gutxi batzuek irabazten dutenaren arabera, guztiok aurrera egiteko sortzen dituen baldintzen arabera baino.

Egunotan albistegietan aipatu da Euskal Autonomia Erkidegoa 12. postuan dagoela IDH indizean (NBERen Giza Garapenaren Indizea). Hain zuzen ere datu horrek ongizate mailaren arabera 193 herrialderen mundu mailako sailkapena ezartzen du. Jaiotzean bizi-itxaropena, hezkuntza eta *per capita* errenta gordina neurtzen dituzten adierazleek osatzen dute indizea. Bada, pribilegio-postu horietan egotea kooperatibek enplegu duinarekin, hezkuntzarekin, ekitatearekin eta gizarte-kohesioarekin duten konpromiso historikoaren isla ere bada. Beren enpresa-ereduaren bidez, kooperatibek modu aktiboan lagundu dute arlo ekonomikotik haratago doan ongizate partekatua eraikitzen. Izan ere, Rosa Lavín Konfekoopeko presidentek dioten bezala, “zenbat eta kooperatiba gehiago, orduan eta berdintasun handiagoa”. Kooperatiben nazioarteko urtean egonik, gogoan izatea komeni! —

“Beren enpresa-ereduaren bidez, kooperatibek modu aktiboan lagundu dute arlo ekonomikotik haratago doan ongizate partekatua eraikitzen”

Lan asko eta etekin gutxi, munduko langile askoren egunerokoa

Gure herriaren garapenerako langileek euren lanetik ahalik eta probetxu handiena ateratzea funtsezkoa izan zen moduan, beste herrien garapenerako ere langileak beren lanaren jabe izan eta modu eraginkorrean lan egin ahal izatea erabakigarria zela ohartuta sortu zen Mundukide.

IOSU URRUTIA MUNDUKIDEREN ZUZENDARIA

Bizi-itxaropena, heziketa, elikadura, etxebizitza eta beste oinarritzko aldagaiei begiratuta, munduan mila milioi pertsona pasa behar gorrian bizi direla ikus daiteke. Eta badirela beste ia bi mila milioi inguru, behar gorrian egon gabe ere, estuasenez bizi direnak.

Baina, bada azpimarratu beharreko beste kontu bat: pertsona horiek, gehien gehienak, lan egiten dutela. Gehienak gu baino gazteago hasten dira lanean eta erretirorako aukerarik gabe, amaiera arte jarraitzen dute baharrean. Lan ordu gehiago eta orohar, lan gogorragoak egiten dituzte. Baina hala ere, nekez lorzen dute bizirauteko nahikoa baliabide.

Baldintza horietan, harritzekoa ote, lan asko eginda ere etekin eskasa izatea?

Lanetik etekin duina

Horrexegatik munduko txirotasuna. Ez batzuek alferkerian ari direlako. Egiten duten lanetik ganorazko etekina lortu ezinik ari direlako baizik.

Gehienak nekazaritzan ari dira, baina badira kaleari janaria saldu, bizikletaz taxi lanak egin, besteen etxeak garbitzen eta bestelako lanetan dabiltzanak ere. Edozein lanbidetan dela ere, gehienek tresna gutxi dute, lanerako trebakuntza formalik ez dute izan, ia batere kapitalik gabe aritzen dira, bakarrik edo talde oso txikitik egiten dute lan...

Pertsona bat nekazaritzan aizkora eta aitzurra beste tresnarik gabe badabil; ez traktore, ez mando; ureztapenik gabe, euriaren menpe; ongarririk gabe; auzoko merkatuan bakarrik sal badezake... baldintza horietan, harritzekoa ote, lan asko eginda ere etekin eskasa izatea?

Lanordu gehiago egiten dituzte eta, oro har, lan gogorragoak; horietako askok, ordea, nekez lortzen dute lanetik bizirauteko adina diru

Gizarteak aurrera egiteko ezinbestekoa da langileek beren lanetik etekin duina lortzea. Horri gurean ematen diogun garrantzia ikusteko ez dago TU Lankide irakurri besterik! Etengabe ari gara merkatu berri bila, teknologia berriak asmatzen, makina eta tresna berriak erosi, geure buruak trebatu edo eta antolaketa era berriak ezartzen.

Gure herriaren garapenerako langileek euren lanetik ahalik eta probetxu handiena ateratzea funtsezkoa izan zen moduan, beste herrien garapenerako ere langileak beren lanaren jabe izan eta modu eraginkorrean lan egin ahal izatea erabakigarria zela ohartuta sortu zen Mundukide.

Izan ere, gizarte oso bat ia kapital, teknologia, trebakuntza edo antolaketa eraginkorrik gabe ari denean; kanpo laguntza pixka bat, gauzak mugitzen asteko oso lagungarri izan daiteke.

Adibidez Brasilen, milioika pertsonak ez lanik, ez lantzeko lurrik ez zutela ikusita, duela 40 urte Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) izenekoa sortu zuten eta orduz geroztik, ehundaka milaka pertsonentzako lurrak eskuratu dituzte. Eta azken urteetan, MSTk eta Mundukidek elkarlanean, beste askoren artean, haien produktuentzako merkatu berriak bilatu, kooperatiben kontabilitate prozesuak hobeagotu edo eta aurreratuago dauden ERP sistemak instalatu ditugu.

Mozambiken berriz, biztanleriaren %70a nekazariak dira eta horren baliabide gutxirekin egiten dute lan, non lortzen duten uzta urriak, ez baitu batz bestea 300 eurotako balioa ere. Eta horrekin bizi behar lauzpabost kideetako familiak urte osoan. Testuinguru horretan, nekazariak eta Mundukidek, elkarlanean, merkatuak zer eskatzen duen aztertu eta labore berriak sustatu dira. Nekazari elkarteekin batera trebakuntza sistema oso bat sortu da. Tresna eta haziak merkeago erosi edo uzta prezio hobean saltzeko auzo taldeak antolatu dira... eta horri guztiari eskerrak, urte hauetan programan parte hartu

duten 30.000 pasa familiek, teknika berriak erabiliz eta merkatu berrietara produktu berriak salduz, orain, lehen baino sei milioi euro gehiago irabazten dituzte urtean.

Aukera berriak

Mundukideren programa guztien helburua langileek euren lanetik probetxuzko etekina lortzeko aukera berriak sortzea da. Langileak euren lanaren etekinaren jabe izan daitezela, inoren menpeko izan gabe. Programa amaitutakoan ere, lanarekin jarrai dezaten eta lortutako etekinak euren bizimodu eta gizarte hobetzeko nahikoak izan daitezela.

Herrien garapen eta ongizaterako langileek eta lanak duten garrantziak ez du behar bezalako arreta jasotzen. Gutxi dira lanaren arloan espezializata dauden Garapenerako Gobernu Kanpoko Erakundeak, eta ziurrenik, ez da kasualitatea horrelako GGKE bat gure artean sortu izana.

Aldarrikatu dezagun ozen, munduko langile guztiek dugula gure lanetik duin bizitzeko eskubidea. Susta dezagun langile arteko elkartasuna. Jar ditzagun guk baino behar handiagoa dutenen eskura gure esperientzia eta baliabideak. Orain arte aukera gutxi izan dutenentzako sor ditzagun aukera berriak. Haiek ere euren lanaren bidez bizi eta gizarte hobeak eraiki ahal ditzaten. —



CUARTA CONFERENCIA SOBRE LA FINANCIACIÓN PARA EL DESARROLLO [FFD4]

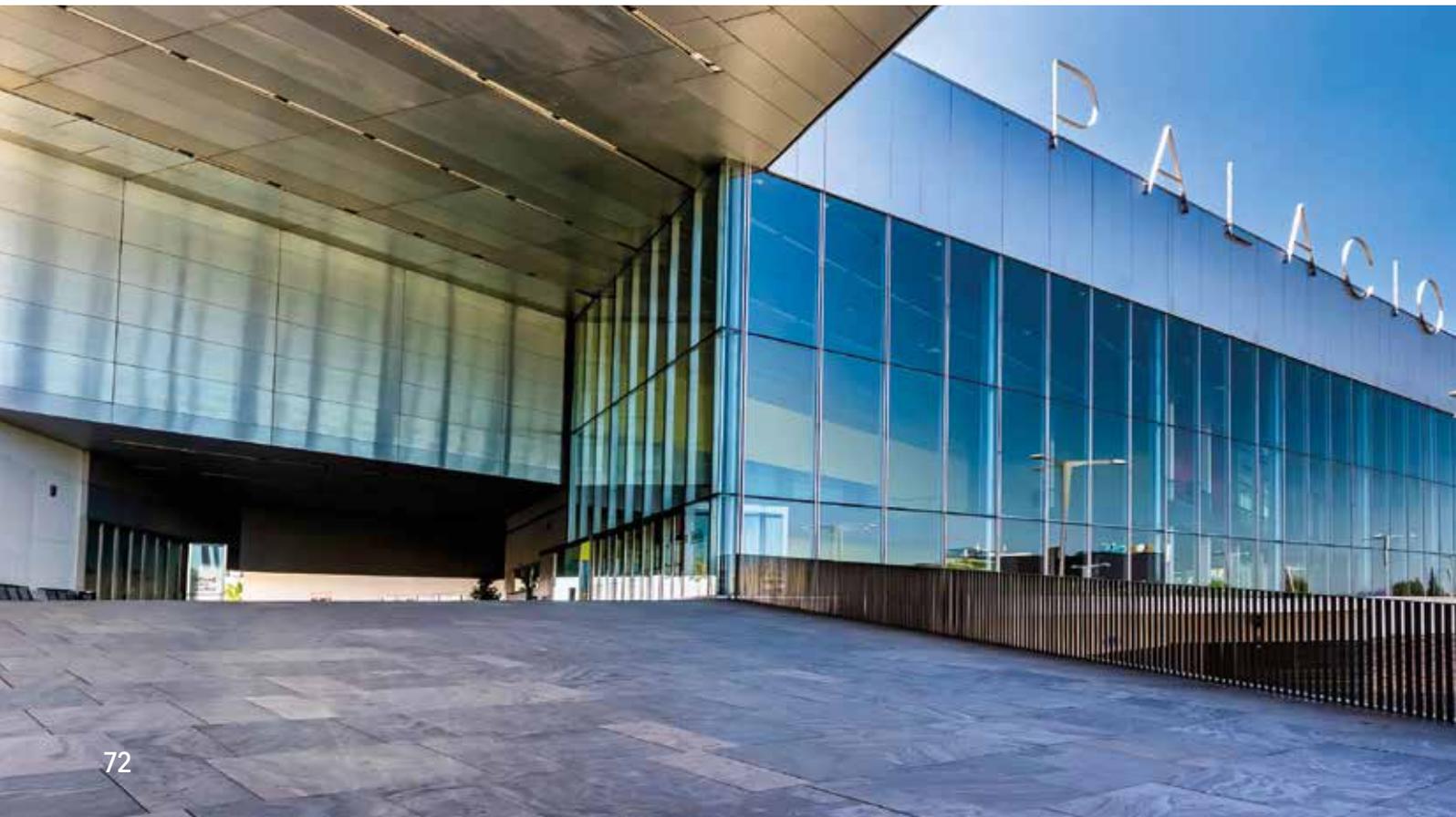
IMPULSANDO EL DESARROLLO SOSTENIBLE DESDE LO LOCAL: ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN

La Cuarta Conferencia sobre la Financiación para el Desarrollo [FFD4], programada del 30 de junio al 3 de julio de 2025 en Sevilla, representa una oportunidad crucial para reflexionar sobre la financiación localizada y examinar los avances de la Agenda de Acción de Addis Abeba a medida que se acerca a su décimo aniversario. **IBONANTERO**

La conferencia abordará las tendencias emergentes en el financiamiento del desarrollo, abogará por reformas en el sistema financiero internacional y enfatizará el papel vital de los actores locales en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La transformación y localización de los ODS requiere inversiones de diversas fuentes, coordinadas dentro de un marco de políticas coherente y fortalecidas por la colaboración público-privada. Por lo tanto, la FFD4 debe basarse en modelos exitosos para el financiamiento del desarrollo local, mostrando herramientas y enfoques escalables y adaptables a diversos temas, regiones y niveles de gobernanza.

La Coalición Local 2030 como Plataforma de las Naciones Unidas para la Localización de los ODS, organizó el 15 de mayo de la Mano de UNESCO Etxea en BBK Kuna un taller para poner en relieve el potencial de la fi-



nanciación del desarrollo local y demostró el papel pionero de las acciones locales en el impulso del desarrollo sostenible. En el mismo se compartió el rol del modelo cooperativo para el desarrollo sostenible.

¿Qué rol puede jugar el modelo cooperativo en la movilización de recursos financieros para el desarrollo sostenible?

El modelo cooperativo tiene un potencial transformador clave para movilizar recursos hacia el desarrollo sostenible, especialmente a nivel local y territorial. ¿Por qué? Porque no es un modelo de capital, sino de personas. El capital es un medio para conseguir los objetivos, no un fin. Y eso condiciona radicalmente cómo se genera, se gestiona y se reinvierte el valor.

La transformación y localización de los ODS requiere inversiones de diversas fuentes, coordinadas dentro de un marco de políticas coherente y fortalecidas por la colaboración público-privada

En Euskadi, las cooperativas ya canalizan millones de euros en actividad productiva (7% de la inversión industrial en Euskadi), generan empleo de calidad (1er empleador en CAV) y servicios, bajo una lógica de largo plazo y de corresponsabilidad con la comunidad. El capital no se fuga, se reinvierte. Precisamente por ello es un modelo interesante para el desarrollo sostenible a nivel local o territorial. Una evidencia práctica de que cuando se alinean valores, gobernanza y herramientas financieras, se puede avanzar hacia un desarrollo verdaderamente sostenible y territorializado

Entidades como LABORAL Kutxa, una banca cooperativa con capacidad de orientar el crédito hacia proyectos de economía productiva y sostenible, o LagunAro EPSV, son relevantes a la hora de reinvertir en economía real desde un modelo solidario. LABORAL Kutxa es, además, miembro de la principal organización internacional de bancos sostenibles, la *Global Alliance for Banking on Values*. Un ejemplo de que se puede ser una entidad financiera igual o más eficiente que el resto, pero con una visión diferente, con un objeto o propósito social. Bada beste modu bat.

Entidades como LABORAL Kutxa, una banca cooperativa con capacidad de orientar el crédito hacia proyectos de economía productiva y sostenible, o LagunAro EPSV, son relevantes a la hora de reinvertir en economía real desde un modelo solidario. LABORAL Kutxa es, además, miembro de la principal organización internacional de bancos sostenibles, la *Global Alliance for Banking on Values*. Un ejemplo de que se puede ser una entidad financiera igual o más eficiente que el resto, pero con una visión diferente, con un objeto o propósito social. Bada beste modu bat.

Kooperatibismoaren rola

Kooperatibismoak beraz, badu rol garrantzitsu bat lurraldean errotutako ekonomia bat aktibatzerakoan.

Soberakina ez da kanpora banatzen, berrinbertitu egiten da berrikuntzan, trantsizio energetikoan, enplegu duinean eta zerbitzu komunitarioetan. Baliabide finantzarioak GJHetara mugitzeko modu praktikoa da. Kooperatibismoak enplegua edo jarduera ekonomikoa sortzeaz gain, gizarte onurarako arkitektura instituzionala eta finantzarioa ere sortzen du, bi ezaugarri nagusirekin: batetik, kapital pazientea, epe luzera begirakoa, eta bestetik, inpaktu soziala bilatzen duen kapitala, intentzio edo helburu sozial argia duena. Eredu kooperatiboak erakusten du ekonomia finantzatzeko beste modu bat posible dela, eta iada existitzen dela: pertsonak lehenesten dituen bat, tokian-tokian berrinbertitzen duena, kapitala demokratizatzen duena eta epe luzera bideratzen dena. Ez du errezeta bakarra eskaintzen, baina bai ebidentzia praktikoa bat, balioak, gobernantza eta finantza-tresnak lerrotzekin direnean, benetan iraunkorra eta tokikoa den garapen baterantz aurrera egin daitekeela erakusten duena. —

Informazio
gehiago





LABORAL Kutxaren azken urteotako goiburua izan da. Badago beste modu bat banka egiteko. Antzeko narratiba erabilia, kooperatibek erakutsi dute badagoela beste modu bat enpresa egiteko, eta hari horretatik tiraka, *mikrokredentzialek* erakutsiko digute bizitza osoan ikasteko beste modu bat badagoela. Mundu mailako joera da. Eta Mondragon Unibertsitateak dagoeneko bere katalogoan jaso du. Mondragon Unibertsitateko errektoreorde akademikoarekin egon gara. Jon Altunak azaldu dizkigu joera berriaren gainean jakin beharreko guztiak.

GORKA ETXABE

Jon Altuna MONDRAGON UNIBERTSITATEAREN ERREKTOREORDE AKADEMIKOA

“Formazioa bizitza osorako izango dela ulertzen dugu eta adin guztientzako”

BIZITZA OSOAN IKASTEN JARRAITZEKO BESTE MODU BAT

Kokatu dezagun. Zertaz ari gara *mikrokredentziaz* ari garenean?

Irakaskuntzaren arloan mundu mailako joera dela esan dezakegu. Orain dela hamar bat urte edo gehiago sortu zena, sektoreko agente ezberdinen arteko elkarlanetik. Irakaskuntza sektorean estrategia berri bat da. Hezkuntza erakundeak ari dira tiraka, baina ez soilik unibertsitateak, baita gobernuak, enpresa pribatuak eta bestelako erakundeak ere.

Gizartea aldatzen ari da edo aldatu da, eta erronka berriei erantzun behar diegu. Hala, bizitza osoan, etengabe, formazioan ari gara fokoa jartzen. Orain arte, hasierako etapetara bideratzen zen, titulazio eta kualifikazioen bitartez, jaiotzen garenetik unibertsitate-ra bitartean. Formazioa, ordea, bizitza osorako izango dela ulertzen dugu eta adin guztientzako. Hala ulertzen du Europak ere, eta *mikrokredentzialek* estrategia horri erantzuten diote.

Ekimen globala dela diozu eta Europatik bideratzen ari dena.

Praktikan formazio eredu horrek forma asko hartu ditu. MOOC plataformak, Coursera plataformak, *RX Digital Learning platforms* eta beste asko. Modularizazioaren kontzeptupean, Europak herritarren formazioerako bide berriak sustatu ditu. Modularizazio ekimenak Gobernuek garatu nahi izan dituzte. Hain justu ere, 2022an Europar Batzordeak ikusirik bizitza osorako formazioaren bidetik zenbait herrialdek eskaintza propioa egiten zutela, bere estrategia orokorrago bat garatzeko erabakia hartu zuen. Eta Mikrokredentzialak dira horren emaitza.

Definizio mailan zer da mikrokredentziala?

Ikasle batek ikasketa bolumen txiki baten ondoren lortu duen ikaste emaitzen erregistro bat. Ikaskuntza maila hori ebaluatua izan behar da, irizpide garden eta garbi batzuk erabiliz. Bestalde, nabarmentzen du mikrokredentzialen lorpena daramaten ikaskuntza esperientzia horiek ikasleari ezagutza, gaitasun edo kompetentzia espezifikokoak eman behar dizkiotela. Lan munduaren eta merkatuaren beharrei erantzuteko balio behar dute.

Ikaslea izango da kredentzial horien jabe. Zer esan nahi du horrek?

Norbera da bere mikro-kredentzialaren jabe eta norberak partekatu ahal izango ditu. Eramangarriak izango dira. Independentek izan daitezke, ikasketa arlo ezberdinetakoak, konbinatuak kredentzial handiagoak osatuz eta titulazio edo kualifikazio bat lortzera iritsi ahal izango da mikro-kredentzialak konbinatuz.

Kalitatea da beste ezaugarrietako bat, ezta?

Hala da, bai. Kredentzialaren atzetik egon behar du kalitatearen bermeak. Eta hori bermatzeko Europaren ereduak nabarmen Goi Mailako Hezkuntzako erakundeetan jartzen du gaitasuna. Unibertsitateak, Goi Mailako Lanbide Heziketako zentroak eta antzekoak. Europak hamar printzipio finkatu ditu: Kalitatea, gardentasuna, adierazgarritasuna, ebaluazio bermea, ibilbidea egin ahal izatea, aitortza, eramangarria izatea, ikaslearen zentratuta egotea, benetakotasuna izatea eta informazio zein orientazioa bistara edukitzea. Hala, Europak *The European blockchaim* sortu du, ikaskuntza esperientzia ziurtatzeko kredentzial digitalak emateko azpiegitura. Ikasleak eta erakundeak ziurtatu ahal izango dute eta dena erregistratuko da *blockchaim* teknologiari esker.

Zein da gaur egungo panorama?

Munduari begiratu gero, joera honetan aitzindariak Kanada, Ameriketako Estatu Batuetako zenbait estatu, Australia, Singapur eta Irlanda izan dira. Herrialde horiek izan dira mikro-kredentzialen estrategia garatzen aitzindariak. Esaterako, Irlandako plataforma www.microcreds.ir oso eredu interesgarria da.

Herrialde horietan, hiritar guztiek, modularizazioaren bitartez, ikasketarako aukera dute. Han bermatzen da bizitza osoko ikasketa prozesua. Azpiegitura egokia sustatu dute. Plataformak, portalak sortu dituzte. Atari nazionala du Australiak, baita Singapur ere. Kanadan, Ontarion ere plataforma bat dute, eskaintza guztiarekin.

Europass da Europako plataforma, baina ez du katalogo amankomunik ezta?

Halaxe da, bai. Baina erakunde bakoitzak erabakiko du nola ireki bere eskaintza herritarrei. Profesionalen eskaintzaren portalean mikro-kredentzialen eskaintza badago, baina beste irismen maila handiagoko plataforma batzuk behar ditugu. EU4dUAL aliantzaren baitan ari gara beste plataforma bat sortzen, guztion artekoa, bistartzeko gure eskaintza eta izan dadin gordailu.

Mondragon Unibertsitateak zein eskaintza du mikro-kredentzialetan?

“Praktikan formazio eredu horrek forma asko hartu ditu. MOOC plataformak, Coursera plataformak, *RX Digital Learning platforms* eta beste asko”

Geroz eta eskaintza zabalagoa eta eskuragarriagoa izatea da paradigma. Guzti horretatik, konbinagarriak izan daitezkeenak. Kualifikazio handiagoa lortzeko aukera eskainiz. Praktika komunitatea sortu du Mondragon Unibertsitateak lau fakultateen artean, mikro-kredentzialen gida partekatze, praktika onak partekatze eta proiektuaren hazkundera lan egiteko. Une honetan 12 mikro-kredentzial ditugu, arlo ezberdinetan: Hezkuntza arlokoak, kooperatibagintza arlokoak eta ingeniartza arlokoak dira garatu ditugunak. Baina enpresa kudeaketa arloan, talentuaren arloan, gastronomian, datuen arloan, baditugu garapenean.

Orain arte ziurtagiri digitalak emateko aukera garatzen aritu gara. Plataforma bera lantzen eta bestelako barne lanak egiten. Gida bat garatu behar dugu, diseinatu behar dugu eskaintza, eta orain honen berri ematea falta zaigu.

Praktikan nolakoak izango dira mikro-kredentzial horiek?

Orotarikoak izango dira. Etengabeko prestakuntza-koak kreditu batetik 15 kreditura joan daitezke, 15 ordutik 375 ordura hain justu ere. Ibilbide ezberdinak sor daitezke eta etengabeko prestakuntzan eragingo dute. *In Company* ereduak indar handia dauka guretzat, eta agian, kasu horretan, mikro-kredentzialak osagarri izan daitezke. —



Ez da kasualitatea

Txirrindularitzaren eta MONDRAGONeko kooperatiben arteko harremana ez da kasualitatea, ezta zirkunstantziala ere; elkarri lotutako istorio baten emaitza da, ahalegin kolektiboan, elkartasunean eta konpromisoaren kulturaren oinarritutako kidetasun sakon baten emaitza.

AMAIA BALENTZIAGA



Fagor: taldekideak Luis Ocaña helmugara iristen laguntzen 1969ko Frantziako Tour gogoangarrian.

loop *Nieuwsblad* eta Kuurne-Brusela-Kuurne klasika flandriarrekini hasi ohi da Europako lasterketa profesionalen denboraldia otsaileko azken asteburuan. Negua azkenetan da, eta udaberria atarian dago; egunak luzatzeko eta eguzkiaren goxotasuna berriz sentitzeko zain dira milaka txirrindulari, baita gurean ere.

MONDRAGONeko kooperatibetako kide asko irten ohi dira erreperidera garai honetan, sarritan, euren kooperatibaren maillota soinean. Izan ere, 1817. urte inguruan Karl Drais alemaniarrek bizikleta asmatu, eta gutxira jaio zen txirrindularitzarako zaletasuna Euskal Herrian. Eta ez da harritzekoa. Lehen Mundu Gerraren ondoren, Deba ibarrean kokatutako arma industrien krisi gogorra bizi izan zuten, eta, ondorioz, haietako batzuek produktu eta merkatu berriak bilatu zituzten, besteak beste, bizikleta. Garrantzitsuenak Beistegui Hermanos, Orbea eta Garate Anitua y Cia izan ziren.

Orbea bizikletak egiten hasi zenean, familiaren zati bat Gasteizera joan zen kartutxoak egiten jarraitza eta bestea Eibarren gelditu zen bizikletak egiten. 1975ean Mallabiara joan, eta bertan ezarri zuen egoitza soziala; gero, MONDRAGON Korporazioko industria kooperatiba bihurtu zen.

Industria munduratzeko aliatuak

Bizikleta industriak, egunkariak bezalako beste eragile batzuekin batera, testuinguru baten beharra zuen industria hori hauspotzeko. Horrela sortu ziren lasterketak eta txirrindularitza taldeak.

Korporazioari eta bere kooperatibei dagokienez, txirrindularitzarekiko harremana 60ko eta 70eko hamarkadetan hasi zen, lehen industria kooperatibak sendotzen hasi zirenean. Garai hartan, txirrindularitza lasterketa herrikoiak, kohesio sozialaren eragile nagusietako bat ziren, eta kooperatibetako langileak ere pasio horren parte ziren. Izan ere, horietako askok hartzen zuten parte, bai lasterkari gisa eta baita kirol ekitaldien antolatzaile gisa ere. Ondorioz, kooperatibak eurak ere txirrindularitza taldeak babesten hasi ziren, besteak beste, Fagor, Eroski eta, nola ez, Orbea.

Fagor talde profesionala 1966 eta 1969 urteen artean aritu zen. 1970ean Mercier-BP-Hutchinson taldearekin bat egin zuen, eta orduan Fagor-Mercier-Hutchinson izena hartu zuen 80ko hamarkadara arte. 60ko hamarkadako urte horietan Txomin Perurena, Luis Otaño eta Luis Ocaña bezalako txirrindulariak izan ziren taldearen parte. Gogora ekartzekoa da azken honek 1969ko Frantziako Tourrean izandako erorikoaren ostean taldekideek izan zuten jarrera. Zaurien larritasuna gorabehera, uko egin zion lasterketa uzteari, eta taldekide guztiak elkartzitzaizkion helmuga-



Laboral Kutxa: Ane Santesteban Laboral Kutxa-Fundacion Euskadi taldeko txirrindularia erreperidean.

raino iristen laguntzeko. Txirrindularitzak, kooperatibismoak bezala, elkartasuna, ahalegina eta talde lana eskatzen ditu. Tropelak ez du inor atzean uzten: itxaron egiten du, bultzatu egiten du, eta haizetik babesten du.

Haizearen kontra aritu ziren ere hamaika lasterketatan Once talde mitikoko txirrindulariak Eroskiren babesletzapean. 2001 eta 2003 urteen artean, aurrez egonkortutako Once taldera batu zen Eroski. Abraham Olano, Joseba Beloki eta Alberto Contador bezalako txirrindulariek eraman zuten kooperatibaren ize-na paparrean.

Gaur egun, emakumezkoak eta 23 urtetik beherako mutil gazteak dira errepideko txirrindularitzan MONDRAGONeko kooperatiba baten babesa jasotzen dutenak, LABORAL Kutxarena, hain zuzen ere. LABORAL Kutxa-Fundacion Euskadi emakumeen taldea 2021etik ari da *UCI Women's Continental Team* kategorian lehia-tzen, nahiz eta 2019an sortu zen, Euskadi Fundazioak Laboral Kutxarekin akordioa sinatu ostean, tartean, *World Tour* kategoriara igotzeko helburuarekin. Era berean, akordioak ahalbidetu zuen 2022az geroztik plantilla osoa profesionalizatzea eta lasterkari guztiek diru sarrera bermatuta izatea. 2024an, Frantziako Tourrean aritu zen antolakuntzak gonbidatuta.

Orbea, beti hor

Orbea da, halere, guztien artean ibilbide luzeena duena. Txirrindularitza talde babesle moduan garai desberdinak izan zituen: lehena, II. Errepublikara garaian, 1932 eta 1936 urteen artean; gero, 70eko hamarkadan, 1970etik 1973ra; hirugarrena eta ospetsuena, 1984tik 1988ra; eta azkena, Euskaltel-Euskadiren talde harrobi gisa, 2005etik 2014ra. Azken urteetan, errepideko talde profesionalak baztertu eta mendi bizikletako taldeetan ari da buru-belarri, *Orbea Factory Team* izenarekin.

Baina, aipatu moduan, ospetsuena eta arrakastatsuen 80ko hamarkadako taldea izan zen. Gogoangarriak dira Pedro Delgadoren Espainiako Itzulia 1985ean eta etapa garaipena Luz-Ardiden gainean urte bereko Frantziako Tourrean.

Baita etxe barruan ere

Fagor, Eroski, LABORAL Kutxa eta Orbea ez dira bakarrik, hainbat kooperatiba izan baitira tokian tokiko eta maila baxuagoko talde eta lasterketak babestu dituztenak, besteak beste, Copreci eta LKS. Era berean, gero eta enpresa gehiago dira, euren balioekin bat eginez,



Ikerlaneko lankideak Elkarte Eguneko txirrindularitza irteeran.

bizikleta sustatzen dutenak, izan lanerako bidea egiteko edota talde kohesioa sustatzeko. Izan ere, klima aldaketak, digitalizazioak eta eredu ekonomiko gizatiarragoen beharrak markatutako testuinguruan, bizikletak eta kooperatibismoak inoiz baino gaurkotuagoak dirudite. Kooperatibek badakite hori, eta horregatik ari dira txirrindularitza jasangarritasun eta ongizate estrategietan integratzen duten ekimenak bultzatzen. Euskal errepide malkartsuetan ez baitira soilik kooperatibista txirrindulari zaleak sortzen, balio kooperatiboak ere lantzen dira. Ez da kasualitatea, beraz. —

LABURREAN

Ander Toñia

LABORAL Kutxaren komunikazio departamentuko kidea

“Garai batean, bizikleta izan zen ordura arte bakarrik mugitu ezin ziren emakumeen lehen elementu askatzailea eta aisialdikoa. Gaur egun, Euskadiko txirrindularitzan talde bat eta txirrindulari batzuk dira buru, eta, LABORAL Kutxaren babesean, euskal txirrindularitza elitera itzuli dute, gure txirrindulariak erreferente bihurtu dituzte, eta hori guztia balio kooperatiboetan oinarritutako egiteko modu batekin: talde-lana, taldea emaitzari lehenetsiz, sustaitzeari eutsiz eta bikaintasuna bilatuz. Eta LABORAL Kutxan harro gaude Euskadiko txirrindularitzaren errealitate berriaren euskarri izan garelako”.

Anne Zufiaur

Txirrindulari zalea eta Dikarreko komunikazio korporatiboko arduraduna

“Txirrindularitzak berezko duen askatasun horrek harrapatu ninduen. Paisaia zoragarriak, lagun onak eta, nola ez, hanketako mina eman dizkit bizikletak, bizirik nagoela gogorarazten didana”.

Edurne Unzueta

Ikerlaneko komunikazio arduraduna

“Ikerlaneko lankideen artean txirrindularitza zale asko daude, eta horren adibide da, urtero, Ikerlaneko Elkarte Egunean antolatzen den txirrindularitza irteerak duen arrakasta”.

Denbora-pasak

Sopa de letras¹

Nombre de cinco de las nueve cooperativas integradas en MONDRAGON Health

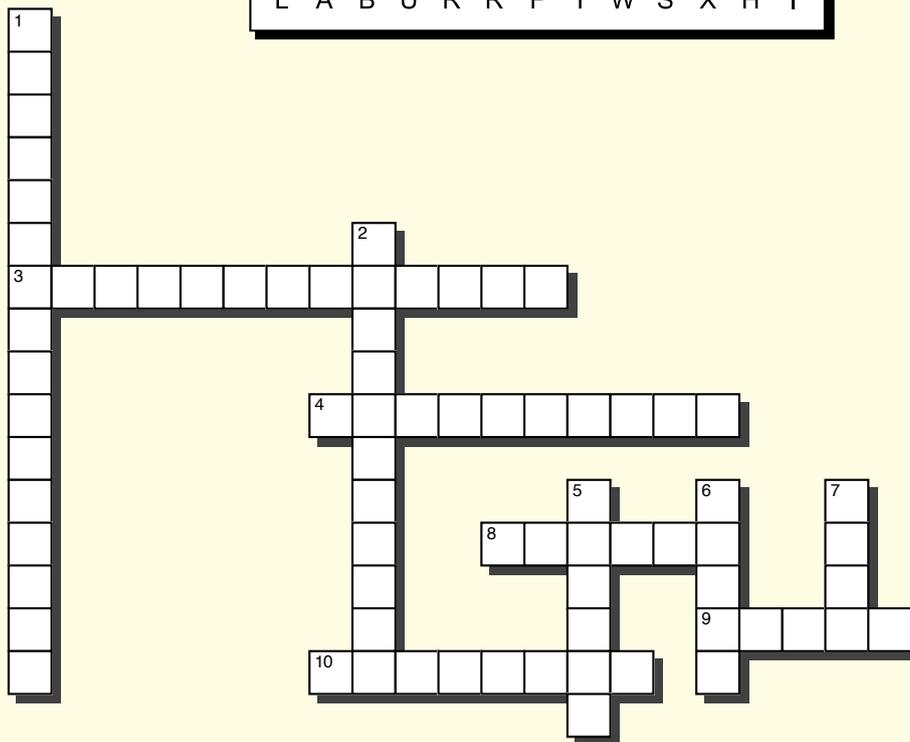
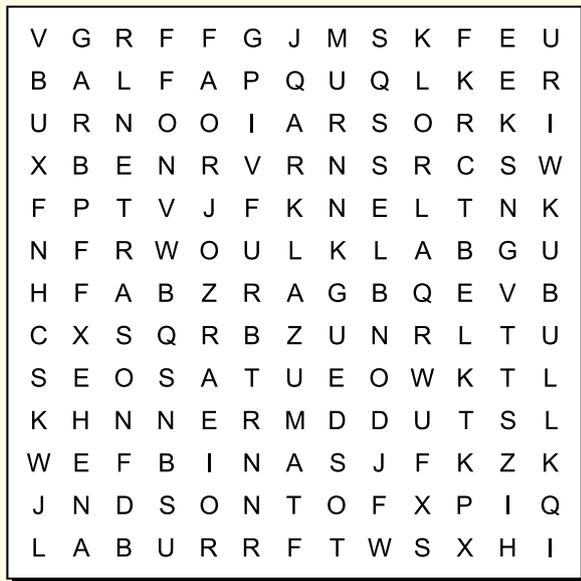
Crucigrama²

HORIZONTALES

3. Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.
4. Cooperativa bizkaitarra que produce hortalizas tradicionales del país.
8. “Tenemos que reducir nuestra aversión al _____, dice Joaristi en la entrevista de este número”.
9. Centro de investigación especializado en máquina herramienta.
10. Segundo apellido del presidente Pello Rodríguez.

VERTICALES

1. Las cooperativas celebran entre marzo y junio este encuentro anual.
2. Localidad navarra en la que se ubica la cooperativa Embega.
5. MONDRAGON _____, reúne a varias cooperativas del ámbito de la salud.
6. Acrónimo de “Contribución para la educación y promoción cooperativa y otros fines de interés público”.
7. ASETT: Arizmendiarrrieta Social Economy Think _____.



1. sopa de letras OSATU | OIARSO | ERREKA | GERODAN | OSARTEN
2. crucigrama
HORIZONTALES 3. ENPRESAGINTZA | 4. BARENETXE | 8. RIESGO | 9. IDEKO | 10. ZABALETA
VERTICALES 1. ASAMBLEA GENERAL | 2. VILLATUERTA | 5. HEALTH | 6. COFIP | 7. TANK

7 desberdintasun



Parte hartu nahi? ^{Oso erraza da.}

Hieroglifikoa asmatzen duzuenon artean sasoiko barazkiz osatutako otarre eder bat zozketatuko da, Barrenetxe kooperatibaren eskutik.

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

*Sasoiko eskuragarritasunaren arabera, saskiko produktuak alda daitezke.



Jeroglífico

Cooperativa navarra que fabrica llantas de aluminio para automóviles y vehículos comerciales.



¿Quieres participar? Es muy sencillo.

Entre las personas que acierten el jeroglífico se sorteará una deliciosa cesta de verduras de temporada, de la mano de la cooperativa Barrenetxe.

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

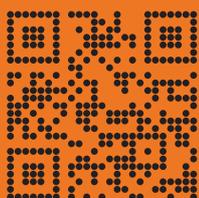
*Puede que los productos de la cesta varíen, según disponibilidad.

Gertuago
Más cerca
Closer



MONDRAGON Korporazioaren informazio eguneratua euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez.

Información diaria y actualizada de la Corporación MONDRAGON en euskera, castellano e inglés.



MONDRAGON



GIZATASUNA
LANEAN

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza