

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



## Asambleas

**IÑIGO UCIN**  
MONDRAGONEKO KONTSEILU  
OROKORREKO LEHENDAKARIA

**“Abentura zirrargarria izan da”**

**Es tiempo de asambleas generales,  
un hito anual muy relevante en la  
gobernanza de las cooperativas**

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

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

## Aukera gehiago!

¡Más opciones!

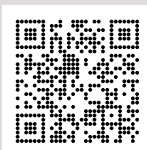
629 zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 629 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



WWW.TULANKIDE.COM

**TU Lankide**

MONDRAGON  Finantza  
Industria  
Osasuna  
Lankidetzaren  
Energia

629 2. HIRUHILEKOA

**Batzarrak**

**IÑIGO UCIN**  
MONDRAGONEN KONTSEILU  
OROKORREKO LEHENDAKARIA  
"Abentura zirrargarria izan da"

Batzar orokorrak egiteko garaia da, hitzordu oso garrantzitsua gure kooperatiben gobernantzan.

**Asambleas**

**IÑIGO UCIN**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL  
DE MONDRAGON  
"Ha sido una aventura apasionante"

Es tiempo de asambleas generales, un hito anual muy relevante en la gobernanza de las cooperativas.

# Asambleas: reivindicar y revitalizar

**E**ntre los meses de febrero y julio de cada año es tiempo de asambleas generales en nuestras cooperativas. Un periodo que habitualmente comienza con la Asamblea de LagunAro, EPSV y que concluye con el Congreso de MONDRAGON. En esos eventos se adoptan acuerdos realmente importantes para el devenir de las cooperativas, como los proyectos estratégicos, tanto empresariales como cooperativos, los cierres del ejercicio anterior, la distribución de los resultados, las adaptaciones estatutarias... En este número de la revista se abordan varias cuestiones relacionadas con las asambleas, desde su sentido hasta su organización.

La auténtica virtualidad de las asambleas reside en el trabajo previo que se realiza para informar y debatir los temas. Tanto en los órganos de gobierno y dirección de la cooperativa como en las charlas informativas que se llevan a cabo con el colectivo, de manera que la asamblea es la culminación formal de ese proceso de comunicación y debate.

Por tanto, hay que reivindicar este proceso, crucial para fortalecer la cohesión, la transparencia y la eficacia de la buena gobernanza de nuestras cooperativas. La participación natural, comprometida y responsable en los temas que afectan a la cooperativa son un ingrediente que fortalece el propósito de las propias asambleas.

Asimismo, debemos revitalizar esas dinámicas previas, intentando transmitir con transparencia los temas, estimular los flujos de comunicación e implicar a toda la organización en ese proceso, de manera que las asambleas sean como hollar la cumbre después de haber andado el camino. En definitiva, cuidar la gobernanza del día a día para que todas las personas se sientan protagonistas y valoren desde la realidad el papel de nuestras asambleas. —

**Es necesario cuidar la gobernanza del día a día para que todas las personas se sientan protagonistas y valoren desde la realidad el papel de nuestras asambleas**



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

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

ZUZENDARIA **Javier Marcos** jmarcos@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, Gorka Etxabe, Anixe Uribarren, Gorka Zubizarreta.**

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

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



### ■ PERTSONAK

18

LANBIDEA

**Martxi Perez, Arizmendi**  
Ikastolako irakaslea

“Irakasleok ez gara orojakileak”.



42

ENTREVISTA

**Janire Ereño, Oficina de**  
empleo de Udalaiz S. Coop.

“Nuestra meta es conseguir el mayor número posible de reubicaciones definitivas”.

60

EUSKAL KULTURA

**Aitziber Garmendia, aktorea**

“Beti saiatzen naiz egiatik lan egiten”.



66

ENTREVISTA

**Mustafa Archaoui,**  
trabajador de  
Geslagun (Ausolan)

“Hay que ser feliz con lo que tienes”.

69

NIRE AUKERA

**Alaitz Urkiola, rallyetako**  
kopilotua, Erreka

“Amore ematea ez da aukera bat”.



22

AZALEAN

## Batzar nagusietarako garaia

Urteko hitzordu instituzional garrantzitsuenetarikoa da, izan ere kooperatiba osatzen duten bazkide mota guztiak deituta daudelako. Bertan finkatzen da, besteak beste, proiektu sozioenpresarialaren norabidea.



10

Iñigo Ucin

“Ha sido una etapa muy interesante, he aprendido mucho”

### OPINIÓN

- 15 Larraitz Urrestilla  
**PERTSONEN GESTIORAKO**  
**HIRU GAKO**
- 20 Rafa Pol  
**THE FIRST MEN IN THE MOON**
- 36 Ander Etxeberria  
**GALDU DA ESPIRITU**  
**KOOPERATIBOEA?**  
**ESKERRAK! (I)**
- 41 Zigor Ezpeleta  
**EMPRESA, FUTURO,**  
**PERSONAS**
- 47 Xabi Igoa  
**ERAKARRI ETA EZ EKARRI**



## ■ EMPRESA

40

LAGUNARO

### Viajar con seguridad

¿Qué hacer en caso de accidente en el extranjero?

50

MONDRAGON PEOPLE

### Gestión del talento

El trabajo flexible ya está aquí.

64

SALUD LABORAL

### Tecnología al servicio de la salud

72

AISIALDIA

### Enpresen lasterketa

Kooperatiba askok hartu zuten parte azken edizioan.



66

## ■ PLANETA

52

ODS

### Sostenibilidad: nueva directiva europea 2022/2464

Nuevo estándar para homogeneizar la información de sostenibilidad generada por las empresas.

54

ENTREVISTA

### Pablo Rodríguez, Kide

“Avanzamos hacia normativas medioambientales más sostenibles”.

58

EUSKARALAN

### Euskara bultzatuz

Nafarroan ere kooperatibak elkarlanean euskararen sustapenean.

70

MUNDUKIDE

### Kooperatibek emandako guztiagatik esker ona



70

## ■ KOOP

8

iCLIC!

### Dikar, 50 aniversario



La cooperativa se ha convertido en una referencia para las personas entusiastas del outdoor, la caza y el campismo.

38

ASPALDIKOA

### Fagor Industrial, 50 urte

Eta indarrez bidean.

46

ENTREVISTA

### LinguaHub, Ane Ruiz de Zarate

“LinguaHub es un salto cualitativo espectacular en la gestión de traducciones”.

56

ELKARRIZKETA

### Igor Ortega eta Aitzol Loyola

“Pertsona geroz eta kooperatiboagoak egitearen propositoa berrartu behar da”.

62

ARIZMENDI IKASTOLA

### Ikastolen Elkartearen Zazpigarren Batzarrak ikastolen etorkizuna marraztu du



# Digitalización: reduciendo tiempo y costes

La digitalización es un eje estratégico para las empresas. Consiste en incorporar tecnologías digitales con el objetivo de mejorar la eficiencia, innovar en productos y servicios, calcular indicadores clave y, de esa manera, poder tomar decisiones más acertadas gracias a los datos obtenidos.

**A**nte el desafío de adaptarse a la transformación digital, cada vez más cooperativas de MONDRAGON están invirtiendo en soluciones tecnológicas avanzadas y trabajando en la digitalización de operaciones. Asimismo, desarrollan la digitalización del proceso productivo-logístico para aumentar la productividad, reducir costes, garantizar la trazabilidad y mejorar la calidad del producto.

A continuación, algunos ejemplos de implementación de esta tecnología en nuestras cooperativas.



## IA y digitalización de fábricas

LKS Next, MSI Grupo y Abantail acudieron a *Advanced Factories*, la mayor feria de automatización y robótica para la industria del sur de Europa. Bajo el lema *Integrating Automation Systems*, el objetivo de *Advanced Factories* es avanzar en la digitalización de las fábricas, integrando todos los equipos, sistemas y tecnología,

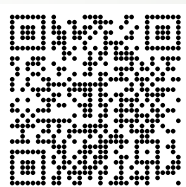


utilizando la inteligencia artificial como herramienta principal para mejorar la productividad. En el evento las cooperativas de MONDRAGON presentaron, soluciones sobre la digitalización de la cadena de suministro.



## Empresas industriales digitales

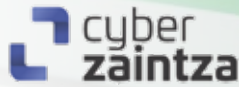
Abantail digitaliza las empresas industriales y estuvo presente en el evento BIEMH-BeDigital del 3 al 7 de junio, presentando sus soluciones más innovadoras: Configuración de producto-proceso y *Mendix low code*.



## “Las ventajas de la digitalización”

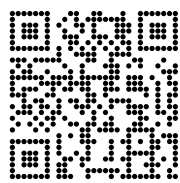
Escucha esta breve charla de Unai Bujanda en el *Speakers Corner* de *Advanced Factories* sobre los beneficios que se pueden lograr al digitalizar una empresa industrial.





### Ezagutzen Cyberzaintza?

Eusko Jauriaritzak izendatutako erakundea Euskadin zibersegurtasuna sustatzeko.



### Digitalización y medio ambiente

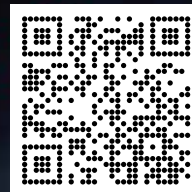
“La PTAR de Pachacútec en Lima, gracias a MSI Grupo, cuenta con soluciones eléctricas, de automatización y de digitalización integrales. Hito importante para la preservación del medio ambiente, la biodiversidad marina y la salud ciudadana en el Callao [Perú]”.



### TED Talk: Cybersecurity in the age of IA



#### HOW TO PROTECT YOURSELF AND YOUR DATA:



### Plataforma de datos

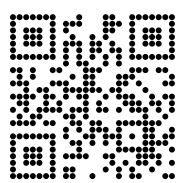
Se trata del desarrollo de una plataforma abierta para el intercambio de datos seguro y soberano a lo largo de las cadenas de suministro, que permita una reconfiguración rápida y eficiente de las líneas de producción. Desarrollos soportados en las tecnologías Gaia-X, y de los estándares International Data Spaces y Asset Administration Shell.



Participan 16 socios de 6 países y tiene un presupuesto de 10 millones de euros.

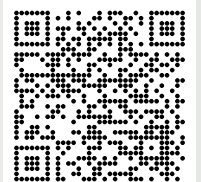
Soraluce, Goimek, Ideko, Savvy Data System y el centro corporativo de MONDRAGON participan en este proyecto.

Este proyecto ha sido cofinanciado por el programa de investigación e innovación de la Unión Europea Horizon Europe en virtud del acuerdo de subvención No. 101091903.



### Hacia la facturación electrónica

En 2024 las grandes corporaciones estarán obligadas a realizar facturación electrónica a otras entidades. En 2025, todas las demás. El objetivo: garantizar la transparencia, la trazabilidad y el control en los plazos de pago a proveedores.



### Digitalización según chatGPT


“Adaptarse a la digitalización es esencial para aprovechar sus múltiples beneficios. Las empresas pueden mejorar su eficiencia y competitividad, mientras que las personas pueden acceder a nuevas oportunidades laborales y mejorar su calidad de vida. Sin embargo, es importante abordar los desafíos asociados para asegurar una transición digital equitativa y segura”.



# 50 ANIVERSARIO DE LA COOPERATIVA DIKAR







**E**s tiempo de aventuras y de celebrar el 50 aniversario de la cooperativa Dikar. Fundada en 1974, Dikar ha sido un faro para las personas entusiastas del outdoor, la caza y el campismo, proporcionando equipamiento de alta calidad y fomentando un espíritu aventurero. Durante estos años, la gama Columbus de la cooperativa ha acompañado en innumerables escapadas al aire libre, ofreciendo refugio y comodidad en la naturaleza.

Zorionak a toda la familia Dikar. ¡Sigamos explorando nuevos horizontes 50 años más!



Iñigo Ucín

PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MONDRAGON

**“Ha sido una aventura  
apasionante”**

Zortzi urte MONDRAGONen buru, lau urteko bi agintalditan banatuta. Javier Sotilen lekukoa hartu zuen eta orain Pello Rodriguezi eman dio. Pozik doa, kargura iritsi zenean esan zuena berretsiz: MONDRAGON “indartsuagoa izango da soilik negozio errentagarriekin eta kooperatibetan balio kooperatiboak dituzten pertsonekin”.

**JAVIER MARCOS**

**E**l próximo 25 de julio Ucin cumplirá 64 años, se jubilará e iniciará una nueva etapa de su vida tras algo más 40 años de trabajo. Una trayectoria que inició como financiero en la cooperativa Izarraitz, luego en Danobatgroup y finalmente en MONDRAGON, al frente de la presidencia del Consejo General desde 2016.

**Ocho años al frente del Consejo General. ¿Cómo calificarías esta etapa profesional?**

Rápida, vertiginosa, trepidante, interesante... He aprendido mucho. He estado rodeado de un equipo excelente, generoso, y he conocido muchas personas muy cooperativas. Valoración muy positiva. Ha sido una aventura apasionante.

**Llegaste al cargo señalando que “MONDRAGON solo será más fuerte con negocios rentables y con personas con valores cooperativos en sus cooperativas”. ¿Lo mantienes o quieres añadir algo más?**

Sin negocios rentables no habrá ni cooperativas, ni MONDRAGON. Así de categórico. Y efectivamente, para que nuestra Experiencia Cooperativa perdure, hacen falta no solamente personas cooperativistas, sino cooperativistas de MONDRAGON, y no hablo del pueblo. Por tanto, sí, lo mantengo. Además, creo que esos aspectos se reflejan en la nueva política socioempresarial.

**“He aprendido mucho. He estado rodeado de un equipo excelente, generoso, y he conocido muchas personas muy cooperativas. Valoración muy positiva. Ha sido una aventura apasionante”**



## MONDRAGON, hoy

### Hablemos del presente. ¿Cómo calificarías el momento actual del grupo cooperativo?

Las palabras que me vienen a la cabeza son unidad, ilusión, ideas claras sobre qué hacer y cómo hacer, un conjunto apiñado de cooperativas diversas, un equipo centrado en los retos, en el negocio... Y creo que son ingredientes adecuados para competir en un mundo tan complicado como el que tenemos, con tres transiciones en curso (digital, ecológica y socioeconómica), el equilibrio geoestratégico alterado, los cambios tecnológicos, los cambios en los negocios, el peso de China en todo esto...

### ¿Te ha cambiado la presidencia la visión que tenías de MONDRAGON?

En cierto modo, sí. Normalmente cada uno imagina lo que es MONDRAGON desde lo que uno conoce. Y mi aproximación a MONDRAGON era principalmente desde Danobatgroup, aunque ya tuve una primera sorpresa cuando conocí la División MIA. Y luego, cuando ya he visto otras realidades de MONDRAGON, muy distintas, de ámbitos diferentes, con colectivos, proyectos e historias muy diversas, he tenido una idea más aproximada a la realidad. En definitiva, un conjunto heterogéneo de empresas que hace una aportación a la sociedad impresionante.

### Relevancia y alcance de MONDRAGON. ¿Lo has notado personalmente durante la presidencia del Consejo General?

Sin duda. La Corporación es mucho más conocida y respetada de lo que nosotros mismos creemos. Se nos ve con más capacidades de las que nosotros mismos nos reconocemos y el cargo de presidente de MONDRAGON da entrada a muchas conversaciones en muchos sitios. Tener esa tarjeta ayuda mucho. ¡Porque MONDRAGON lo vale!

**“Siendo conscientes de que el mundo cambia y de que cambia rápido, creo que el hecho de ser cooperativas y de estar en MONDRAGON, les da más posibilidades de resistir esos cambios tan drásticos que, además, cada vez serán más virulentos”**

### Por cierto, ¿crees que es suficientemente conocido en la sociedad o hay que hacer un esfuerzo en este sentido?

Yo creo que conocido sí es, pero en muchos sitios malamente conocido, con ideas no realistas de lo que es MONDRAGON. Es verdad que no nos hemos ocupado demasiado de ello y tenemos que hacer más. Cuando MONDRAGON se explica sorprende, bien por lo que somos, por lo que hacemos o por las capacidades que tenemos. Creo que en ese aspecto tenemos una gran oportunidad de mejora.

### Desde que asumiste la presidencia, ¿cuál consideras que ha sido tu mayor contribución?

Esa pregunta la tienen que responder otras personas. Lo único que puedo decir es que el mandato de la Comisión Permanente era “más intercooperación” y en eso he estado centrado. Y añadiría que debemos ser más ambiciosos, dar un paso adelante y pasar de ser administradores a empresarios cooperativos, identificando nuevas oportunidades de negocio, arriesgando con mesura.

### ¿Qué pasa, que este MONDRAGON ha sido en eso más tímido que en tiempos precedentes?

No, pero de cara al desarrollo de los negocios de futuro tenemos más tarea por hacer.

### El mundo cambia, sigue cambiando, cada vez más rápido. ¿Las cooperativas también lo están haciendo?

Cada cooperativa tiene su propia realidad. En efecto, todo cambia, el mundo, la tecnología, los negocios... pero no todo a la misma velocidad. En cualquier caso, siendo conscientes de que el mundo cambia y de que cambia rápido, creo que el hecho de ser cooperativas y de estar en MONDRAGON, les da más posibilidades de resistir esos cambios tan drásticos que, además, cada vez serán más virulentos.

### ¿Tareas pendientes?

Todas. Esto es como los platillos chinos. Cuando estás haciendo girar uno aquí ya tienes allí otro que se está tambaleando. Esto no para nunca y hay que seguir moviéndolos todos de forma acompasada.

### ¿Se ha caído o roto algún platillo?

Un pedazo de plato, que fue Fagor Electrodomésticos, con las consiguientes consecuencias, y la salida reciente de dos cooperativas. Una pena, la verdad. Lo que era un hecho triste en sí mismo se estropeó un poco más por la forma en que se hizo.

**No mencionas la pandemia...**

Fue un momento difícil, es verdad. En estos 40 años que llevo trabajando he vivido muchas crisis. En máquinna herramienta teníamos una cada 10 años, y así aprendimos a gestionarlas y de cada una de ella salíamos mejor posicionados. Todas tenían una razón que las explicaba, la crisis del golfo, Lehman Brothers... En cambio, con el covid era como si un alienígena hubiera llegado a la tierra y lo hubiera parado todo. Fue espantoso. Y la pregunta era cómo y cuándo se iba a resolver. Afortunadamente, se movió más rápido de lo que pensábamos gracias a multitud de esfuerzos por parte de todos. En nuestro caso, creo que el comportamiento de las cooperativas y de nuestros colectivos fue ejemplar.

**El futuro****¿Cómo ves el futuro?**

Lleno de retos. Las empresas siempre conjugan el futuro en clave de retos. Sus posiciones competitivas pueden cambiar rápidamente por temas de calado planetario que no vamos a poder manejar. Y, por tanto, ante ese tipo de circunstan-

cias, hay que tener capacidad de actuar rápido y con talento. En el pasado ya lo hemos hecho. E insisto, ser una cooperativa y además serlo de MONDRAGON nos ayudará a salir airoso de lo que venga.

**En estas circunstancias geopolíticas tan tormentosas, el hecho de que las empresas estén creciendo ¿no te parece un milagro?**

Pues sí, una tras otra se suceden diferentes circunstancias y la economía en general y la gran mayoría de las empresas están sorteando esas dificultades. Yo creo que nos hemos acostumbrado a gestionar en circunstancias adversas y eso permite que sigamos creciendo. Me temo que esta dinámica va a ser una constante y la flexibilidad, la capacidad de adaptación a los distintos escenarios va a ser una competencia clave de las empresas en el futuro.

**“Intuyo que en 2030 estaremos mejor que ahora. Tendremos que enfrentar muchas dificultades, pero hemos demostrado que sabemos hacerlo”**



## “MONDRAGON es un ecosistema de intercooperación, de búsqueda y activación de sinergias, de ayuda mutua que es un activo enorme que nos hace más fuertes, individual y colectivamente”

**En breve se presentará la política socioempresarial para el ciclo 2025-2028 ¿Cómo te imaginas MONDRAGON en 2030?**

Si, como te decía, de cada crisis salimos reforzados, intuyo que en 2030 estaremos mejor que ahora. Tendremos que enfrentar muchas dificultades, pero hemos demostrado que sabemos hacerlo. Nuestros colectivos tienen que ser conscientes de que hay que adaptarse rápido y que, además, no lo estamos haciendo para otros sino para nosotros mismos y, por tanto, hay que dar lo mejor de uno mismo.

**¿Son buenos tiempos para el .coop?**

Yo creo que sí. El cooperativismo es un plus a la hora de defender posiciones ante cambios drásticos que puedan venir. El .coop es un plus si realmente somos .coop, y si actuamos como tal. Y aparte de .coop está MONDRAGON, que es como un ecosistema de intercooperación, de búsqueda y activación de sinergias, de ayuda mutua que es un activo enorme que nos hace más fuertes, individual y colectivamente.

**¿Le darías algún consejo a Pello Rodríguez, tu sucesor?**

Pello lo bueno que tiene es que, pese a su juventud, tiene muchas horas de vuelo. Lo único que me atrevería a decirle es que siga siendo Pello Rodríguez. Nada más.

Norberaren gauzak

## “Ez naiz filosofoa”

**Zein dira datozen lau urteetarako daukazun planaren ardatz estrategikoak?**

Bizikletan ibiltzea, gehiago irakurtzea, familiarekin gehiago egotea... lasaiago bizitzea.

**Bizikleta: hilean zenbat kilometro?**

Orain baino gehiago zalantzarik gabe, baina kilometro kontagailuari begiratu gabe.

**Musika?**

Beti entzuten dut musika, jaikitzen naizen unetik bertatik hasita.

**Musika tresnak?**

Ez naiz trebea horretan.

**Daukazun esperientzia kontuan hartuta, hitzaldiak ematera gonbidatuko zaituzte.**

Ez naiz filosofoa. Hobeto moldatzen naiz kontu mundutarragoetan, eguneroko adibide zehatzetan.

**Irakurketa? Eleberriak?**

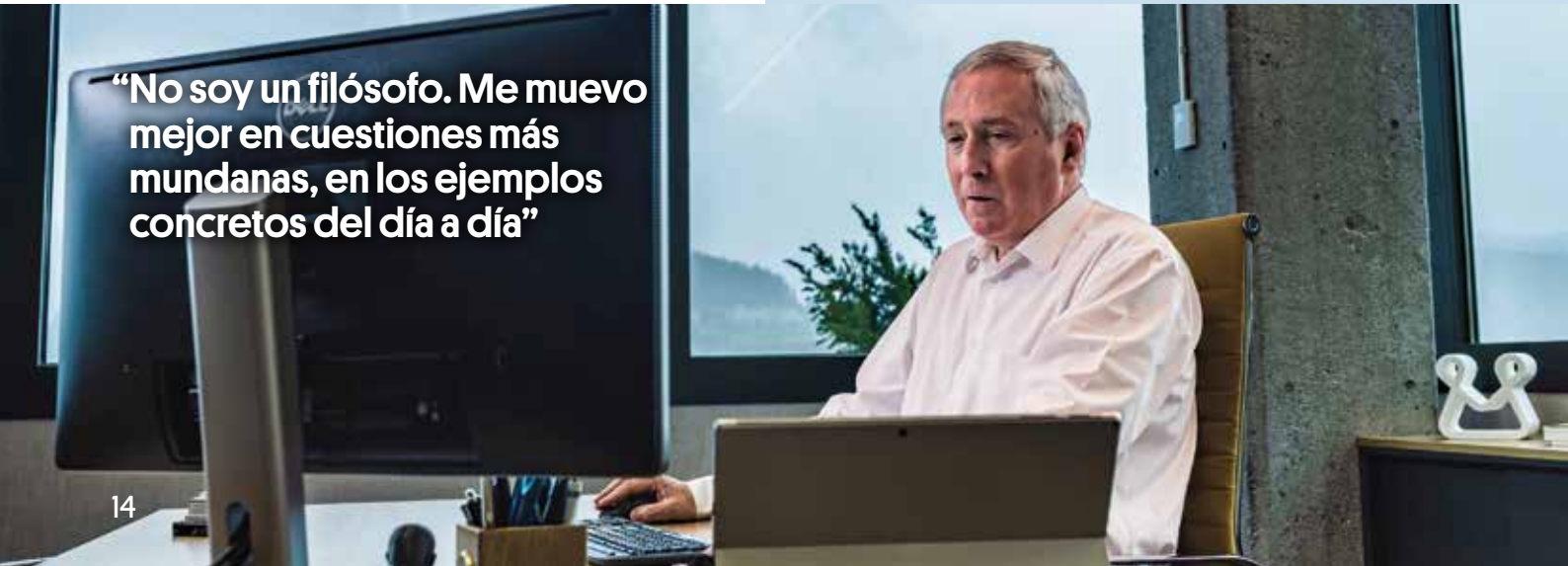
Politikarekin, geostrategiarekin... zerikusia duten gaiak irakurtzea gustatzen zait gehien. Ikasteko irakurtzea dut gogoko, ez denbora pasatzeko.

**Ibilaldiak?**

Ez zait gustatzen gora eta behera ibiltzea. Hondartzan ibiltzen asko gozatzen dut, bai eta kostaldeko pasealekuetan ere, hala nola Zarautz-Getaria bidean.

**Mundu kooperatibora konektatuta jarraituko al duzu?**

Bai noski. Eta MONDRAGONetik zerbait eskatzen badidazue, eta nik egiteko modukoa bada, zuen esanetara naukazue. Dena den, ez dut libururik idatziko eta ez naiz kooperatibismoari buruz filosofatzen ari tuko, badago-eta hori nik baino askoz hobeto egi ten duen jendea. —



“No soy un filósofo. Me muevo mejor en cuestiones más mundanas, en los ejemplos concretos del día a día”

Larraitz Urrestilla

Orkliko Pertsonak eta Kultura arloko zuzendaria



# PERTSONEN GESTIORAKO HIRU GAKO

Pertsonen kudeaketaren inguruan hiru gako partekatze-ko gonbitaren aurrean, azkenaldian presente ditudan ideia batzuk partekatuko ditut zuekin, hausnarketarako.

**H**ainbat galdera, hasteko. Lehenik eta behin, zein da pertsonak kudeatzeko praktikatu nahi dugun estiloa? Lehen urratsa hori jakitea, erabakitzea eta partekatzeko litzateke. Gure kooperatibatan pertsonen kudeaketaz aritzen garenean, badirudi denok garbi dugula zertaz ari garen, baina horrela al da? Eta pertsonak nola kudeatu nahi ditugun garbi izanda ere, zehaztasunetara iristean gauzak modu berean egiten al ditugu esparru edo talde ezberdinetan?

Ados egongo gara kooperatibetan pertsonen kudeaketa gertukoa izan behar dela, konfiantzan, elkar entzutean eta elkar kontuan izatean oinarritu behar dugula. Horretan seguruenik ez dugu dudarik, baina zer gertatzen

da lanez lepo gaudenean eta lankide bat arazo batekin gerturatzen zaigunean eta lankide horrekiko aurreiritzi negatiboa dugunean? Nola kudeatzen ditugu horrelako egoerak? Lehen ideia, beraz, hau izan daiteke: pertsonak nola kudeatu behar ditugun garbi eta adosturik izan, eta horrekiko koherentziaz jardun.

Askotan, pertsonak kudeatzen ditugunean, pertsonaren ekin-tzetan fokalizatzen gara; zer egiten duen eta nola, eta zer ez duen egiten. Gainera, iragarleak izango bagina bezala, euren intentzioak zeintzuk diren ere imajinatzen dugu, baita asmakizuna sinistu ere. Nik ez dut besteen buruan sartu eta euren pentsamenduak identifikatzeko dohaina; zuek? Eta horrekin konforme geratzen gara.

Pertsonen jokaerak badu zerikusirik bere testuinguruarekin. Zein da pertsonaren testuingurua eta horrek zer eragin du bere jardunean. Beraz, beste ideia bat hau izan daiteke: pertsonaren jarduna bere testuinguruan kokatu, haren asmoak aurrez epaitu gabe.

Pertsonak gara. Gizakia animalia soziala da, harreman oinarrituko behar bat da guretzat. Lan ingurunean harreman osasuntsu, iraunkor eta aberasgarriak sustatzeko komunikazioa kudeatzeko beharrezkoa da. Zer esan nahi du horrek? Komunikatzeko espazioak sortu, diseinatu eta zaindu egin behar ditugula. Bilerak bai, baina zer zentzurekin eta nola? Komunikazio formala eta ez-formala. Eta ez naiz informazioa emateaz ari, hori ere badugu betebeharra, baina hortik haratago: konexioak sortu, begietara begiratu, entzun, enpatizatu, bestea ulertzeko jarrera mantendu. Hirugarren ideia, beraz: komunikatu, komunikatu eta komunikatu.

Laburbilduz, hona hemen hiru ideiak pertsonak kudeatzeko orduan: gauzak nola egin nahi ditugunaren kontzientzia, pertsonen errealitatearen kontzientzia eta komunikazio kontzientea.

Eta hau ez da egia osoa, baina hala ez bada, sar dadila kalabazan. —

**“Laburbilduz, hona hemen hiru ideiak pertsonak kudeatzeko orduan: gauzak nola egin nahi ditugunaren kontzientzia, pertsonen errealitatearen kontzientzia eta komunikazio kontzientea”**

# LABORAL kutxa pedalea hacia el Tour de France

---



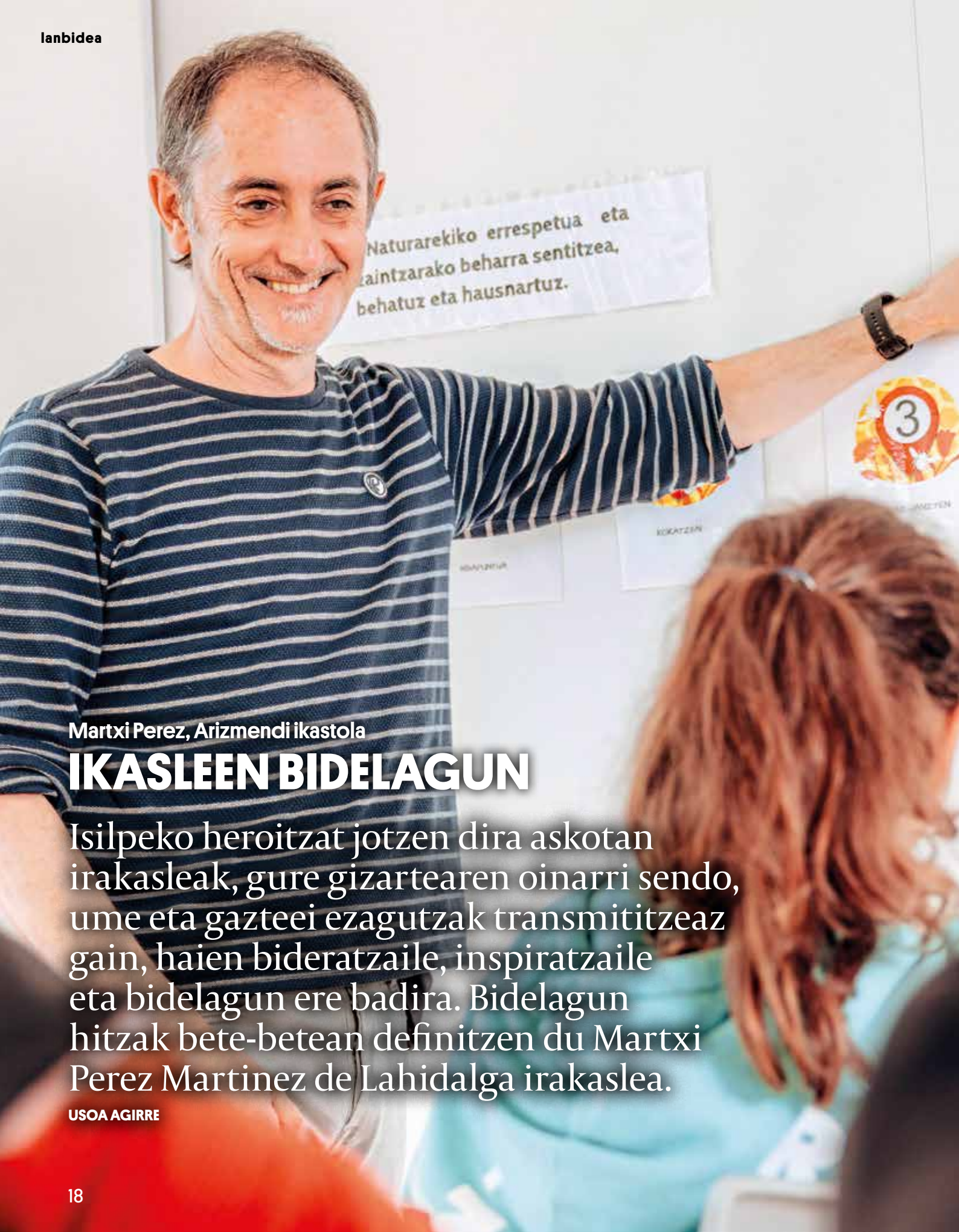


LABORAL Kutxa disputará el próximo Tour de Francia. Será la primera vez que un equipo vasco femenino de Euskadi participe en la *Grande Boucle* femenina. Un nuevo hito del equipo de categoría Continental integrado en la estructura de la Fundación Euskadi. Y es que LABORAL Kutxa ha conseguido una de las preciadas siete invitaciones a equipos Continentales, que estarán en la prueba francesa junto a las 15 formaciones WorldTour. La carrera se disputará en siete etapas entre el 12 y el 18 de agosto, con salida en la ciudad neerlandesa de Rotterdam y una última etapa con llegada al mítico Alpe d'Huez.

Además, entre el 28 de abril y el 5 de mayo, el equipo ha tomado parte en la Vuelta femenina, y también en la Itzulia, del 10 al 12 de mayo, pruebas que han servido al equipo para ir acumulando experiencia de competición. En definitiva, dos participaciones en grandes clásicas por etapas que, considera el equipo vasco, «asienta a la estructura profesional femenina de la Fundación Euskadi en el calendario y el pelotón internacional del más alto nivel».

Zorte on taldeari abentura berri honetan!





Martxi Perez, Arizmendi ikastola

## IKASLEEN BIDEFLAGUN

Isilpeko heroitzat jotzen dira askotan irakasleak, gure gizartearen oinarri sendo, ume eta gazteei ezagutzak transmititzeaz gain, haien bideratzaile, inspiratzaile eta bidelagun ere badira. Bidelagun hitzak bete-betean definitzen du Martxi Perez Martinez de Lahidalga irakaslea.

USOA AGIRRE

**G**aztetan bazuen irakaskuntzarako eta umeeekin lan egiteko bokazioa Martxik, baina esan dezakegu txiripaz sartu zela irakaskuntzan: “Jarduera Fisikoaren eta Kirolaren Zientzietako Gradua ikastekoa nintzen, baina lesio bategatik ezin izan nintzen sartu; Eskoriatzako Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultatean atera nuen irakasle titulua, euskal filologian espezializatuta”.

37 ikasturte daramatza Martxik irakasle moduan Arizmendi ikastolan eta Almen guneko ibilbide guztia bizi izan du; Loramendi Ikastolako lehen promozioiko ikasle zela inauguratu zuen, beste zenbait ikasleekin batera, Almen Ikastetxeko eraikin berria eta irakasle ibilbidea ere bertan egin du. “Bizitza oso bat eman dut Almenen”, dio harro.

Urte hauetan guztietan, kanpotik asko ez, baina barrutik asko aldatu da Almen. *Konfiantzaren Pedagogia* egitasmo pedagogikoarekin lanean hasi ziren duela urte batzuk eta barruko espazioak erabat eraldatu dira, baita metodologiak ere. Egitasmo pedagogiko hau ezinbesteko aldaketa izan dela dio, gizarte bera ere “asko aldatu” delako: “Irakaskuntzan urte asko daramatzagunontzat aldaketa handia izan da, desikasi behar izan baititugu prozesu asko. Oso pozik nago; jubilatuta aurretik egitasmo honetan parte hartzea oparia izan da”.

## Irakasleen rola

Irakasle ofizioaren aldaketa nabarmenenetako bat rol aldaketa izan da. Duela urte batzuk, jakituriaren iturri ia bakarrak ziren tutoreak, guztia bideratzen zutenak, baina orain bidelagun moduan definitzen du Martxik bere burua: “Irakasleok ez gara orojakileak; beste informazio iturri bat baino ez gara”. Talde kooperatiboetan lan egiten dute ikasleek PROIak lantzeko eta lehen baino autonomia askoz handiagoa dutela dio.

Gaur egun, irakasleen lanbidea erronka eta aldaketa etengabeen aurrean dago, teknologia berriak, inklusibitatea eta hezkuntza-behar berriak direla eta. Teknologiaren inguruan galdetuta Martxik garbi dauka errezeta zaharrekin ezin zaiela erronka berriei aurre egin, baina teknologia berriei mugak jarri edo erabilera egokitu beharra dagoela uste du: “Aukera handiak ematen ditu baina ez dakit prestatuegi gauden horri aurre egiteko. Bestetik, ikasleak pantailekin hiperestimulatuta daudela ikusten dugu eta saiatzeko gara horien erabilera oso selektiboa egiten”.

**“Gustatuko litzaidake pertsona inplikatu, bidelagun eta gertuko bezala gogoratua izatea”**

## Hezkuntzaren etorkizuna

Irakasteko modua zeharo aldatu da azken urteotan eta datozen urteetan ere aldatzen jarraituko du. Orain edukietan baino prozesuetan jartzen da arreta eta horrek egiteko modu berriak ekarri beharko ditu. Martxik garbi dauka hezkuntza “beste bizi-esperientzia bat” izango dela: “Etorkizun likido baten aurrean ikaslearen profila beste bat izango da. Esperientzia anitzak behar dituzte, informazio iturrietara heldu eta iturri horiek behar bezala erabiltzeko gaitasuna. Lan kooperatiboa ere ezinbestekoa izango da eta ikasleak entrenatuta egon behar dira taldean lan egitera, adostasunak bilatzera”.

Esperientzian oinarritutako hezkuntza, erronka errealei erantzungo diena eta barne sendotasuna lantzen duena irudikatzen du Martxik: “Gizarte zerbait izan behar bada, pertsona osoak, justuak eta euskaldunak garatu behar dituzte”, dio gartsu.

## Harremanak

Gelan giro osasuntsua sustatzea ere bada irakasleen eginbeharreko bat eta ikasle eta irakasleen artean konplizitatea eta konfiantza dagoela nabarmendu du: “Eremu ziurrak dira gure espazioak eta gure arteko harremanak oso sanoak dira”. Gela bat “ekosistema berezia” dela dio eta oreka “ezinbestekoa” dela.

Irakasle eta ikasleen artean harreman berezia sortu ohi da maiz eta ofizioan hainbeste urte eginda, hainbeste ikasleren irakasle izanda, seguru maitasunez gogoratzen dutela Martxi Almenen ikasitako askok. “Harreman oso ona izan dut beti ikasleekin eta norbaiti bidea errazteko modua izan badut, asko poztzen naiz. Gustatuko litzaidake pertsona inplikatu, bidelagun eta gertuko bezala gogoratua izatea, eskolako ekosistemaren giro onaren sustatzaile moduan”, dio. —



**Rafa Pol**

Unidad de Planificación estratégica de MONDRAGON



## THE FIRST MEN IN THE MOON

*The First Men in The Moon* (Los primeros hombres en la Luna). No, no me refiero al viaje llevado a cabo en 1969 por la NASA, sino a una novela escrita mucho antes, en 1901, por H. G. Wells. Una obra del famoso escritor de ciencia ficción que en su tiempo sufrió la crítica de otros autores del género, como Verne, por tener escasa base científica.

**R**ealmente, Wells tenía más interés en describir una supuesta sociedad distópica existente en la Luna, organizada al modo de colonia de insectos no pensantes, que en explicar científicamente cómo llegar allí. La finalidad era exponer los riesgos que acechan a nuestra deriva social.

Mi atención en este asunto se centra en una versión cinematográfica realizada en 1964 (así es, aún la NASA no lo había conseguido...), que no hay más remedio que calificar como de “Serie B”. Sin embargo, aporta un recurso narrativo divertido: Cuando en los años 60 los astronautas de las grandes potencias llegan a la Luna para clavar su bandera y colonizarla, se encuentran con que allí hay ya hincada una vieja y empol-

vada bandera británica con una nota que informa de que un trío de ciudadanos ingleses había pasado por allí hacía 65 años ¡Vaya sorpresa! (Según parece, nadie les creyó al volver).

La historia sirve de analogía a lo que, a veces, pasa en nuestra evolución cooperativa.

Por ejemplo, en lo que concierne a la retribución al trabajo, las normativas de anticipos laborales divisionales aplican mecanismos equilibrados, solidarios y adaptados en cada momento a nuestro entorno competitivo y socioeconómico, y son relativamente más avanzadas que las propuestas generalistas provenientes del ámbito sindical y político, que parecen trasnochadas en cuanto a su idoneidad con respecto al tejido económico actual.

### SMI y RETA, dos ejemplos ilustrativos

Aquí enmarco las recientes actualizaciones in crescendo del SMI (salario mínimo interprofesional) y la reforma del régimen RETA de cotización de los autónomos en la seguridad social, impulsadas con el ánimo establecer unos salarios dignos en el primer caso, y el de parchear el agujero económico del sistema en el segundo.

Nuestro sistema cooperativo de retribuciones laborales ha descansado tradicionalmente en LagunAro, pero lejos de asumir sus tablas de referencia como un imperativo, hemos aprendido a emplear normas de ajuste que, aparte del IPC, han considerado otras variables empresariales: Productividad, rentabilidad y condiciones del sector en el que se opera.

Estos mecanismos distribuyen equilibradamente el valor añadido generado entre los anticipos laborales y la rentabilidad de la cooperativa. Lo que conlleva una gestión más flexible y adecuada al momento del sector, y sin perder la referencia del resto de cooperativas, que de alguna manera queda estandarizada en la evolución de la tabla de LagunAro y su normativa.

**“Hace tiempo que clavamos nuestra bandera en la Luna y vamos por delante en algunas cosas, aunque no seamos siempre conscientes de ello o nos tachen, precisamente, de lunáticos”**

Por el contrario, el SMI es un mismo rasero para todos en cualquier condición, segmento o geografía, que termina por penalizar a los menos cualificados o experimentados, e incluso condena la continuidad empresarial en sectores de menor valor añadido o ubicados en regiones en las que el nivel medio de salarios es incluso inferior al propio SMI, una cifra de referencia general que puede resultar insuficiente en unas geografías o un coste inasumible en otras.

En lo que se refiere a nuestra adscripción al RETA, la nueva reforma nos ha puesto en un brete al asimilarlos a empresarios que deciden personal e individualmente sobre la monetización de su rentabilidad. Esperemos una apertura en este planteamiento y que se reconsidere que las cooperativas son una realidad empresarial con dinámicas diferentes a las de otros empresarios y sociedades mercantiles, así como que un modelo como LagunAro, no sólo debe reconocerse, sino que podría servir de ejemplo para salvaguardar a los cotizantes del sistema público, si aún no es tarde para ello.

Lo acertado sería que el incremento de costes laborales que van a suponer estas políticas públicas se trate como siempre se ha hecho: Aplicando nuestras normativas para ajustar lo que estos nuevos *impuestos* suponen en la pérdida de competitividad. No nos dejemos llevar por criterios discordantes con los del valioso conocimiento que tenemos acumulado.

Por seguir con la película, a mi modo de ver, hace tiempo que clavamos nuestra bandera en la Luna y vamos por delante en algunas cosas, aunque no seamos siempre conscientes de ello o nos tachen, precisamente, de lunáticos. —



Un técnico de mccgraphics inspecciona un pliego de la revista número 624, que dio inicio a una nueva etapa de nuestra publicación.

## Agur mccgraphics!

La historia de nuestras vidas siempre está ligada a personas, a nuestros seres más queridos y amistades, y a los momentos especiales que hemos pasado juntos. Asimismo, en el rastro que van dejando las empresas siempre quedan sus personas, sus logros y las complicidades tejidas a lo largo de su existencia.

Mccgraphics siempre estará presente en la historia de nuestra revista TU Lankide. Desde principios de la década de los '90 —cuando estaba ubicada en la calle Autonomía, de Bilbao— hasta hoy —con sus instalaciones en Errenteria [Gipuzkoa]— ha sido un compañero inseparable de nuestra publicación. Lo cual queremos recordar y agradecer ahora que mccgraphics se ha visto obligada, a pesar de los esfuerzos realizados por sus personas y por las instituciones cercanas a su realidad, a dejar de imprimir. La transformación digital y los cambios implacables del mercado han llevado a este momento inevitable, cuyas consecuencias esperamos que se puedan paliar a través del acuerdo alcanzado con el colectivo de TCAs y con las posibles reubicaciones de las personas socias en otras cooperativas.

Pero no podemos dejar que la herida de esta despedida ensombrezca los recuerdos de los momentos compartidos. TU Lankide ha sido testigo de innumerables historias impresas en papel, que han visto la luz gracias al afán y a la colaboración del arte gráfico de sus profesionales. Esta, la número 629, será la última vez que las máquinas de mccgraphics pinten con sus tintas las historias que contamos, y por eso queremos tener un recuerdo emotivo y de enorme gratitud para todos sus profesionales.

**El equipo de TU Lankide**

# Tiempo de asambleas

La asamblea general es un órgano fundamental en una cooperativa. Es el órgano que representa a las socias y a los socios de la cooperativa, personas físicas o jurídicas copropietarias de la cooperativa. Y es el espacio y el momento en el que se materializan los conceptos de la comunidad de trabajo, la copropiedad, el bien común, el legado y el proyecto socioempresarial.

**IÑIGO IÑURRATEGI** RESPONSABLE DE FORMACIÓN COOPERATIVA DE MONDRAGON

Dikar Ohiko Batzar Nagusia.

**Ahora que todas nuestras cooperativas se hallan inmersas en la celebración de sus asambleas, aprovechamos esta circunstancia para hacer un repaso sobre diversas cuestiones relacionadas con la dinámica de estos eventos.**

1.

## ¿Sobre qué puede decidir una asamblea?

La Asamblea General es el órgano supremo de la cooperativa, donde se toman las decisiones más importantes. Y sin embargo es preciso aclarar que una asamblea no puede tomar decisiones sobre cualquier cuestión de la cooperativa. La ley cooperativa otorga a la asamblea un ámbito de decisión importante, muy importante, pero limitado a determinadas cuestiones que básicamente están relacionadas con la propiedad de la cooperativa. Las más importantes son: examinar la gestión, aprobar las cuentas, decidir qué hacer con los resultados, decidir sobre las diferentes cuestiones relacionadas con el capital, nombrar a los miembros del Consejo Rector o toda decisión que suponga, según los estatutos, una modificación sustancial en la estructura económica, organizativa o funcional de la cooperativa.

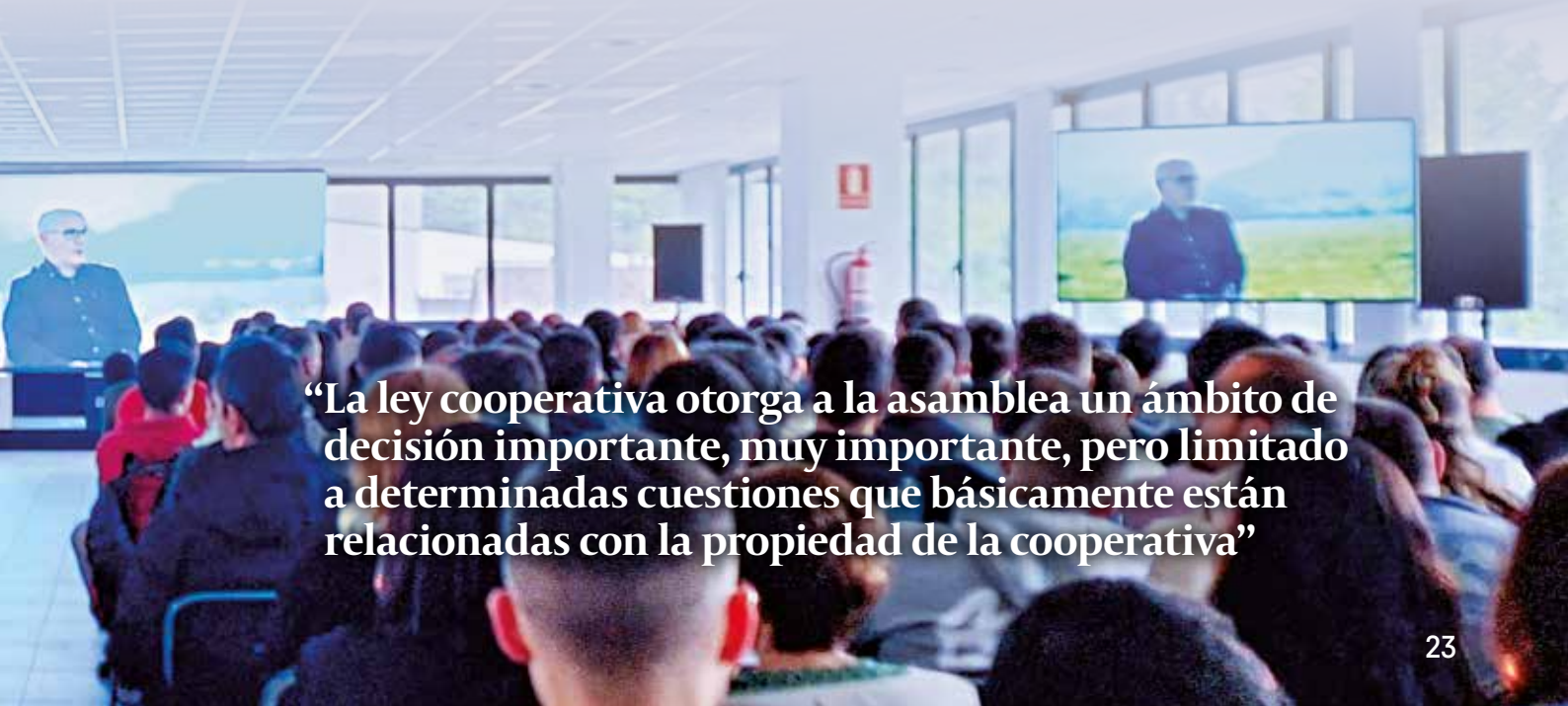
Y el resto de las cuestiones relacionadas con la representación, el gobierno, la gestión y administración de la cooperativa son del ámbito competencial del Consejo Rector, quien a su vez delega la ejecución de parte de sus competencias nombrando una dirección general o gerencia.

2.

## ¿Se puede plantear cualquier cuestión en la asamblea?

Por supuesto, pero es importante tener claro que sobre las cuestiones de las cuales la ley considera responsable a los administradores, al Consejo Rector, la Asamblea no tiene competencia para decidir. En todo caso, la Asamblea nombra a los rectores y, por tanto, también los puede cesar.

Ahora bien, se puede debatir sobre cualquier cuestión, preguntar y ejercer el derecho a la información, independientemente de si es del ámbito de competencia de la Asamblea. Al fin y al cabo, es el momento en el que nos reunimos todas las personas que formamos la cooperativa y simbólicamente es el momento en el que se refleja la igualdad *una persona, un voto* como copropietarios de nuestra cooperativa. Por eso también es el momento adecuado para agradecer y recordar, a las personas, lo que hemos sido, lo que somos y lo que queremos ser.



**“La ley cooperativa otorga a la asamblea un ámbito de decisión importante, muy importante, pero limitado a determinadas cuestiones que básicamente están relacionadas con la propiedad de la cooperativa”**

### 3.

## Condiciones para un buen ejercicio asambleario

### Asistencia

Una condición legal básica es que haya un *quorum* suficiente. ¿Suficiente? El nivel de asistencia es claro reflejo del nivel de corresponsabilidad y cultura cooperativa. Las asambleas con bajas participaciones presenciales, el abuso de la cesión de voto, son síntomas de debilidad de la conciencia cooperativa. Como personas socias tenemos al mismo tiempo el derecho y la obligación práctica y moral de participar en las asambleas. Ceder el voto a otra persona es un recurso a utilizar en circunstancias extraordinarias. Acudir a la asamblea más que una obligación debe ser la consecuencia de sentir que la cooperativa también es mía y soy parte de ella.

### Votaciones

Una segunda condición importante es el nivel de conciencia de las personas socias a la hora de votar las diferentes cuestiones, conocer las consecuencias del voto a favor o en contra. Para ello es básica la formación e información del colectivo y el desarrollo de un proceso de reuniones informativas de calidad previas a la asamblea para que las votaciones se celebren en condiciones óptimas. Ya lo decía Alfonso Gorroñoigoitia: “Hacer mediante la formación e información, que el conglomerado de los socios configure un colectivo social que acredite la condición de *pueblo* en contraposición a la de la *masa* o lo que es lo mismo, procurar lealmente que todo los socios tengan elementos de juicio suficientes para poder pronunciarse, con conocimiento de causa y libertad personal, sobre los temas que se planteen”.

### Presidencia y gerencia

Hay un tercer elemento que marca la diferencia: el liderazgo de los órganos, sobre todo de la Presidencia y la Gerencia. La asamblea es el lugar en el que el Consejo Rector a través de las figuras de la Presidencia y la Gerencia da cuenta de lo que ha hecho y de lo que quiere hacer. Más allá de explicar cómo ha ido el año, los resultados... es el momento para comunicar, para transmitir, cuál es el propósito de nuestro proyecto socioempresarial, para infundir ánimo en situaciones complicadas, para reforzar la ambición cooperativa cuando las cosas van bien y, en todo caso, para dar sentido a lo que hacemos. Tanto

la Presidencia como la Gerencia deben preparar bien los discursos de la asamblea para que el acto comunicativo trascienda y adquiera un significado colectivo.

**“Gure kooperatibetan normalena da gaiak hainbat eremutan landu eta erakundeko pertsona guztiekin partekatu ondoren eramatea batzarrera. Horregatik du hainbesteko garrantzia atariko eztabaidak”**





**“Acudir a la asamblea más que una obligación debe ser la consecuencia de sentir que la cooperativa también es mía y soy parte de ella”**



## ¿Sabías que...

- ... para que una asamblea se considere como ordinaria debe incluir en el orden del día la Aprobación de Cuentas y Distribución de Resultados?
- ... a la asamblea más numerosa de nuestro grupo este año han sido convocadas 2.000 personas?
- ... la asamblea debe ser celebrada en (lugar físico) en el municipio, provincia, comunidad autónoma... de la sede?
- ... los estatutos podrán establecer que la asamblea general se constituya como asamblea de delegadas o delegados de las personas socias, elegidas o elegidos en juntas preparatorias, en los casos en que la cooperativa tenga más de quinientas personas socias o concurren circunstancias que dificulten de forma grave y permanente la presencia de todas las personas socias en la asamblea general?
  - ... la asamblea puede decidir dar de baja definitiva a una persona por causas económicas, técnicas, organizativas, de producción o de fuerza mayor?
  - ... tendrán derecho de asistencia las personas socias que lo sean a la fecha en la que se acordó la convocatoria de la asamblea general?

## Gobernantzaren pastelerako ginga

Nekez pentsatuko dugu kooperatiba baten Batzar Nagusiak alde zuzenetik, modu batean edo bestean, gehiago ala gutxiago, gaiak landu ez dituela aurkeztuko dituenik horiek jendaurrean. Ariketa benetan arriskutsua izango litzateke, eta inola ere ez praktikoa, bai batzarra bera garatzeari dagokionez, bai eta kooperatibaren osasun instituzionalerako ere. Izan ere, osasun egoera hori hein batean, hango pertsonen elkarrizketen arabera izaten baita.

Gure kooperatibetan normalena da gaiak hainbat eremutan landu eta erakunde-ko pertsona guztiekin partekatu ondoren eramatea batzarrera. Horregatik du hainbesteko garrantzia atariko eztabaidak. Era horretan, batzarra ekitaldi formal moduko bat da, eta bazkideak zer gai landuko diren jakinda joaten dira, gai zerrendako puntu bakoitzari buruz erabakitzeke iritzia osatuta.

Edonola ere, egun handia izaten da gure enpresen dinamika instituzionalean, bai eta gobernantza kooperatiboaren pastelerako ginga moduko bat ere. —



Hauxe izan da Adolfo Plazaren lehenengo Batzar Nagusia Laboral Kutxako lehendakaritzan. Apirilaren 27an izan zen Donostian eta oso pozik atera zen ekitalditik. Bizi izandakoaz hitz egin dugu berarekin.

## Adolfo Plaza

PRESIDENTE DE LABORAL KUTXA

# “Ha sido una experiencia enormemente satisfactoria, y también muy exigente”

### ¿Cómo ha sido la experiencia?

La Asamblea General de Laboral Kutxa es un evento que transcurre en aproximadamente dos horas, aunque lo que se vive en directo es sólo la punta del iceberg. El trabajo previo comienza muchos meses atrás. La preparación de la Asamblea supone una gestión muy laboriosa, donde intervienen muchas personas, departamentos, proveedores...

Personalmente, en abril he vivido mi primera asamblea desde la presidencia de Laboral Kutxa, y quiero destacar que la experiencia ha sido enormemente satisfactoria, aunque también muy exigente. Ya había tomado parte en otras asambleas, aunque presidirla supone un plus de responsabilidad. Mi función, junto con el director general, es rematar el trabajo de mucha gente, y no sólo para lograr que la asamblea transcurra sin contra-

tiempos, sino también para transmitir con la mayor fidelidad lo que hemos logrado durante el ejercicio y, sobre todo, para explicar cómo lo hemos llevado a cabo, es decir, sin alejarnos de nuestros valores cooperativos.

### Siendo conscientes de que este tipo de eventos han evolucionado, ¿se te ocurre alguna idea para hacerlas más amenas?

La Asamblea es el único momento del año en el que nos reunimos toda tipología de socios en un mismo lugar y es esencial que realicemos un ejercicio de transparencia total, tanto en lo que se refiere a la gestión diaria de la entidad como a planteamientos de más largo plazo.

El contenido, por lo tanto, no es especialmente divertido, pero procuramos que nuestra Asamblea sea lo más dinámica posible, valiéndonos para ello de recur-

## “La asamblea es el único momento del año en el que nos reunimos toda tipología de socios en un mismo lugar y es esencial que realicemos un ejercicio de transparencia total”

sos que consigan captar el interés. En nuestro caso, por ejemplo, alternamos las intervenciones de presidente y director general con videos explicativos de algunos aspectos, también nos esforzamos en ser eficientes y no alargarnos en las explicaciones más de lo necesario y, por supuesto, tratamos de hablar claro, sin muchos tecnicismos. La prioridad es que el mensaje llegue a los socios.

### ¿Algo más que quisieras añadir?

Creo que es importante significar que la Asamblea es el momento crucial para explicar, decidir y reafirmar el rumbo que nos hemos marcado como proyecto cooperativo; pero también quiero señalar que la comunicación es una obligación inexcusable que nos debemos autoimponer e incorporar en la gestión del día a día.

Finalmente, no quiero pasar por alto mi agradecimiento a todas las personas y que consiguen facilitarnos la tarea a quienes nos corresponde subirnos al escenario y dirigirnos a los socios y socias de la cooperativa con plena confianza en que todo irá bien.

## ¿Cómo te imaginas las asambleas en 2040?

Me resulta un ejercicio muy sugerente proyectarnos a 15 años vista, cuando nuestra entidad sea octogenaria. Indudablemente, la evolución de la tecnología está introduciendo ya algunos cambios en la celebración de las asambleas: emisión en streaming, voto electrónico, traducción simultánea, presentaciones audiovisuales más dinámicas... Todo avanza muy deprisa y es difícil aventurarse a predecir los avances tecnológicos que estarán a nuestro alcance en 2040. Sin embargo, aunque el envoltorio cambie, ojalá sepamos mantener nuestra esencia y sigamos reafirmando nuestros principios cooperativos: el legado para quienes nos sucedan y el compromiso con las personas, clientes y sociedad. —

## “¿Asambleas en 2040? Ojalá sepamos mantener nuestra esencia y sigamos reafirmando nuestros principios cooperativos: el legado para quienes nos sucedan y el compromiso con las personas, clientes y sociedad”

Asamblea General de Laboral Kutxa.



“La Asamblea General de Laboral Kutxa es un evento que transcurre en aproximadamente dos horas, aunque lo que se vive en directo es sólo la punta del iceberg. El trabajo previo comienza muchos meses atrás”

# Asambleas generales y tecnología

Tecnología batzar orokorretara ere iritsi da, bereziki pandemiaren ondoren. Eta badirudi gaur egungo joera teknologikoek ibilbidea dutela batzarren dinamikan. Egileak teknologiak iragan hurbilean izan duen bilakaera eta etorkizuneko joerak aztertu ditu.

**ALBERTO BENAVENTE** CONSULTOR TECNOLÓGICO DE LKS NEXT

Las Asambleas Generales son un pilar fundamental en las cooperativas de MONDRAGON. A lo largo de los años, han incorporado avances tecnológicos para modernizar y agilizar sus procesos. Aquí revisamos las principales innovaciones recientes y las tendencias tecnológicas que podrían aprovecharse en el futuro.



## Innovaciones tecnológicas incorporadas antes, durante y después de la pandemia del COVID-19

### Digitalización de acceso



Se han adoptado sistemas de acreditación digital para el registro y validación de los participantes, utilizando códigos QR o credenciales electrónicas para asegurar que solo las personas socias autorizadas accedan al evento.

### Participación remota mediante plataformas de videoconferencia



Herramientas como Zoom y Microsoft Teams permiten la transmisión en vivo de las asambleas y el debate en tiempo real de propuestas, con la posibilidad de intervenir desde cualquier lugar con conexión a internet. Las asambleas telemáticas hacen la participación más inclusiva, permitiendo que las personas socias con dificultades para asistir físicamente contribuyan activamente.

### Votación electrónica



Se han perfeccionado los sistemas de votación electrónica con múltiples niveles de seguridad, garantizando la autenticidad del voto, de forma que la votación manual está siendo reemplazada por sistemas electrónicos que ofrecen rapidez, precisión y seguridad, reduciendo el tiempo de recuento y minimizando errores. Sin duda, aportan una mejora en la calidad democrática de las asambleas.

### Gestión documental



Los documentos y recursos asociados a las asambleas se digitalizan y se ponen a disposición de las personas socias en portales dedicados que proporcionan acceso a la documentación pertinente antes, durante y después de la asamblea, asegurando que todas las personas socias estén informadas y preparadas para votar.

### Grabación y archivos digitales



Las asambleas se graban y almacenan para consulta posterior, ofreciendo transparencia sin precedentes y permitiendo revisar debates y decisiones.



**“La tecnología ha transformado las Asambleas Generales de las cooperativas de MONDRAGON, y las tendencias emergentes prometen seguir mejorando la eficiencia, transparencia y participación de estos eventos cruciales en la vida de las cooperativas”**

## Tendencias tecnológicas aprovechables

### Etiquetas RFID



La asignación a cada persona socia de etiquetas RFID podría permitir la acreditación rápida y segura en el punto de entrada, acelerando el acceso y reduciendo las colas.

### Blockchain para las votaciones



Podría ofrecer un nivel adicional de seguridad y transparencia en los procesos de votación electrónica, haciendo las transacciones inmutables y auditables.

### Inteligencia artificial (IA)



La IA podría analizar opiniones y sugerencias de los socios, identificar tendencias y temas clave, para enfocar mejor el orden del día y los debates. También podría generar resúmenes automáticos de informes y documentos, proporcionando una visión general rápida y precisa. Así como redactar actas de forma automática, rápida y precisa.

### Realidad aumentada y virtual (AR/VR)



Estas tecnologías podrían enriquecer la experiencia de las personas socias, que podrían usar RA para ver gráficos y estadísticas superpuestos en su entorno real y RV para sumergirse en entornos tridimensionales que representen datos o simulaciones.

### Integración con software de gestión



La conexión con plataformas de gestión cooperativa podría permitir un análisis más completo de la información y la integración automática de resultados de votaciones y debates.

### Automatización de procesos



La automatización podría agilizar tareas como el seguimiento de votos y la generación de informes, ofreciendo resultados más rápidos y precisos.



Asamblea General de LagunAro.

# El reto de la organización

Una de las primeras asambleas del año suele ser la de LagunAro EPSV y se celebra habitualmente el mes de marzo. Sin embargo, los preparativos suelen comenzar incluso antes de finalizar el año anterior, tratando de definir el diseño y la estructura de la Asamblea. Charlamos con Kontxi Benitez, secretaria general de LagunAro, sobre la organización del evento.

## Aspectos claves

### ¿Se entiende?

Últimamente, sobre todo, queremos que sea lo más sencilla, entendible y pedagógica posible. Procuramos que tanto las intervenciones como los soportes audiovisuales que utilizamos tengan muy presente esta idea.

### Charlas informativas

Con carácter previo a la Asamblea General, organizamos sesiones informativas con las cooperativas de cara a adelantar los temas fundamentales que se van a trasladar a la Asamblea. Es un momento interesante, ya que así tenemos un primer feed back sobre los temas que se tratan.

### Documentación

La convocatoria y la documentación son aspectos clave. Debemos asegurarnos de enviar la convocatoria con la debida antelación y de manera clara, especificando la fecha, hora, lugar y orden del día de la Asamblea. De la misma manera, preparar y distribuir con anticipación la documentación necesaria, como son la tarjeta de asistencia, la memoria anual y la propuesta de acuerdos, entre otros.

**“Destacaría el esfuerzo que tienen que realizar tanto el presidente como el director general para trasladar todos los mensajes de una manera sencilla y, al mismo tiempo, rigurosa”**

## LO MÁS COMPLICADO

- Preparar toda la documentación y la organización de las sesiones informativas previas.
- Elaboración de soportes audiovisuales que ayuden a asimilar mejor todos los temas que se tratan.

### Infraestructura

Es fundamental seleccionar el espacio adecuado para recibir a las más de 1.000 personas compromisarias convocadas y que, al mismo tiempo, nos garantice que el evento se desarrolle de manera eficiente, en la medida en la que disponga de los medios técnicos necesarios.

### Euskara

Hemos avanzado mucho en los últimos años en el uso del euskera en la Asamblea General. A pesar de los tecnicismos utilizados, entendemos que LagunAro puede jugar un papel importante en la normalización del uso del euskera en todos los ámbitos de la vida, incluido el laboral.

### Voluntariado

Hay personas de LagunAro que acuden como voluntarias para hacer que todo discurra según lo previsto, tanto los días previos al evento como en la propia Asamblea.

### Obligaciones post Asamblea

La preparación del acta, la comunicación de los resultados, el informe anual para cada una de las personas mutualistas y pensionistas que pertenecen a nuestra entidad, las comunicaciones al órgano regulador... —

## Idoia Urain

SOCIA CONSUMIDORA DE EROSKI, S. COOP.  
Y DELEGADA DE LA ASAMBLEA GENERAL

### “Me siento muy agradecida de poder acompañar a Eroski en este camino”

El hecho de ser delegada de la Asamblea General de Eroski desde hace tres años, me ha brindado la oportunidad, entre otras cosas, de participar en las Asambleas Generales y, por panto, he podido presenciar de primera mano el funcionamiento interno de la cooperativa y la forma en que se debaten y aprueban los importantes acuerdos.

Desde mis inicios como socia consumidora en el Comité Consumerista del Duranguesado, he sido testigo del compromiso de Eroski por trasladar la información con un lenguaje claro y accesible, algo que valoro muy positivamente.

A veces, los temas tratados son complejos, pero siempre se esfuerzan por transmitirlos de manera comprensible y transparente para todas las personas. Además, para asegurar que entendemos plenamente el impacto de las decisiones en el corto, medio y largo plazo, solemos tener reuniones previas donde se nos explican detalladamente todos los puntos del orden del día. Esto nos brinda la confianza necesaria para votar con conocimiento de causa.

sonas socias trabajadoras se trabajan antes de ellas, de manera que llegan a la Asamblea General con un amplio consenso entre nuestros compañeros y compañeras socias trabajadoras. La responsabilidad y protección de la cooperativa por encima del interés individual es una característica de este colectivo y, como socia consumidora, me siento muy agradecida de poder acompañar a Eroski en este camino.

### ¿Mejoras?

Si tuviera que sugerir una mejora, sería aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología para modernizar nuestras Asambleas, haciéndolas más eficientes y accesibles. ¿Por qué no considerar la posibilidad de realizar votaciones electrónicas o incluso celebrar Asambleas virtuales? —



### La cooperativa, prioridad

Como socia consumidora, le doy mucha importancia a que las decisiones que afectan de manera relevante a las per-

Asamblea de Laboral Kutxa'2024

## La audacia de la prudencia

Con frecuencia, se tiende a pensar que una asamblea general, más aún la de una entidad bancaria (sector hipertrofiado normativamente, con corsés y procedimientos fijados al detalle por la vigente normativa del sector) se limita a un encuentro protocolario y aséptico con los socios y socias para proceder a la aprobación formal de un elenco de temas del orden del día exigidos por la legislación.

**JUANJO ÁLVAREZ** CONSEJERO INDEPENDIENTE LABORAL KUTXA

**M**i sensación en las tres Asambleas de Laboral Kutxa a las que ya he acudido, y la de este año 2024 en particular, es que el encuentro es mucho más que el cumplimiento de esos requisitos burocráticos: en realidad estamos ante la combinación de la gestión de un sentimiento unido a la profesionalidad, dedicación y exigencia de los gestores de nuestra entidad bancaria: no hay público cautivo, nos reunimos personas y colectivos de personas que formamos parte de un proyecto cohesionado y que desea afrontar de forma coordinada nuestros retos, nuestras ilusiones y nuestras ambiciones como entidad bancaria comprometida con nuestra sociedad.

La Asamblea de este año 2024, la primera con Adolfo Plaza al frente de la presidencia del Consejo Rector tras la merecida jubilación de Txomin García, combinó momentos de emoción y de reconocimiento con la exposición ágil, dinámica, detallada

y con transparencia, tanto por parte del presidente como por el director general, Xabier Egibar, de la estrategia marcada por parámetros de ilusión y de ambición colectiva, compatible con la prudencia y rigor que caracteriza a la entidad como garante de nuestra solvencia.

**“El poso de destilación de la Asamblea reafirma esos factores primigenios de carácter social, simplicidad del negocio y apego territorial”**

¿Qué puede aportar al debate público la gobernanza interna de Laboral Kutxa mostrada en la Asamblea?

Posibilita profundizar en la colaboración, en el sentido compartido vinculado a un proyecto empresarial, al trabajo en equipo. En términos de gobernanza interna, se garantiza la pervivencia del control de la entidad bancaria y, en última instancia, permite fortalecer la función social como herramienta de cohesión y de vertebración del territorio, de sus empresas y sobre todo de las personas.

Esta misma vocación social ha conducido a una preferencia natural por la actividad financiera más básica, de menor riesgo y sofisticación y más próxima al interés del ciudadano y a las empresas cooperativas. Asimismo, junto a esta opción preferencial por un modelo de negocio sencillo y a su vocación social, la actuación histórica de Laboral Kutxa se desarrolla desde una perspectiva marcadamente local con un profundo arraigo al territorio y con una gran sensibilidad a las necesidades y peculiaridades propias del mismo.

El poso de destilación de la Asamblea reafirma esos factores primigenios de carácter social, simplicidad del negocio y apego territorial. Ha logrado conjugar los valores clásicos (carácter social y arraigo territorial), con la modernización de su estructura, la excelencia, la dedicación, la implicación y la profesionalidad para poder así funcionar de forma eficiente en la atención al interés superior de las empresas cooperativas y de los ciudadanos y ciudadanas del territorio, siendo factor de vertebración y de cohesión social, una herramienta clave para la generación de riqueza social. —





Batzar Orokorrek hizpide hartuta, hainbat alderdi aztertu nahi izan ditugu: beren zentzua eta esanahia, hobetzeko bideak, erronkak... Profil industrial eta dimentsio handiko kooperatiba batera jo dugu.

**MIKEL URIBETXEBARRIA** FAGOR EDERLANEKO PRESIDENTEA

## “Bada zer hobetu, bai kooperatibaren aldetik eta baita bazkideen aldetik ere”

**U**ribetxebarriak ondo ezagutzen ditu Batzar Orokorrek, izan ere bazkide soil moduan eta lehendakari moduan bizi izan ditu. Azken 8 urteotan zuzendaritza taldean egon eta gero, iaz hartu zuen berriro kooperatibaren lehendakaritza, bigarren aldiz. Bere hausnarketak, oso interesgarriak.

### **Zer dira Batzar Orokorrek gure eremuan, zure ustetan?**

Urte osoan egindako lanen inguruko komunikazio, partekatze eta erabaki prozesu garrantzitsu baten burutzea da Batzar Orokorra. Aurrez, lehenik organo sozialetan eta ondoren Bazkideen Batzarretan, informazioa aurreratzen da. Aurreko urteko itxiera, urteko Gestio Plana, 4 urterako plan estrategikoak, eboluzioak eta bidean sortutako arazoak, arau aldaketak, organoetako ordezkarien berritzapen prozesuak, eta abar luze bat... Enpresa proiektuaren nondik norako garrantzitsuak aztertzen ditugu, ondoren batzarrean bozka bidez erabakitzea eramatan direnak. Batzarra, proiektu sozio-enpresarialaren bilakaeraren komunikazioa, partekatzea, eztabaida eta erabakia hartzeko prozesuaren amaiera da.

### **Zelan baloratzen duzu Batzar Orokorra iritsi arteko prozesua?**

Gurean, prozesu luzea eta zabala da. Asko gara eta plan-ta ezberdinetan kokatuta gaude. Guztiongana heldu nahi/behar dugu eta horrek ahalegin handia eskatzen du komunikazioan eta antolaketan. Kooperatibaren informazioaz gain, Fagor eta Mondragon taldeetako gaiak ere eraman behar izaten ditugu. Guztiaren koordinazio eta komunikazioa, gai asko eta sarri konplexuak izanik, ez da bat ere erraza izaten ongi antolatzeko eta burutzen.

### **Bada zer hobetu, orduan...**

Bai, horrela da, bai kooperatibaren aldetik eta baita bazkideen aldetik ere. Informazio asko izaten da partekatzeko, denbora eta energia asko eskatzen du horrek, eta pertsona asko izanik gu ere, bide berri eta eragin-korrakoak jorratu beharko ditugu aurrerantzean (komunikazio kanal, formatu eta teknologia berriak). Eta bestetik, bazkideen aldetik ere, batzuek ez dute behar bezala baloratzen informazio guzti hau partekatzen egiten dugun lana, ez dutelarik inolako interesik erakusten edo eta kritikatu eta gutxietsi egiten dutelarik egiten dena egiten dela. Bada zer hobetu, guztion aldetik.

### **Nola aberastu, beraz?**

Batzarra aberasteko, hau da, aitortzen diogun balore maila hobetzeko, egunerokoan jardun behar dugu, urte osoan zehar; gure proiektu sozio-enpresarialeki-dugun pertzepzioa, identifikazioa eta atxikipena egunerokoan landu. Batzarra ez da urtean behin bideo ikusgarri eta diskurtso solemneez dotoretzeko ekitaldi bat. Urtean zehar egindako lanaren uzta jasotzeko eta partekatzeko eguna baizik.

### **Besterik?**

Bazkide guztioi dei bat luzatzen diet, gizartean nagusitzen ari diren indibidualismo, pasibotasun, edo polarizazio joerei kontra egin eta lankidetzeta, proaktibitate eta erantzukizuneko eztabaida sano eta eraikitzaileak burutzeko jarrerak hartzea, horrek indartuko eta aberastuko baititu gure batzar eta erabaki prozesuak. —

**“Batzarra aberasteko, hau da, aitortzen diogun balore maila hobetzeko, egunerokoan jardun behar dugu, urte osoan zehar; gure proiektu sozio-enpresarialeki-dugun pertzepzioa, identifikazioa eta atxikipena egunerokoan landu”**



# La cara B de las asambleas

En los últimos años han proliferado en las asambleas de las cooperativas la emisión de vídeos emotivos, charlas motivacionales, espectáculos de danza, ponencias de expertos de renombre, magos, levantadores de piedra y un sinfín de propuestas menos formales, más lúdicas.

**GORKA ETXABE** TULANKIDE

**C**uando la música sonaba en vinilo o casete, los principales hits solían estar en la cara A, en la principal, aunque siempre había algún tema en la B que tenía un éxito inesperado. Quizá no resultaba ser el sencillo más elaborado, pero por distintas razones, sí conseguía el efecto sorpresa deseado entre quienes escuchaban el álbum completo.

Sirva la metáfora para introducirnos en la segunda parte de las asambleas. La oficial, la de los números, los datos, los planes de gestión y planes estratégicos es importante. En esa primera parte suena el hit oficial, el mensaje principal. Pero en la segunda parte, en la *cara B*, se escuchan otros temas que sorprenden, bien porque conectan emocionalmente con el auditorio o bien porque abandonan los lugares comunes.

## EJERCICIOS DE COMUNICACIÓN

Las asambleas generales de las cooperativas son, entre otras cosas, enormes plataformas de comunicación. De comunicación interna, dirigida al principal público objetivo de la cooperativa, el colectivo de hombres y mujeres socias que la componen. Y como tal ejercicio de comunicación, además de los datos, el relato también es importante.

Y es precisamente, es esta *cara B*, en la que el relato, el *story telling*, es muy importante para conectar con las asambleas. Quienes trabajamos en comunicación estamos constantemente generando historias o relatos. Y los que más sabemos de este arte de comunicar, de crear, de proponer conexiones y *eureka*s cotidianos constatamos que los datos se olvidan, pero no las historias.

Asamblea General de Fagor Industrial S. Coop.



## Los datos se olvidan, las historias perduran

En los últimos años en las asambleas de las cooperativas han proliferado la emisión de vídeos emotivos, charlas motivacionales, espectáculos de danza, ponencias de expertos de renombre, magos, levantadores de piedra y un sinfín de propuestas menos formales y más lúdicas. Desde Iñaki Perurena, conocido rostro televisivo y levantador de piedras de cabecera, que ofreció en la última asamblea de Erreka una ponencia sobre innovación basando su relato en su propia historia, en su transitar del deporte rural a la televisión. No levantó ninguna piedra, pero ofreció claves para la transformación, la innovación y también la diversificación.

Otro ejemplo fue la asamblea de LKS Next en la que se presentó el audiovisual histórico de la empresa, en su 33 aniversario. Una





## LUNCH O HAMAIKETAKO Y FIESTA

En muchas cooperativas además del primer y segundo tiempo, también se celebra el popular *tercer tiempo*, un clásico del rugby, e incluso un cuarto. Aperitivo, *hamaiketako*, merienda o *lunch*, en cualquiera de sus formatos, sirven para cerrar una jornada festiva para la cooperativa. Un momento en el que los equipos rectores y las personas socias comparten experiencias fuera de los espacios de trabajo.

efeméride poco celebrada por la práctica totalidad de cooperativas y organizaciones, pero que LKS Next ha querido hacerla especial para impulsar los valores cooperativos entre sus personas socias. En las asambleas de Dikar y de Fagor Industrial también se quiso recordar el 50 aniversario de ambos proyectos socio-empresariales. Y en ambos, el formato audiovisual, los documentos históricos, fueron la forma de contar la historia.

En LagunAro, EPSV apostaron por un espectáculo de baile muy especial para poner la guinda a su Asamblea General. Una propuesta que no dejó indiferente a nadie y que se puso en escena de la mano de la de Compañía de Danza Contemporánea Verdini, que nace fruto del profundo amor que Isabel Verdini, su fundadora, siente hacia su sobrina, una niña con Síndrome de Down. Un relato inolvidable



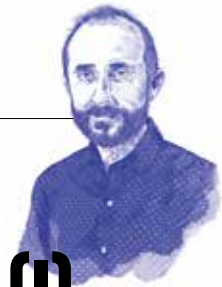
Iñaki Perurena.

que nace de la necesidad personal de querer aportar desde su profesión de bailarina, su pequeño granito de arena a la vida de Haizea y su visión de la danza como un lenguaje artístico que permite comunicarse e interactuar desde el afecto y la sensibilidad, dando oportunidad al desarrollo de las capacidades de todas las personas.

Otras cooperativas aprovechan la ocasión para rendir homenajes a personas relevantes o distinguir a compañeros y compañeras por su dedicación a las organizaciones. Regalos, reconocimientos y momentos que sirven, a su vez, para aplaudir el esfuerzo de todo el colectivo. —

**Ander Etxeberria**

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



# GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? ESKERRAK! (I)

Ohikoa da entzutea gaur egun ez dagoela espiritu kooperatiborik, aspaldi galdu zela.

**H**orrelakoak esaten dituztenen artean daude kooperatibetan lana egiten ez duten pertsonak, kooperatibetako bazkideak eta kooperatibetan aritu zirenak. Nire aldetik, espero dut jubilatzerakoan horrelakorik ez esatea, galdetu beharko bainioke nire buruari aktibo nengoenean zer egin nuen.

Goazen harira. Hasteko, gogoratu beharra dago edozein erakunderen (enpresa, kultur elkar-  
tea, kirol kluba...) edo tradizioen (herriko jaiak, Gabonetako afari familiarrak...) lehengo garaiak nostalgiaz ikusten ditugula eta idealizatu egiten ditugula askotan.

Nolako izan zen MONDRAGONeko Esperientzia Kooperatiboa hasierako garaietan? Hainbat ezaugarriren artean hiru ekarri

ditut hona: boto kopurua, emakumearenganako tratamendua eta ingurumenarekiko ardura.

1. Ulgorreko lehenengo hamar urteetan bazkideek ez zuten boto eskubide bera. Botoa indizearen arabera zen: bazkide baten indizea 1,4 bazen 1,4 boto zituen eta beste bate-na 2,3 bazen, 2,3 boto zituen. Gero ezarri zen bazkide bat, boto bat sistema. Zergatik aldatu zuten? Orduko kronikek diotenez, hemendik eta handik jasotako presioengatik, eta praktikan diferentzia nabarmenik ez zegoelako boto kualifikatuaren eta boto kopuru berdinen artean.
2. Hasierako urteetan emakumeek gizonen %90a kobra-

tzen zuten kategoria berean. Gainera, emakumeek lana utzi behar zuten ezkontzen zirenean. Lagun Arok berak ezkontzen ziren neska bazkideentzat kooperatiba derrigorrez utzi behar zuten ordaintan. Lehenengo, legeak berak agintzen zuten ezkontzen ziren emakumeei automatikoki baja ematea. Aurrerago, legea aldatu zen ezkontutako emakumeek lanean jarraitu ahal izateko, baina kooperatibek urte batzuk gehiago mantendu zuten araua.

3. Hainbat hamarkadatan Deba ibaia izan da penintsulako kantauriar isurialdeko ibairik kutsatuenetakoa. Ibaiertzean kokatuta zeuden (eta dauden) enpresentzat ibaia baino estolda zen. Isurketak ohikoak ziren. Leintz bailaran hainbatek gogoratzen du 70eko hamarkadan Debaren kolorea egun batean grisa zela, beste batean morea...

Zenbat hobetu duten arlo horietan kooperatibek!

Eskerrak espiritu kooperatiboa aspaldi galdu zela. —

**“Gogoratu beharra dago edozein erakunderen edo tradizioen lehengo garaiak nostalgiaz ikusten ditugula eta idealizatu egiten ditugula askotan. Baita kooperatibek ere!”**

# MONDRAGON presente en la gran cita industrial del país

La Bienal de la Máquina Herramienta se celebra con éxito de participación y número de visitantes en el BEC de Barakaldo del 3 al 7 de junio. MONDRAGON estuvo presente en la feria por medio de seis cooperativas y un centro de investigación. **GORKA ETXABE**



Equipo de Fagor Automation desplazado a la Bienal, el día de la inauguración, con las fuerzas intactas.



Equipo de Danobat y Soraluce, en la previa a la apertura de puertas, y antes de la visita del Lehendakari.



Elena Zarraga (LKS Next) y Sonia Ortubai (Abantail) en el espacio compartido con MSI Group.

## Corporación MONDRAGON

Número de cooperativas en la BIEMH: siete con stand propio o compartido.

- Ideko
- LKS Next
- Abantail
- MSI Group
- Fagor Automation
- Soraluce
- Danobat

(estas dos últimas bajo el paraguas de DanobatGroup).

## Los principales datos de la BIEMH 2024

- Firmas expositoras: 1.558.
- Productos y servicios expuestos: 3.593.
- Tecnología de 29 países.
- Visitantes de 75 nacionalidades.
- País invitado: México, con 70 empresas representadas.



### Argazkiaren historia

Bartzelonako edo Madrilgo feria batean eginiko argazkia da, baina feria eta hiria ez daude zehaztuta. Fagor Industrialek 80ko hamarkadan sektoreko feria askotan parte hartu zuen, eta honako argazki hau agian *Hostelco* ferian ateratakoa da, Bartzelonan, 1981ean hasi baitzen feria hori egiten bertan.



## AGUR, FAGOR INDUSTRIALS S. COOP.

## ONGIETORRI, ONNERA GROUP S. COOP.

**E**l pasado mes de mayo Fagor Industrial S. Coop. celebró su Asamblea General ordinaria. Una cita anual *convencional* que no lo fue tanto principalmente por dos razones. La cooperativa de Oñati cumple 50 años (1974-2024), una efeméride que están celebrando con diferentes actos durante todo el año; asimismo, la asamblea también incluyó una votación importante relacionada con la razón social de la cooperativa. Los socios y socias aprobaron, por amplia mayoría, el cambio de denominación de Fagor Industrial S. Coop. a Onnera Group S. Coop.

El cambio responde a la estructura corporativa actual, que incluye diversas marcas comerciales y filiales dentro del Grupo. Esta actualización facilitará una comunicación más clara y efectiva de su identidad corporativa. Además, permitirá fortalecer su presencia en el mercado global y mejorar la gestión de las marcas comerciales, tales como Fagor Professional, Edenox, Asber, Efficold, Danube, Domus, Primer y Onnera Contract. —

**GORKA ETXABE**

# ¿Qué hacer en caso de accidentes en el extranjero?

Las necesidades sanitarias derivadas de accidentes o enfermedades sobrenvenidas cuando nos encontramos en el extranjero por ocio, turismo, trabajo o estudios, cuentan con la cobertura 24 horas/365 días al año por parte de LagunAro.

## ¿Cómo puedo acceder a la cobertura?



En el caso de algún percance lo único que hay que hacer es llamar al teléfono que figura en el reverso de la **tarjeta sanitaria de LagunAro (+ 34 91 383 30 66) para contactar con IMA Ibérica**, que es la empresa que gestiona este tipo de necesidades. Una de las primeras cuestiones a tener en cuenta es que, con independencia de en qué lugar del mundo te encuentres, la comunicación será en castellano. Lo cual resulta importante –en el caso de no dominar el idioma local– para la persona que necesita asistencia sanitaria estando desplazada al extranjero.

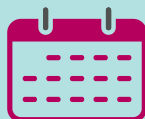
Al mismo tiempo, existe la posibilidad de solicitar consejos médicos ante cualquier urgencia que surja durante el viaje, así como información médico-administrativa previa a cualquier desplazamiento.

## ¿Qué tipo de cobertura tengo? ¿Qué servicios incluye?



La cobertura sanitaria ofrecida, así como las exclusiones aplicadas, resultan similares a las que percibimos en nuestro lugar de residencia en caso de accidente y enfermedad sobrenvenida. Las exclusiones más destacables se concretan en aquellas derivadas de accidentes de tráfico y de la práctica de deportes federados, de competición y/o de alto riesgo.

## ¿Qué alcance temporal tiene la cobertura?



Está establecido para desplazamientos al extranjero igual o inferiores a tres meses, mientras que en el caso de personas beneficiarias que cursen estudios reglados en el extranjero, el periodo de cobertura se extiende a un año completo.

**“No existe un límite económico para la compensación de los gastos sanitarios resultantes de la atención médica concertada”**

## ¿Tengo que adelantar los gastos médicos?



Una vez establecido contacto con IMA Ibérica, desde esta empresa se encargan de derivar cada caso al centro médico más adecuado, indicándole a la persona todos los pasos a seguir, evitando tener que adelantar los gastos médicos, que pueden ser especialmente elevados en determinados países, por ejemplo, en Estados Unidos. De hecho, cabe señalar que no existe un límite económico para la compensación de los gastos sanitarios resultantes de la atención médica concertada.

## ¿Y si necesito repatriación...?



IMA Ibérica gestiona el traslado de la persona beneficiaria hacia el centro hospitalario más adecuado, o más cercano a su domicilio, siempre con previo acuerdo con los médicos especialistas que atienden a la persona beneficiaria, utilizando los medios más apropiados.

En caso de fallecimiento, IMA Ibérica gestiona la repatriación del cuerpo. De la misma manera, en el caso de fallecimiento de un familiar cercano (cónyuge, padre/madre, hijo/a, hermano/a del beneficiario) gestiona también la repatriación de los beneficiarios que esos momentos se encuentren en el extranjero.

## ¿Debo tener actualizada mi Tarjeta Sanitaria Europea?



En desplazamientos a la Unión Europea, Espacio Económico Europeo y Suiza, es necesario tramitar previamente la Tarjeta Sanitaria Europea (TSE), que se puede solicitar a través de la web de la Seguridad Social. Se trata de un elemento básico para el acceso y gestión de trámites administrativos en centros y hospitales públicos, especialmente en circunstancias de urgencias sanitarias de mucha gravedad dado que, en líneas generales, a nivel europeo los mejores recursos sanitarios se encuentran en los hospitales públicos, por lo que es necesario disponer de la TSE. —



**Zigor Ezpeleta**

Director de Gestión Social de MONDRAGON



# EMPRESA, FUTURO, PERSONAS

El autor reflexiona sobre los retos de futuro que enfrentan las empresas en relación con la gestión de personas.

**1. Transformación Ágil:** En un mundo caracterizado por la complejidad y la incertidumbre, las organizaciones deben ser ágiles y flexibles para adaptarse dinámicamente a los cambios en los escenarios y modelos de negocio. La supervivencia y el progreso de una organización dependen de su capacidad para leer el entorno y adaptarse rápidamente.

**2. Automatización y IA Generativa:** La inteligencia artificial (IA) transformará profundamente la forma en que trabajamos y nos relacionamos con los clientes. Esto implica la necesidad de nuevos perfiles y habilidades, así como el rediseño de puestos de trabajo para adaptarse a la automatización. Se plantea el desafío de garantizar que la implementación de la IA sea ética y complementaria a las habilidades humanas.

**3. Desarrollo de habilidades y aprendizaje continuo:** Con el rápido avance de la tecnología y la automatización, las habilidades

requeridas en el lugar de trabajo están evolucionando constantemente. Las empresas necesitarán invertir en programas de desarrollo de habilidades y fomentar una cultura de aprendizaje continuo para garantizar que las personas estén preparados para enfrentar los desafíos del futuro.

**4. Modelos de Trabajo Híbridos:** Los modelos de trabajo tradicionales están siendo revisados en favor de modelos híbridos que requieren cambios en la comunicación y el liderazgo para funcionar correctamente.

**5. Atraer y Fidelizar Talento:** El mercado laboral limitado hace que sea más difícil atraer y retener talento. Promover el bienestar de las personas, ofrecer relaciones laborales flexibles y construir una marca empleadora sólida son clave para atraer y retener talento.

**6. Expectativas Diversas y Cambiantes de las Personas:** Las expectativas de las personas están

evolucionando hacia propuestas más personalizadas y una mayor valoración de factores como el propósito, la flexibilidad y el aprendizaje continuo. Es necesario adaptar los estilos de liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional para satisfacer estas necesidades.

**7. Promoción del Bienestar en el Trabajo:** El aumento del estrés laboral debido a ciclos económicos cortos y la intensificación del trabajo requiere un enfoque en la promoción de la salud mental, el bienestar físico y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

**8. Envejecimiento de la Población:** El envejecimiento progresivo de la población plantea desafíos en la retención del talento y la necesidad de implementar programas de bienestar y aprendizaje continuo entre generaciones.

**9. Construcción de Lugares de Trabajo Diversos e Inclusivos:** Es fundamental promover la diversidad cultural y generar políticas de integración para atraer a los mejores talentos, independientemente de su origen o identidad.

**10. Importancia de un Propósito Auténtico:** Tener un propósito y una visión claros y compartidos es crucial para generar ilusión y compromiso en el trabajo. —

**“Tener un propósito y una visión claros y compartidos es crucial para generar ilusión y compromiso en el trabajo”**



Udalaitz S. Coop. surgió el 1 de enero de 2015 tras el proceso concursal de Fagor Electrodomésticos. Desde entonces, funciona como una oficina de empleo interna que gestiona las reubicaciones de personas socias y las prestaciones que les corresponden.

JAVIER MARCOS

**D**esde su puesta en marcha en 2015, la oficina de empleo de Udalaitz ha sido una entidad muy importante para cientos de personas provenientes de cooperativas liquidadas. Charlamos con Janire sobre el trabajo realizado hasta ahora y de cómo se enfoca el futuro.

**Las personas socias de Udalaitz ¿de qué cooperativas provienen?**

Todos ellas provienen de cooperativas disueltas en Araba, Bizkaia y Gipuzkoa. Mayoritariamente los perfiles son de carácter industrial, pero en todos estos años, han ido incorporándose personas de múltiples sectores y áreas. Desde 2015, las personas socias de Udalaitz provienen de Fagor Electrodomésticos, Hometek, Ibai, Eko3R, Fagor Grupo Mueble, Cisdela, Consonni, Alkargo, Urssa y Goiti.

**¿Cuál es la foto actual respecto a la gestión de excedentes?**

Desde el momento del cierre de Fagor Electrodomésticos, donde se arrancó con casi 2.000 socios en desempleo, actualmente (30 de abril de 2024) Udalaitz lo componemos 503 personas socias. Casi el 70% del colectivo está reubicado en la provincia de Gipuzkoa, en la zona geográfica de Arrasate, Aretxabaleta, Eskoriatza y Oñati. En conjunto, las reubicaciones se producen en Bizkaia, Araba, Gipuzkoa y Navarra, en más de 40 cooperativas del ámbito de LagunAro y Corporación MONDRAGON. Los perfiles industriales son los que destacan en nuestro colectivo, pero dada la di-

## Janire Ereño

RESPONSABLE DE LA OFICINA DE EMPLEO DE UDALAITZ S. COOP.

“Nuestra meta es conseguir el mayor número posible de reubicaciones definitivas”

versidad de las cooperativas, abordamos la cobertura de múltiples perfiles para reubicaciones (servicios, industria, financiero, administración, producción, ingeniería, comercial...).

### **¿Durante cuánto tiempo tiene una persona en desempleo la protección de Udalaiz?**

Cuando una persona socia de una cooperativa se incorpora en una situación de desempleo estructural proveniente de una cooperativa en disolución, en ese momento se le asigna una aplicación de 24 meses de desempleo, que se activa en el momento en que no se encuentra reubicada. Además, cuando esa persona tiene 6 meses o menos de desempleo pendiente de consumir, se activa un mecanismo que le permite regenerar desempleo a razón de una hora de prestación añadida de desempleo por cada tres de reubicación efectiva, hasta alcanzar nuevamente como máximo los seis meses de prestación de desempleo pendiente. Actualmente, el 90% de los socios de Udalaiz se encuentran fuera de esta situación de menos de 6 meses de desempleo pendiente de consumir.

### **¿Cuáles son las principales dificultades de Udalaiz para llevar adelante su cometido (reubicar a personas en desempleo estructural)?**

Las reubicaciones más complicadas de gestionar suelen ocurrir con aquellas personas socias que debido a problemas de salud, tienen una limitación para poder ofrecer una polivalencia completa al puesto que se demanda. En estos casos, el consumo de desempleo se dispara y pueden tener el riesgo de agotar todo el desempleo.

La edad media del socio de Udalaiz es 52 de años y desde 2019 se viene trabajando con las cooperativas en el apoyo de las reubicaciones para personas mayores de 55 años. De hecho, LagunAro generó un Plan de Empleo –que sigue vigente hoy en día– que activó una serie de bonificaciones a las cooperativas que daban empleo a socios de Udalaiz mayores de 55 años.

## **Formación y recualificación**

### **¿Se promueve la formación de las personas socias de Udalaiz para que mejoren su empleabilidad?**

Las cooperativas demandan un perfil con cualificación para ofertar una estabilidad laboral y consolidación societaria. Por eso, para dar respuesta a la necesidad de elevar la cualificación de los socios, desde 2014 se puso en marcha un plan formativo en CFGS (Ciclo

Formativo de Grado Superior) en uno de los dos títulos oficiales con más empleabilidad: Mecatrónica industrial y Programación de la producción en fabricación mecánica. Mas de 100 personas han obtenido el grado de ciclo superior en especialidades industriales estos años gracias a estos planes.

Las personas socias de Udalaiz que inicien procesos de recualificación deben compaginar esa formación con la reubicación en ese momento, ya que las formaciones se gestionan fuera de horas de trabajo y, a menudo, fuera de su ámbito geográfico habitual de trabajo.

### **Lo que conlleva un esfuerzo adicional importante.**

Así es, un sobreesfuerzo considerable, ya que durante el tiempo que dura la formación, la dedicación a la conciliación personal se ve reducida. En 2019 se generó también la posibilidad de solicitar una excedencia para estudios con duración de 2 años, para aquellas personas que no tuvieran formación y que optaran por cursar un grado superior en rama Industrial. Esta opción ha sido usada por 17 personas socias estos años.

## **“En estos 11 años desde el cierre de Fagor Electrodomésticos, se han generado más de 700 consolidaciones en las cooperativas. Es un dato muy positivo”**

### **¿Ha habido más iniciativas en este sentido?**

En 2020 se puso en marcha un proyecto de mejora de empleabilidad en el que han participado la propia Corporación, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Alecop y el Centro de Formación Profesional Miguel Altuna, con financiación de LagunAro y CEPES (Confederación Empresarial Española de Economía Social). Este proyecto diseñó un programa piloto formativo denominado *Operario Digital* en el que participaron 18 personas de Udalaiz. El objetivo de este proyecto ha sido desarrollar y testar soluciones de aprendizaje para mejorar, acelerar y hacer más sostenibles los procesos de aprendizaje a lo largo de la vida.

Desde 2019 a 2023 se han generado varias convocatorias formativas para obtener la certificación del curso “C30 Operario Almacén, Logística y Aprovisionamiento”, para facilitar opciones de empleo en áreas de Logística además de las áreas de producción. En estas convocatorias han participado más de 50 personas.

**Imagínate una cooperativa que quiere realizar una demanda de empleo. ¿Cómo se puede poner en contacto con Udalaiz?**

Las cooperativas pueden ponerse en contacto con la Oficina de Empleo para hacer llegar la opción de empleo que precisan cubrir. Además, en el caso de que el puesto ofertado sea de carácter estructural, estos puestos-procesos de selección se publicitan entre los socios de Udalaiz, quienes tienen perfiles diversos y trayectorias con experiencia laboral interesantes para las cooperativas. Esta opción es utilizada por muchas cooperativas y grupos cooperativos, siendo una herramienta también para optar por un camino a la consolidación.

**¿Cuál es el nivel de consolidaciones de personas socias en otras cooperativas?**

En estos 11 años desde el cierre de Fagor Electrodomésticos se han realizado más de 700 consolidaciones en las cooperativas. Es un dato muy positivo, ya que han sido muchas las personas que han podido dejar de ser so-

cias de Udalaiz e iniciar una nueva etapa laboral como socias en las cooperativas donde antes habían trabajado como reubicadas desde el momento del cierre de su cooperativa.

**Pero todavía hay tarea pendiente, ¿no es así?**

El número de personas socias de Udalaiz asciende a más de 500 y desde la pandemia la situación de incertidumbre y variabilidad ha generado que las cooperativas hayan ralentizado los procesos de consolidación. Por eso, con el objetivo de dar un impulso a las reubicaciones definitivas en el colectivo de mutualistas en desempleo estructural, el Consejo Rector de LagunAro ha aprobado un Plan Especial para el periodo comprendido entre el 1 de abril de 2024 y el 31 de marzo de 2025.

En el contexto de ese plan LagunAro y la Oficina de Empleo de Udalaiz están realizando una ronda de contactos y reuniones con distintas cooperativas y grupos cooperativos de cara a analizar la situación concreta de las personas que puedan tener reubicadas, para comentar las medidas que han sido aprobadas en este Plan Especial y determinar cómo poder seguir avanzando en conseguir el mayor número posible de reubicaciones definitivas. —

**“El Consejo Rector de LagunAro ha aprobado un Plan Especial para el periodo comprendido entre el 1 de abril de 2024 y el 31 de marzo de 2025 con el fin hacer un diagnóstico compartido de la situación y seguir avanzando en el número de reubicaciones definitivas”**



Según el estudio U-Ranking realizado por la Fundación BBVA y el Instituto valenciano IVIE, es la universidad del Estado con mayor porcentaje de empleabilidad.

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA, PRIMERA UNIVERSIDAD DEL ESTADO EN EMPLEABILIDAD

**C**uatro años después de terminar sus estudios, el 86,9% del colectivo de estudiantes de Mondragon Unibertsitatea ya tiene empleo. Además, el análisis detallado por titulaciones arroja unos datos de empleabilidad todavía mejores, como el caso del Grado de Ingeniería en Energía, con una empleabilidad del 94,3%; Educación primaria, con un porcentaje de empleabilidad del 93,8%; el Grado en Educación Infantil, con un 92,9%; Ingeniería Mecánica, con un 92,8%; el Grado de Administración y Dirección de Empresas, con un 90,4%; o el Grado en Comunicación Audiovisual, Imagen y Multimedia, y el Grado en Ingeniería en Electrónica Industrial, cuyas tasas de empleo alcanzan el 88,1%.

Son datos realmente espectaculares, porque ser el líder en este tipo de clasificaciones no está al alcance de cualquiera.

### EU4DUAL

También es para sacar pecho otro proyecto, está vez a nivel continental, y es que Mondragon Unibertsitatea lidera un proyecto europeo cuyo objetivo es aumentar la calidad y competitividad de la educación superior europea utilizando la formación dual para resolver retos globales. La Alianza Universitaria Europea EU4DUAL está compuesta por nueve universidades europeas líderes en formación dual –Duale Hochschule Baden-Württemberg (Alemania), FH JOANNEUM Gesellschaft mbH (Austria), Savonia UAS (Finlandia), ESTIA Institute of Technology (Francia), Neumann János Egyetem (Hungría), PAR University College (Croacia), Malta College of Arts, Science and Technology (Malta) y Koszalin University of Technology (Polonia)– que aspiran a poner en marcha la institución de educación dual integrada más grande del mundo, donde se integran perfectamente el nivel académico y el empresarial.

El objetivo de esta alianza EU4DUAL liderada por Mondragon Unibertsitatea es utilizar la formación dual para ayudar a Europa a abordar sus diferentes desafíos sociales entre los que se encuentran el cambio climático, la descarbonización, la digitalización y el envejecimiento saludable, donde todas ellas tienen mucha experiencia que aportar. —



## Ane Ruiz de Zarate

RESPONSABLE DEL SERVICIO DE TRADUCCIONES DE MLAKOOP

LinguaHub es una solución tecnológica segura para la gestión de traducciones en empresas, una propuesta que ofrece una combinación única de funcionalidades técnicas, experiencia lingüística y enfoque centrado en el cliente.

USOA AGIRRE

“LinguaHub es un salto cualitativo espectacular en la gestión de traducciones”

**M**LAKOOP, bajo la marca de MondragonLingua, es una referencia en servicios de traducción profesional. Traduce anualmente más de 25 millones de palabras, abordando sectores especializados como finanzas y seguros, industria, ciencias médicas, organizaciones multilaterales y ONGs, entre otros. Y realiza este servicio en hasta 108 combinaciones de idiomas, asegurando una cobertura global y multilingüe. En total, su cartera reúne a clientes provenientes de 17 países distintos, lo que refleja su alcance internacional y la fiabilidad de su servicio.

### Ane, ¿en qué se basa grosso modo el proyecto LinguaHub?

Te diría que es una oportunidad para centralizar y gestionar de forma integral y totalmente digitalizada la gestión de las traducciones en una empresa. Es una solución dirigida a aquellas empresas que gestionan un volumen determinado de traducciones al año, que no tienen proveedores homologados y les falta el control de la información, y, por tanto, del coste y la calidad que están ofreciendo sus diversos proveedores.

En términos técnicos, LinguaHub utiliza una arquitectura de software que integra diversas funcionalidades, como la gestión de proyectos de traducción, la traducción y revisión por parte de lingüistas asignados a cada proyecto, el seguimiento del progreso del trabajo, la gestión de archivos y documentos, la comunicación interna y externa, y la generación de informes analíti-

cos. Esto se logra mediante el desarrollo de un sistema modular y escalable que MLAKOOP personaliza teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada cliente.

### ¿A qué idiomas realizáis las traducciones?

LinguaHub ofrece soporte para una amplia variedad de idiomas, incluidos los principales idiomas internacionales y autonómicos. Tenemos clientes en 17 países y traducimos a 108 combinaciones de idiomas. Esto se logra gracias a que contamos con una red global de traductores y lingüistas por pares de idiomas y especialización.

Una de las premisas básicas de calidad en la traducción es que el traductor traduzca única y exclusivamente a su idioma materno, y es un requisito clave para la certificación específica del sector que es la ISO 17100. Por lo que nuestra red se ubica en 27 países y uno de nuestros procesos clave de gestión es la homologación y ampliación permanente de esta red.

### ¿Qué sensaciones tenéis de la experiencia digital de vuestros clientes?

LinguaHub ha recibido elogios por su interfaz intuitiva, su capacidad de personalización y su atención al detalle en cada etapa del proceso de traducción.

Los clientes valoran especialmente la capacidad de LinguaHub para proporcionar una visión panorámica de todas las actividades relacionadas con la traducción, lo que les permite tomar decisiones informadas y optimizar sus recursos de manera eficiente. —

**“LinguaHub es una plataforma digital diseñada para centralizar todas las actividades relacionadas con la traducción, desde la solicitud inicial hasta la entrega final, permitiendo un control detallado y una supervisión continua del proceso de traducción”**

**Xabi Igoa**

Mondragon Unibertsitateko Komunikazio ezagutza arloko zuzendaria



## ERAKARRI ETA EZ EKARRI

Maiatzaren 27a, goizeko 08:30ak inguru. Kafe usaina dario oraindik astelehenari. Iñaki Guridik etorkizuneko erronken inguruan galdetu dio irratiz bestalde elkarrizketatzen ari zaion Iñigo Ucini. Tartean, *behargin premia*-gatik galdetu dio, eta honek eredu bezala adierazi du nola dagoeneko, formazio dualaren bidez besteak beste, Mexikotik talentua erakartzen gabiltzan “bertan gelditzeko bizitza eta lan proiektu on batekin”.

**H**izkuntza-erabilera garrantzizkoa da, matizak inportanteak diren bezala. Ucinek zuzen erakarri esan du, ez ekarri. Eta hara hor, nola etorkizuneko erronka horrek gudan beste erronka bat agerian uzten duen: erakar-garriak izan behar dugu. Akaso, kazetariaren galderatik hasita ari garelako susmo bati ez duen pisua ematen. Nork egiten dizkio egun galderak nori lan-elkarrizketa baten? Nork du erabakimena? *El Dorado* kondairaren tesitura alderantziz ageri zaigu. Gu ez gara armada pisutsua daraman Hernan Cortes (eta ez dugu izan nahi) eta guri tokatzen zaigu dizdiz egitea erakar-garri izateko. Eta nola izan erakar-garri? Jarraitu dezagun kondairako hiriaren adibideari tiraka.

*El Dorado* oso ezaguna bilakatu zen XVI. eta XIX. mendeen artean esploratzaile espainiar, ingeles eta baita euskaldun zenbaitzuren artean. KPIrik ez zegoen garaian, edo horrela deitzen ez zitzaizen garaian, eta irudi-auditoriarik gabe ere marka kontzientzia edo nabarmentasuna (notoriedad gaztele-raz) bereganatu zuela jakina da. Eta gu? Ezagutzen al gaituzte? Edo

etengabe ezkutatu gara “euskaldunok saltzaile txarrak gara, eta gipuzkoarrak zer esanik ez” mantran? Iruditzen zait badugula zer landu marka enplegatzaile ezezagunak ezagutarazten eta izaera kooperatiboaren lanketa palanka gisara erabilia, pertenezentzia sentimendua areagotzen.

Buelatu gaitzen Guyanetan omen zegoen hiri ezkutua adi-bidera. Esploratzaileentzako aurkikuntza hark garrantzia zergatik zuen jakiten ez da zaila: urrez betetako hiri bat omen zen bilatu nahian zebiltzana. Gu zerbait konplexuagoak gara. Kooperatiba bezala gorpuzten dugun hori, Zigor Ezpeletaren adibideari tiraka, izan al daiteke diferentzial bat? Akaso gudan datza balio

proposamena. Istorio izan daitekeen historia bat dugu. Kontakizun (*storytelling*) bihurtu daitezkeen egitateek oinarri sendo bat eskaintzen diote gure propositori, zentzu bat gure lanari, egiteko modu bat bereizgarri bilakatu. Gorpuzten dugun egitura konplexuak (nerbio sistema, burua, arima, oxigenoa, zelula...) aldiz, ulertzeko zaila izan daiteke eta honek xede-taldea urruntzera eraman. Ondorioz, lan pedagogiko bat egin beharra dago, komunikazio-hezitzaileago batek barne-bildu behar ko gintuela.

Eguneko bigarren kafearen bila joan naiz. Hala dio poltsan: cafe importado de Colombia. Denok dauzkagu gure kontraesanak. —

**“Iruditzen zait badugula zer landu marka enplegatzaile ezezagunak ezagutarazten eta izaera kooperatiboaren lanketa palanka gisara erabilia, pertenezentzia sentimendua areagotzen”**



## Ane Santesteban

LABORAL KUTXA TALDEKO TXIRRINDULARIA

# “Laboral Kutxari esker txirrindularitzaz bizitzeko aukera dut”

Ane Santesteban [Errenteria, 1990] 11 urte egon da Euskal Herritik kanpo bere txirrindularitza ibilbidea egiten eta, gaur egun, Laboral Kutxa taldeko txirrindularia da. Azaldu digunez, Laboral Kutxari esker, Euskal Herrian, emakumea izanik, txirrindularitzaz bizitzeko aukera dauka eta oso eskertuta dago. 2026. urtera arte dauka kontratua Santestebanek Laboral Kutxan eta buru belarri ari da lanean Espainiako Txapelketarako, Giro de Italiarako, Joko Olinpikoetarako eta Frantziako Tourerako.

### ANIXE URIBARREN

**D**ebabarrena Kiroldin hasi zenuen txirrindularitza ibilbidea, eta ondoren Italiako, Alemaniako eta Australiako talde ezberdinetan aritu zara eta, gero, Euskal Herrira itzuli. Nola daramazu itzulera?

Egia esan, oso polita da, 11 urte pasa ditut etxetik kanpo eta orain Euskal Herrira bueltatzea, hemengo jendearekin inguratuta egotea, hemengo staffarekin, bertako txirrindulariekin eta, batez ere, gure kulturarekin oso polita da. Orain dela urte batzuk, gainera, kanpora joatea erabaki nuenean, ez nuen espero bueltatzeko aukerarik izango nuenik, izan ere, orain dela urte batzuk emakumeen txirrindularitza Euskadin ez zegoen egoera onean, eta ezin genuen txirrindularitzaz bizi. Laboral Kutxari esker, aukera hori daukagu eta oso eskertuta nago.

**Joan zinenetik, Italian, Alemanian, Australian ibilbide ederra egin duzu. Zer ikasi duzu?**

Gauzak lortzeko esfortzua egin behar dela. Seguruenik, nik ez dut edukiko beste txirrindulari batzuek izan dezaketen talentua, baina, urte askoan zehar egin dudana lanari esker, nago gaur egun hemen. Bestalde, esango nuke etxeko gauzak gehiago baloratzen ikasi dudala, konturatu naiz etxean moduan ez zaudela inon ere.

**Orain Laboral Kutxan zaude. Emakumezkoen txirrindularitzaren erreferentziatzeko proiektuan. Nola aldatu da egoera?**

Esango nuke, azkenengo 4 urteetan pila bat aldatu dela emakumeen txirrindularitza. Lehen, talde profesional batean nengoen, baina ez nuen aukerarik txirrindularitzaz bizitzeko, orain, aldiz, bai. Hemen denok berdi-



nak gara, gure soldata daukagu, gure lanbidea. Horrez gain, orain, hemengo lasterketetan ere, jendea ikusten da animatzen eta, duela urte batzuk, ez zen hori pasatzen. Laboral Kutxa proiektuak asko lagundu du horretan, adibidez, egun, telebistan ikusi daitezke Laboral Kutxaren iragarkiak eta horrek asko laguntzen du, gizarteak ikusten baitu emakumezkoen txirrindularitza existitzen dela. Hain zuzen ere, emakumeok ere txirrindangan ibiltzeko aukera daukagula, gu ere profesionalak garela eta, horrek ere, pila bat lagundu du. Jende asko animatzen da bizikletan ibiltzen eta egoera asko aldatu da, kulturaren antzaldatu dela esango nuke.

### **Izan duzu oztoporik txirrindularitzan emakume izateagatik?**

dela sekulako amorrua ematen du horrek. Askotan esan diot nire buruari: emakume izateagatik ez dut aukerarik txirrindularitzatik bizitzeko? Oztopo asko izan ditut bidean, amorrazioak ere bai, baina, oso burugogorra naiz eta lanean jarraitu dut. Orain, behintzat, lortu dugu Euskadin talde profesional bat izatea eta, uste dut, bide onean gogazela.

### **Nola sortu zen Laboral Kutxako aukera?**

Taldea sortu zenetik egon naiz kontaktuan Aitor Galdos Euskadi Fundazioko zuzendariarekin eta, azken urteotan, beti esan izan dut txirrindulari karrera Euskal Herrian bukatu nahi dudala, etxeko talde batean. Laboral Kutxa atera zenetik, beti eduki dut buruan aukera hori. Aurreko urtean, hasieratik nahiko bideratuta zegoen guztia, eta animatu egin nintzen. Uste dut beti eskatu dugula Euskadin horrelako proiektu bat izatea eta, orain lortu dugula, zergatik ez hona etorri?

### **Zentratu gaitezen Frantziako Tourrean. Laboral Kutxarentzat eta zuretzat sekulako erronka izango da, ez?**

Bai, urteko erronka izango da, urteko helburua. Aurreko urtean 8. postuan bukatu nuen Frantziako Tourra eta esperientzia oso polita izan zen, baina, etxeko maillotarekin, oraindik eta bereziagoa izango da. Egia esan, gure helburu nagusia izango da Frantziako Tourrera ondo iristea eta gogotsu nago.

### **Nola ari zara Tourrerako prestatzen? Zer espero duzu?**

Orain beste txapelketa batzuk ditugu. Lehenengo, 4 aste ditugu Espainiako Txapelketarako. Ondoren, beste 2 Giro de Italiarako eta, gainera, espero dut Joko Olinpikoetan ere egotea, eta, hori guztia eta gero, Tourrera. Hemengo maillotarekin

lehenengo hamarretan sailkatzea oso polita izango litzateke eta gero, Alpe d'Huez-eko etaparen aurrean iristea.

### **Zer espero dezake euskal zaleak?**

Aurreko urtean mezu pila bat jaso nituen Tourrean, oso polita izan zen. Duela urte batzuk ez nuen espero jendeak horrenbeste jarraitzerik, asko animatu ninduten. Aurten ere, espero dut, Laboral Kutxa lasterketa guztietan aurrean ibiltzea, maillota eta gure xarma erakutsiz.

### **Ezagutzen duzu Laboral Kutxa erakundea? Ezagutzen dituzu bere balioak?**

Bai, eta uste dut txirrindularitzan ere Laboral Kutxaren balioak bat datozeela. Gu ere talde bat gara, lider bat daukagu, baina, denok berdin-berdinak gara. Niretzat nire taldekideak ni bezalakoak dira eta, txirrindularitzan ere, talde bezala lan egitea oso garrantzitsua da. Uste dut, bai Laboral Kutxak, eta baita gure taldeak ere, balio berdinak dituztela.

### **Bukatzeko. Amets bat Tourrera begira.**

Alpe d'Huez-eko etapa irabaztea, hori da amets bat. Mendiko etapa bat da, eta portu batean bukatzen da. Iaz ere eduki genuen horrelako etapa bat Tourmaleten, eta Euskal Herriatik jende ugari etorri zen ikustera. Goiz hartan, lagun askok bidali zizkidaten argazkiak animatzeko, bertan itxaroten zeudela esanez, eta, aurten ere, berezia izango da etapa hori. Ikurrinak ikusteak eta animoak entzuteak indar handia ematen didate. —

## **“Alpe d'Huez-eko etapa irabaztea da nire ametsa”**



# EL TRABAJO FLEXIBLE YA ESTÁ AQUÍ

En el marco de la comunidad de práctica de talento, entre los meses de abril y mayo, 22 cooperativas hemos compartido tres sesiones de trabajo analizando los retos de trabajo flexible acompañados por BICG, una *spin-off* de Fraunhofer especializada en la implantación de estos modelos de trabajo.

**IÑIGO LARREA** RESPONSABLE DE GESTIÓN DE TALENTO DE MODRAGON

**E**stas tres jornadas han servido para conocer buenas prácticas externas y también para compartir las experiencias de cada cooperativa. Del camino recorrido hasta ahora, comparto aquí tres conclusiones.

## Nuevas formas de trabajar

Las nuevas formas de trabajar son ya una realidad y su evolución es imparable. A mayo de 2024, un tercio de las 22 cooperativas participantes tienen ya un modelo de trabajo flexible implantado, otro tercio lo tienen implantado en una parte de la cooperativa y el resto han hecho una prueba piloto o se lo están planteando. Desde una perspectiva más amplia, esta realidad de hoy seguirá evolucionando con una tendencia de fondo: la digitalización del trabajo. De la misma manera en la

que la digitalización ha transformado la forma en la que compramos, está permitiendo una flexibilidad sin precedentes en el tiempo y el lugar en el que trabajamos. La adopción de plataformas de colaboración, de servicios de almacenamiento en la nube y de comunicaciones rápidas y seguras hace posible trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento. La pandemia del COVID-19 catapultó el teletrabajo y, según todos los estudios, los trabajadores remotos quieren seguir trabajando de forma híbrida, al menos parcialmente, durante el resto de sus carreras.

## La importancia del enfoque

Para superar estas barreras y miedos resulta clave el enfoque que adoptamos a la hora de diseñar e implantar un modelo de trabajo flexible. Hasta ahora, en la ma-

yoría de los casos, hemos abordado el trabajo flexible como un beneficio social y no como una forma nueva de trabajar. El enfoque que proponen desde BICG parte de enfocarlo al cliente y de tomar como unidad de gestión el equipo y sus necesidades de aprendizaje, medios, coordinación, seguimiento, etc. La clave está en la sincronización del trabajo en equipo, en acordar objetivos, tareas en casa y tareas en la oficina, en crear un entorno abierto de confianza y desarrollo basado en el compromiso y el compañerismo. Al abordarlo a nivel de equipo, implicamos tanto a las personas que ocupan roles de gestión como a todo el equipo.

Queremos profundizar en este enfoque de equipo, y a estas tres primeras jornadas les seguirán otras tres jornadas más enfocadas a compartir experiencias concretas tanto en entornos de fábrica como en entornos de oficina.

**“La adopción de plataformas de colaboración, de servicios de almacenamiento en la nube y de comunicaciones rápidas y seguras hace posible trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento”**

## Un modelo sostenible exitoso es...

### 1. Sencillo y global

Un modelo sostenible debe ser un marco común, huir de casuísticas y fundamentarse en un protocolo claro y sin dobleces. Diseñado bajo una visión global, su aplicación no debe verse condicionada por estilos de gestión diferente.

### 2. 100% orientado al cliente

La premisa básica para el éxito del modelo es la satisfacción del cliente. El ejercicio de la flexibilidad se debe supeditar sin condiciones a esta premisa fundamental.

### 3. Orbita en el equipo

La unidad de gestión es el equipo y sus necesidades de aprendizaje, medios, coordinación, seguimiento, etc. Un entorno abierto de confianza y desarrollo basado en el compromiso y el compañerismo.

### 4. Apoyado por los líderes

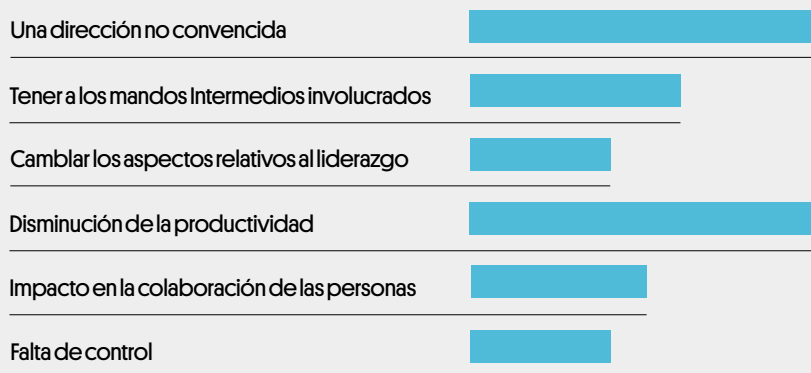
Entienden la importancia de la flexibilidad y sus beneficios y saben utilizarlo de la forma más eficiente. La intencionalidad y planificación se aplican en el día a día. Los líderes son conscientes del valor que aportan a sus equipos y actúan en consecuencia.

### 5. Imán para el talento

Tan atractivo como eficiente, será un ingrediente fundamental en la propuesta de valor de la organización y un factor diferencial para la plantilla actual y las nuevas incorporaciones.

## Una cuestión de liderazgo

Hay muchas evidencias de que el trabajo flexible mejora o, al menos, no penaliza la productividad. A pesar de estas evidencias, la mitad de las respuestas de las 22 cooperativas participantes dicen que las principales barreras para implantar un modelo de trabajo flexible están relacionadas con el liderazgo. Una de las principales preocupaciones de los líderes es la percepción de que la falta de supervisión directa sobre las personas que teletrabajan disminuye su productividad. Otra resistencia común es el temor a perder la cohesión de equipo y la cultura de empresa. Lo que la relación informal cara a cara logra de forma natural, puede ser más difícil de conseguir trabajando en remoto. Básicamente, lo que ocurre es que la mayoría de las personas gestoras no se sienten seguras sobre cómo hacer su trabajo en este nuevo entorno híbrido. —



# SE ACTIVA UN NUEVO ESTÁNDAR EUROPEO PARA EMPRESAS EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD

Durante los últimos cinco años hemos vivido una gran aceleración regulatoria en Europa; los criterios ESG han tenido un marcado desarrollo. Se ha elevado el listón a la hora de exigir a empresas e inversores una mayor responsabilidad y transparencia de los impactos –positivos y negativos– en temáticas sociales, ambientales o de gobernanza.

**L**as cooperativas están afectadas de igual forma por las diferentes normativas tanto sociales como ambientales. La Directiva 2022/2464 de la Unión Europea sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD) busca homogeneizar la información de sostenibilidad generada por las empresas. Modifica la Directiva 2014/95 sobre información no financiera y diversidad (NFRD) y pretende aumentar la transparencia y comparabilidad de la información ESG (ambiental, social y de gobernanza) de las empresas.

La CSRD equipara la información sobre sostenibilidad con la información financiera y establece que las empresas deben presentar su información no financiera de acuerdo con unos estándares comunes. El Grupo Asesor Europeo de Información Financiera (EFRAG) ha desarrollado los European Sustainability Reporting Standards (ESRS), que son el nuevo marco de estándares para la presentación de información de sostenibilidad. Estos estándares buscan proporcionar datos fiables y comparables a inversores, sociedad y otras partes interesadas.

## Jornadas sobre la nueva directiva

Todo ello ya se ha esbozado en las jornadas sobre la nueva directiva de reporting CSRD que llevó a cabo MONDRAGON durante los meses de abril y mayo de este año. El objetivo de estas jornadas fue hacer una aproximación a la hoja de ruta para transitar del actual reporte EINF (estado de Información No Financiera) a la nueva CSRD.

En este foro, se ha profundizado sobre lo que es la CSRD, a quién afecta, plazos, información a reportar bajo nuevos estándares ESRS... Se ha puesto en práctica una herramienta de autoevaluación para conocer el grado de madurez de las cooperativas en relación a los



Jornadas sobre la nueva directiva de reporting CSRD que llevó a cabo MONDRAGON.

ESRS. Dicha herramienta permitirá a las cooperativas revisar uno por uno los requisitos de los nuevos estándares europeos, tanto para Políticas, como Procesos y Divulgaciones (incluyendo su relación con la Ley 11/2018, los estándares GRI, etc.) así como analizar las capacidades internas actuales de la organización.

Los principales aspectos introducidos por la CSRD y los ESRS incluyen la doble materialidad, el análisis de Impactos/Riesgo/Oportunidades (IRO), una gobernanza clara y estructurada, estrategia definida, plan de transición climática, la información sobre la cadena de valor y la diligencia debida de sostenibilidad...

En definitiva, una directiva de divulgación que ayudará a la transparencia y calidad de la información no financiera y que equipará la información sobre sostenibilidad con la información financiera, lo que conllevará presentarla de manera más rigurosa y coherente.

Para las cooperativas es un desafío que les permitirá identificar nuevas áreas de mejora. Asimismo, se abre una oportunidad para, además de cumplir con los estándares ESRS, poner en valor y divulgar el diferencial del modelo cooperativo. —

# PROYECTO HAZI

ATEGI lidera un proyecto en el que participan 23 cooperativas que colaboran en el ámbito de la sostenibilidad para mejorar la cadena de suministro.

**XABIER LÓPEZ DE LANDETA** RESPONSABLE DE SOSTENIBILIDAD EN ATEGI

**E**n los diferentes foros y eventos a los que asistimos es más que palpable que el término sostenibilidad es muy relevante. Que las empresas están al tanto de ello, también. Parece que la normativa, con esa sopa de acrónimos a veces indescifrable, genera una sensación de vértigo y preocupación entre ellas, sobre todo porque las organizaciones son conscientes de que se deben movilizar para cumplirla.

En MONDRAGON tenemos la suerte de convivir una variedad de cooperativas de sectores diferentes, pero en todas ellas se aprecia que los valores y creencias son innegociables, y en lo relativo a la sostenibilidad vemos que lo que se exige y lo que se va a empezar a exigir por normativa y clientes, va en línea con lo que ya hacemos por nuestra forma de entender las cosas.

Sería un error pensar que, por lo expuesto anteriormente, ya estemos haciendo todo bien y no haya margen de mejora. Es por ello, que las cooperativas nos lanzaron un reto a ATEGI para analizar, profundizar y dar forma a lo relativo a la sostenibilidad en la cadena de suministro. Y así nació el proyecto HAZI.

La primera fase de HAZI comenzó en mayo y finalizará a principios de julio, habiendo terminado el primer bloque relativo al diagnóstico. Además, en ATEGI, estamos inmersos en un proyecto interno y en paralelo para analizar los servicios que prestamos de manera transversal a las cooperativas.

El proyecto está en marcha, las cooperativas participando y aportando con su experiencia y con el objetivo claro: mejorar en nuestra cadena de suministro. —



Hay 23 cooperativas participantes de 6 sectores diferentes: automoción, bienes de equipo, componentes, construcción, equipamiento y sistemas y utillaje. La diversidad hace el proyecto muy enriquecedor, ya que se comparte información, necesidades y escenarios desde diferentes vivencias



# LA NORMATIVA F-GAS REFUERZA LA POSICIÓN DE KIDE EN EL MERCADO

La aprobación de la normativa favorable a políticas mucho más sostenibles en Europa refuerza la posición de KIDE en el mercado. La aplicación de la nueva regulación llega para la cooperativa industrial de Berriatua en el mejor momento, con los deberes hechos y preparada para el cambio.

GORKA ETXABE



## Pablo Rodríguez

JEFE INGENIERÍA UNIDAD DE NEGOCIO DE FRÍO

### “Nuestra posición responde a la apuesta firme de Kide por normativas medioambientales más sostenibles”

**E**l sector del frío, al igual que el resto de los sectores industriales, no es ajeno a las cada vez más exigentes normativas de cuidado del medio ambiente. La transición hacia alternativas más sostenibles es una realidad. En respuesta a la preocupación ambiental, la industria de la refrigeración ha estado trabajando en la transición hacia alternativas más sostenibles. En febrero se aprobó la nueva normativa, conocida como la F-Gas, que entrará en vigor en enero de 2025.

La nueva normativa afecta a fabricantes de equipos de refrigeración, aire acondicionado y bombas de calor, y por lo tanto a Kide. De forma progresiva, entre 2025 y

2030, no se podrán vender en Europa nuevos aparatos/instalaciones que utilicen gases fluorados con PCA superior a 150. Asimismo, se establecen nuevas prohibiciones para aparatos de aire acondicionado, bombas de calor y enfriadoras.

#### ¿Cómo afecta el cambio de normativa a Kide?

Desde hace dos años, nos hemos estado preparando para este momento. Estamos convencidos de que llegamos con los deberes muy avanzados, pero también somos conscientes de que la transición va a ser una carrera de fondo.

## “Desde hace dos años, nos hemos estado preparando para este momento. Estamos convencidos de que llegamos con los deberes muy avanzados, pero también somos conscientes de que la transición va a ser una carrera de fondo”

En febrero, se aprobó la normativa y a partir de enero de 2025 tendrá una repercusión muy importante en el sector. Desde Kide, vamos a seguir adecuándonos tanto en la fabricación de nuevas instalaciones, como en la adaptación de instalaciones actuales, que van a tener que utilizar refrigerantes regenerados. Por supuesto, debemos seguir adaptando nuestros equipos a refrigerantes con bajo PCA para que las toneladas de CO<sub>2</sub> que se emitan a la atmósfera sean cada vez menores. Estamos alineados para que en 2050 ese valor de las reducciones de cuotas sea 0.

### La normativa se hará efectiva en la Unión Europea, ¿verdad?

Sí, así es. La normativa F-Gas afecta a la Unión Europea. En Asia y América la normativa es mucho más laxa, pero igualmente consideramos que el sello de eficiencia energética es un aspecto positivo a nivel global.

### ¿Cómo afronta Kide este nuevo contexto?

Hemos tenido que rediseñar nuestros equipos para que estén disponibles para trabajar con los refrigerantes A2L (PCA<150), además de lanzar una nueva gama de productos dispuestos para trabajar con el refrigerante R-290 (PCA=3).

En base a nuestra tipología de equipo, entendemos que este es el camino o que estas son las soluciones que pueden adaptarse a todas las instalaciones o a una gran mayoría existentes en el mercado.

Todos los componentes del circuito frigorífico tienen que estar previstos para trabajar con refrigerantes inflamables. A la hora de rediseñar nuestros equipos, hemos debido tener en consideración la reducción de la carga de refrigerante, asegurar la ventilación para que en caso de fuga no se acumule refrigerante y paralelamente aislar el cuadro eléctrico del circuito frigorífico.

Además, hemos adaptado todo el catálogo de producto; desde equipos *mo-*

*noblock* y *split* comerciales, hasta equipos frigoríficos y secaderos industriales.

Cómo he mencionado anteriormente, afrontamos este nuevo reto con ambición y con la sensación de que hemos hecho bien los deberes, pero

también con la humildad necesaria para seguir trabajando duro cada día en un proceso de transición complejo.

### ¿Cuál es la diferencia con vuestros competidores?

El mercado en un primer momento fue un tanto reactivo a este cambio, pero actualmente se ha revertido la situación y cada vez recibimos más solicitudes que incluyen los refrigerantes A2L y R-290.

Por nuestra parte, desde el principio lo hemos tenido claro, transitar de los refrigerantes A1 a los A2L y R-290. Los datos avalan esta transición, y podemos asegurar que en Kide el 50% de las peticiones hoy en día son con refrigerantes de bajo PCA. Desde hace dos años a la actualidad, la demanda ha crecido del 5% al 50%, e intuimos que esa tendencia crecerá al 75% en 2025. Además, tenemos muchos clientes para los cuales el A2L y R-290 también es una oportunidad. En el gremio de los instaladores, empieza a haber conciencia sobre la F-Gas y el medio ambiente. —

## “Afrontamos este nuevo reto con ambición y con la sensación de que hemos hecho bien los deberes, pero también con la humildad necesaria para seguir trabajando duro cada día en un proceso de transición complejo”





Posible al da, gure kooperatiben egungo errealitatean, bazkideen artean erantzukizunaren kultura hedatzeko baldintzak sortzea? Galdera horri erantzuteko azterketa egiten aritu dira azken hiru urteotan LANKI Kooperatibismoaren Ikertegian. Eta LANKI koadernoan bildu dituzte azterketaren nondik norakoak.

## Igor Ortega eta Aitzol Loyola LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIA

# “Pertsona geroz eta kooperatiboagoak egitearen propositoa berrartu behar da”

**K**ooperatibetako kezka nagusietako bat izan ohi da bazkideen erantzukizunarena eta hainbat erzetatik heldu diote azterketan. Pertsonen erantzukizunaren kultura sustatzeko kontuan hartu behar diren erakunde-prozesuak ere identifikatu eta ezaugarritu dituzte.

### **Zein izan da azterketaren abiapuntua?**

Kooperatibismoa, bere ezaugarriak direla-eta, eredu existentea da bazkideen konpromisoari eta erantzukizunari dagokionez. Gaiari heltzeko gure abiapuntua da MONDRAGON taldeko kooperatibek estandar altua partekatzen dutela pertsonen konpromisoari eta erantzukizunari errepikatuz gero. Jokaera hori agerian uzten duten adibide asko eta asko daude.

Dena den, bazkide bati eska dakiokkeen koherentziaren auziari heltzen badiogu disfunczioak ere aurki ditzakegu. Horrek baieztatzen du kultura kooperatiboaren

funtsezko dimentsio hau aztertu eta landu beharra. Gainera, ez da ahaztu behar pertsonak beren erantzukizunarekin sakontzeko testuinguruak sortzea, berez, kooperatiben oinarritzko helburua dela. Alde batetik, disfunczio elementu batzuk ikusten dira, baina bestetik ikusten da indarrez berrartu behar dela betiko proposito hori, pertsona geroz eta kooperatiboagoak egitearena.

### **Lan ildo ezberdinetatik heldu diozu gaiari, ezta?**

Harremanetan jarri nahi izan ditugu pertsonak proiektu kooperatiboan aurrera ateratzeko duten erantzukizuna eta kooperatibek zein testuinguru eta baldintza sortu behar dituzten pertsonen artean erantzukizun kultura hori sakontzeko. Bi elementu horiek elkar lotuta gaiari buruz sakontzen saiatu gara. Hala, hiru lan ildo nagusi izan ditugu: Erantzukizunaren dimentsioak paradigma kooperatiboan dituen oinarriak aztertzea; Bazkidearen jokabide arduratsu baterako pautak identifikatzea



eta ezaugarritzea; Kooperatibako pertsonen artean erantzukizunaren kultura sustatzen duten erakunde-baldintzak identifikatzea eta ezaugarritzea.

Lehen ildoari dagokionez, sumatzen genuen gaur egungo errelatoan erantzukizuna betebeharraren logika batetik planteatzen dela ia bakarrik, baina bagenekien beste oinarri batzuk bazeudela paradigma kooperatiboan erantzukizuna kokatzeko. Kooperatibista beterranoekin egindako mintegi batean jabetu ginen proiektu kooperatiboari dimentsio dentalago bat gehitu behar zaiola, komunitatearen elkartasunaren dimentsioa, bestela kooperatibismo pobrea geratzen dela. Deskubrimendu interesgarria izan zen.

Bigarren lan ildoan erantzukizuna desglosatu dugu kooperatiben agendan gaur egun funtsezkoak diren lau elementu nagusitan: erantzukizuna enpresaren errentagarritasunarekiko; kooperatibaren finantzazioaren erronkarekiko; kooperatibaren garapen tekniko-teknologikoarekiko; eta gobernantza on baterako. Zein izan daitezke erronka horiekiko bazkideen portaera zehatzak erantzukizun logikatik? Horiek identifikatu eta ezaugarritu ditugu.

Hirugarren lan ildoan kooperatibetan jarri dugu fokua: Zer jarri behar du kooperatibak erantzukidetasun kultura indartu ahal izateko? Hala, erakunde-prozesuak identifikatu eta ezaugarritu ditugu, zazpi palankatan banatuta.

### **Kooperatibisten ikuspegi eta iritziak erabili dituzue proiektua garatzeko?**

Elkarlana eta lankidetzaren izan dira proiektua garatzeko oinarria. MONDRAGONeko kooperatibetako pertsonekin egin ditugu elkarrizketa eta ko-kreazio saioak. Kooperatibista izandako jubilatuekin mintegi saioa egin genuen eta baita jardunaldiak ere Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartearekin. Esperientzia praktikoa duten 50 pertsona ingururen iritziak eta ekarpenak jaso ditugu lan hau osatzeko.

Behin koadernoan osatuta, ikasurte honetan ari gara ikerketan ja-

## **Pertsonen erantzukizunaren kultura sustatzeko kontuan hartu behar diren erakunde-prozesuak**

- **Konfiantza sortzen duen gobernantza kooperatiboa.** Zein baldintzatan sustatzen du gobernantza kooperatiboak bazkideen erantzukizun kultura?
- **Informazioa eta komunikazioa.** Ba al dago erantzukizuna elikatzen duen komunikazio eredu bat, hori egiten ez duen beste eredu batekin alderatuta? Zeintzuk dira bataren eta bestearen ezaugarri nagusiak?
- **Proiektu partekatuaeren lanketan parte hartzea.** Badago modurik bazkideek proiektu partekatuaeren lanketan duten parte hartzean sakontzeko?
- **Hezkuntza kooperatiboa.** Zein baldintzatan eta nola laguntzen du hezkuntza kooperatiboak bazkideen artean erantzukizunaren kultura hedatzen eta sakontzen?
- **Lanaren antolaketa.** Badaude bazkideen erantzukizuna elikatzen duten lan antolaketa ereduak?
- **Lidergo kooperatiboa.** Badago pertsonen erantzukizuna sustatzen duen lidergo estilo bat, hori egiten ez duen beste batekin alderatuta?
- **Konpromiso sozialerako politika aktiboak.** Dimentsio honetan jauzi kualitatibo bat emateak bazkideen pertenezia sentimendua eta erantzukizunaren kultura indartu lezake?

sotakoenguruko ondorioak jasotzen oinarrizko bazkide baten begiradatik. Horrekin osatzen joango gara koadernoan bildutakoak.

### **Zein zabalkunde emango diozue koadernoari?**

Kooperatibetara zabalduko dugu. Izan ere, kooperatibetan oso erabilgarria izateko sortu dugu. Gai konplexua da eta hari ezberdinetatik heldu behar zaio. Lan honekin ikusarazi nahi dugu bide bat egiteko modua dagoela eta kooperatibei gai honen inguruan zerbait egiten lagundu nahi diegu, oso presente dagoen gaia baita. —

**“Harremanetan jarri nahi izan ditugu pertsonen proiektu kooperatiboa aurrera ateratzeko duten erantzukizuna eta kooperatibek zein testuinguru eta baldintza sortu behar dituzten pertsonen artean erantzukizun kultura hori sakontzeko”**

# Nafarroan ere kooperatibak elkarlanean euskararen sustapenean

Ausolan, Laboral Kutxa, Mapsa, Embega eta Tafalla Iron Foundry kooperatibetako ordezkariak osatzen dute Nafarroako Euskara Batzordea. 2006an sortu zen MONDRAGONen ekimenez, kooperatibetan euskararen sustapena egiteko. Egun ere helburu berak elkartzen ditu bateko eta besteko ordezkariak eta, besteak beste, ondoko lanketak egiten dituzte: kooperatibetako ordezkariak batuko dituzten motibazio ekintzak antolatu, euskara plan eta dinamiken sustapenerako dirulaguntzen zabalkundea egin eta kooperatiba berriak euskara planetara erakartzeko estrategiak landu.



Irulegiko eskua ikustera Irulegiko gune arkeologikora egindako bisitaren bi une.

**N**afarroako Euskara Batzordearen dinamizazio lanetan ibiltzen den Joseba Beltza Emuneko aholkulariak aitortzen die aipatu kooperatibei euskara bultzatzeko egiten duten lana. “Nafarroan euskararen alde ari diren enpresak oso gutxi dira. Lehenik eta behin euskara lan munduan ere kokatzen dela ohartarazten dute, eta, bestalde, bertan lan egiten duten langileei beren hizkuntza hautua garatzeko plaza eskaintzen die”. Halaber, euskalgintza sozialak eta instituzionalak antolatutako ekimenetan ere beren ekarpena egiten dute, esaterako, Korrikan edo Euskarabidearen jardunaldietan parte hartuz edo Nafarroa Oinez lagunduz.

**Laboral Kutxak** Nafarroako ingurune soziolinguistiko ezberdinetan ditu bulegoak, esaterako, nagusiki euskaraz egiten den Etxarri Aranatzen, Lesakan edo Leitzan edo kalean gaztelania gehiago entzuten den Lodosan edo Tuteran. Bertako arduradunen hitzetan, “tokian tokiko errealitate soziolinguistikoa kontuan izanik, ahalegina egiten dugu euskarazko zerbitzua bermatzeko eta euskal kultura eta euskara bultzatzeko, hainbat

ekimen babestuta edo lagunduta, batzuk barrura begirakoak, beste batzuk kanpora begirakoak.”

**Ausolan**, berriz, 1969an sortutako enpresa da eta, ordutik, bere estatutuetan, hala dago idatzita: “Euskara, gaztelaniarekin batera, hizkuntza ofizialtzat hartzen da. Arian-arian ezartzeko, beharrezko neurriak hartuko dira”. Bertako arduradunen esanetan, “Nafarroan, gure elikadura-zerbitzuak egunero erabiltzen dituzten jankideen %30 euskaldunak direla kalkulatu dugu, eta nahiz eta datu zehatzik ez izan, ziur gaude Ausolaren 500 lagunetik gora direla euskaraz hitz egiten dutenak. Urtero, gure emaitzen zati bat Ausolan barruan zein kanpoan euskara sustatzeko ematen dugu. Gaur egun 38 langile ari dira euskara ikasten eta matrikulakosten %100 ordaintzen zaie”.

Orkoienen kokatua dagoen **Mapsan** ere euskararen ezagutzaren lanketak bere garrantzia du eta, ikasturte honetan, 11 lankide euskarako klaseak jasotzen ari dira. Halaber, udako barnetegietarako informazioa zabalduko dute eta euskara jakinik ere jariora hobetu nahi dutenentzako irailtik aurrera mintza saioak es-

Nafar taldea, Amaiurko gaztelura egindako bisitan.



## Irulegitik Amaiurrera, elkarrekin

Nafarroako Euskara Batzordeak aurtengoan ere langileendako irteera antolatu du. Oraingo honetan Amaiurrera joan da, Aranzadi Zientzia Elkarteak proposatuta. Izan ere, 2023an Irulegira joan ziren, bertan ageturiko brontzezko eskuko hitz baskonikoek erakarrira, eta, orduko hartan Aranzadirekin eginiko elkarran arrakastatsuari segida emanda iritsi ziren Amaiurrera apirilaren 28an.

Nafarroako Euskara Batzordeko dinamizatzaile Joseba Beltzaren esanetan, "irteera hauekin euskarak elkartzen gaituela sentitu nahi dugu. Euskaraz jakin ala ez, euskarak erakartzen gaitu, elkarren artera batzen gaitu, eta, elkartzen gaituen horrek sustapena merezi duela barneratzen ari gara".

Amaiurrera iritsi eta denak elkartuta, herrian gora jo zuten, lehenik eta behin museora eta, gero, Gaztelura. Museoko arduradunak bateko eta besteko azalpenak euskaraz eta gaztelaniaz eman ostean, bertako Borda taberna berrituan hamaiketako paregabea egin zuten.

Ahozapora onarekin bueltatu ziren etxera, hurrena beste antzeko ekintzaren bat antolatzeko gozoz.

kaintzeko aukera eskaintzea aztertzen ari dira. Halaber, hizkuntza irizpideak onartuta dituzte eta komunikazio nagusiak ele bietan egiten dituzte, euskarazko aukera ere bermatuz. Lanke-ta horiek eta gehiago egiteko bere Euskara Batzordea du Mapsak.

**Embegak** ibilbide laburragoa du, baina bide berean sartuta dago duela bi urtetik. 2022an Euskara Planerako diagnostikoa osatu zuen eta ia lehen inplementaziorako plana martxan jarri. Bilatortan kokatuta dagoen kooperatiba honek 130 langile inguru ditu eta laurdenak euskaraz daki. Inguruarekin alderatuta nahikoa datu altua da hau. Euskaltzaletasuna ere nabaria da bertan: kooperatiba eta Lizarra ikastola harreman estuan izan dira ikastetxearen sortze bere-tik, eta, gerora euskara eskaintzen duten gaine-rako ikastetxeekin elkarlanean aritu da lantegia. Errotuluak eta web orria euskaraz jarri, euskararen hiztegi teknikoak sortu, inguruko euskarazko ekimenen berri eman... askotariko ekimenetan sartuta dago Embega.

Hegoaldean **Tafalla Iron Foundry** kokatzen da, duela gutxira arte Fagor Ederlan Tafalla zena. 2012tik du martxan euskara plana Euskara Batzorde zabal eta dinamikoak gidatuta. Euskara ikasteko eta hobetzeko aukera dute langileek bertan bazkaltegiarekin, eta, horretaz gain, 8 lagun daude kooperatibak eskaintzen dituen laguntzekin euskara ikasten. Euskararen ezagutzaren datuak jasotzen ari dira halaber, eta, zenbait motibazio ekintza antolatzen. Ingurunean duen tamainagatik eta duen erreferentzialtasun historikoagatik Tafalla Iron Foundryk egiten duenak eragin handia dauka euskararen biziberritze bidean. —



Aitziber Garmendia aktore ezaguna da Euskal Herrian, baita Euskal Herritik kanpo ere. Hainbat telesail, film eta antzezlan egin ditu, horien artean, *Ocho Apellidos Vascos*, *Muertos S.L.* edo *Patria*. Egun, lanean jarraitzen du antzerkia eta ikus-entzunezkoak uztartuz.

**ANIXE URIBARREN**

alderatuta, Euskal Herrian emakumeen artean langabezia tasa gizonezkoena baino baxuagoa dela. Bestalde, hemen gazte asko gerturatzen dira antzerki ikusizunetara; aldiz, Espainiar estatuan ez hainbeste, Espainiar estatuko publikoaren batezbesteko adina askoz ere altuagoa da. Horrek nolabaiteko itxaropena ematen digu, jakinda Euskal Herriko belaunaldi berriek ere antzerkira joaten jarraituko dutela.

**Aitziber Garmendia** AKTOREA • 1982, ZALDIBIA

## “Oso zortedun sentitzen naiz”

**uskal aktoreen artean lankidetzat bat badagoela ematen du. Horrela al da?**

Bai, horrela da. Babes hori sentitzen dut, denok elkarrekin gaude, talde baten parte garenen sentsazioa dut. Sarritan, sentsazio horrek asko babesten zaitu. Kooperatibetan hori lortzen dela uste dut, hain zuzen ere, partaide guztiak helburu bat lortzeko norabide berean aritzen dira lanean.

**Euskal Herrian nola ikusten duzu aktoreen panorama?**

Azken aldian, egia da ikus-entzunezko asko egiten ari direla Euskal Herrian. Antzerkigintza ere asko mugitzen da, baina, egia esan, orain dela ez asko irakurri nituen estatistika batzuk eta, horien arabera, langabezia tasa aktoreen artean oso altua da. Proiektuak egiten dira, baina langabezia tasak handia izaten jarraitzen du. Duela gutxi irakurri nuen, Espainiar estatuarekin

**Nola uztartzen dituzu zinema eta antzerkia?**

Momentu honetan ari naiz lanean Movistar Plus-erako telesail batean, Madril: komedia bat da, *Muertos S.L.* izena du. Aldi berean, hiru antzezlanekin nabil. Ahal dudan bezala osatzen dut *puzzlea*, niretzako denbora libre oso gutxirekin, sakrifizio handia eginez nire jendearekiko, nire familiarekiko. Hala ere, egia

esan oso zortedun sentitzen naiz, aspaldi neukan gogoia telebistarako fikzio bat egiteko. Oso eskertuta nago, egia esan.

**Zer nahiago duzu egitea, antzerkia ala zinema?**

Denak gozatzen ditut pila bat, egia esan. Antzerkian erosoago sentitzen naiz, publikoaren erantzuna momentukoa delako. Ikusleari gustatzen bazaio, barreak entzuten ditut, hunkituta ikusten ditut, edo txaloak entzuten ditut. Telesailetan eta zineman gertatzen dena, aldiz, da jendearen oniritzia (edo bestelako iritziak) sare sozialen bidez jasotzen ditugula eta, horrek, nolabaiteko antsietatea sortzen dit. Antzerkiak ematen dit nolabaiteko freskotasuna, eta horrekin gelditzen naiz.

**Euskal Herrian aktore izatea Espainian baino zailagoa al da?**

Euskal Herriko aktoreak bereizten gaituena da gure hizkuntza propioa. Euskal Herrian aktore izatea euskararik jakin gabe, zaila da. Gure hizkuntzan kultura sortzeak edo, gure hizkuntzan entretenimendua edo fikzioa sortzeak, ohorea ematen digu.

### **Posible al da gaur egun artista izanik horretaz soilik bizitzea?**

Nik orain arte lortu dut, baina, ez da erraza. Azken al-dian, lan asko daukat, baina lan gutxiagorekin ere ibili izan naiz. Eta beste lan batzuetan ere aritu naiz, baina ez da erraza, antzerkia genero oso prekariora da, ez da ekonomikoki erraz bizitzeko aukera ematen dizun esparru bat. Orduan, ikus-entzunezkoak edo fikzioak ateratzen direnean, bultzadatxo hori aprobetxatzen dut, baina, bestela, ez da lanbide erraza. Gertatzen dena da oso bokaziozkoa dela eta izugarri zorionsu egiten gaituela, ez dakit zorionez edo zoritxarrez, baina, bokaziozkoa da eta, askotan, ez dugu beste biderik imajinatzen.

### **Artista izanda eta emakumea izanda, zailagoa da?**

Orokorrean bizitzan dena bezala, zailagoa da. Artista izanda eta emakumea izanda, gauza asko ditugu kontratan. Hasteko, irudiaren edo adinaren esklabotasun hori. Ez da berdin zigortzen gizonezko batek urteak betetzea edo emakume batek egitea. Gainera, emakumeak 45 edo 50 urtetik aurrera ematen du ez direla existitzen; gizonezkoen kasuan, ez da hori gertatzen. Hala ere, hori bizitza bera da, eta bizitza berak ere eragiten dio ofizioari (ez aipatzearren amatasuna edo zaintza). Ez gaude egoera berdinean, inondik inora; asko falta zaigu horretarako.

### **Askotan ikusi zaitugu umorea egiten. Zer egiten zaizu errazago umorea egitea ala drama?**

Natural ateratzen zaidana umorea da, hori egia da, ezin dut kontrakorik esan, nire inguruko guztiek esango dizute tendentzia naturala hori dela. Ia pentsatu gabe ateratzen zaidan zerbait da. Azkenaldi honetan, baina, genero dramatiko lantzea ere asko tokatu zait eta pilo bat disfrutatut dut. Beti saiatzen naiz egiatik lan egiten, eta emozioak behar diren lekuan kokatzen. Hori horrela, umorea, eta baita drama ere, bizitza bera bezala, errazago ateratzen zaizkit.

### **Nolakoa da pertsonaia baten papera prestatzeko prozesua?**

Lehendabizi, testua askotan irakurtzen dut, ulertzeko nondik nora doan pertsonaia. Ondoren, testua ikasten dut, noski. Hori lehenengotariko pausua da, gero, saiatzen naiz pertsonaia ulertzen, eta ez epaitzen. Izan ere, askotan pertsonaiak epaitzen ditugu, eta esaten dugu: "Nik ez nuke hori esango!". Ados, beharbada, zuk ez zen nuke esango baina, pertsonaiak bai. Interpretazioak

horretan ere laguntzen du, bestearen azalean jartzen, enpatia hori zer den ulertzen. Ariketa horrek pertsona hobe bihurtzen gaituela uste dut. Pertsonaia ulertzen saiatzen naiz, eta ulertzen ez dudana momentu horietan, identifikatzen dut zerk sortzen didan deserosotasuna. Hori horrela, saiatzen naiz pertsonaiarengana gerturatzeko. Horrez gain, fisikoki irudikatzen dut nola mugitzen den pertsonaia, asko laguntzen dit irudikatzeak nola ibiltzen den, nola begiratzen duen, edota nola egiten duen korrika.

### **Zer proiektu dituzu eskuarte orain?**

Muertos S.L. telesailarekin jarraitzen dugu eta, antze-lan berri bat estreinatuko dugu Tanntaka Teatroak eta Espainiako Centro Dramático Nacionalek, koprodukzioan. Urritik aurrera, Madrilen egongo naiz, Telmo Irureta eta Karmele Aranbururekin batera, Mireia Gabilondok zuzendutako antze-lan batean.

### **Non ikusten duzu zure burua hemendik eta 20 urtetara?**

Bada, lanean, nire zimurrekin, nire ile zuriarekin, baina lanean. Espero dut gizarte ulerkorrago batean, eta adin eta fisiko mota guztientzat lekua egongo den eszenatoki batean. —





## IKASTOLAREN ETORKIZUNA MARRAZTEA, ZAZPIGARREN BATZARRAREN HELBURU NAGUSIA

Ikastolen Elkartearen Zazpigarren Batzarrak elkartearen eta ikastolen etorkizuna marraztu du. Ekainaren 22an, Iruñean, Euskal Herriko 114 ikastolako ordezkariak batu dira, ikastolen iparra zehazteko eta guztien artean, etorkizuneko ikastolaren ildo nagusiak zehazteko. Arizmendi Ikastolak parte-hartze garrantzitsua izan du Batzarraren prestaketa prozesuan zein erabaki nagusietan. Goretti Maturana [Arizmendi Ikastolako Errektore Kontseiluko presidentea], Illart Azkarate [Arizmendi Ikastolako zuzendari nagusia] eta Leire Arana [Arizmendi Ikastolako Errektore Kontseiluko lehendakari ordea] elkarrizketatu ditugu Batzarraren atarian. Ikastolen ibilbidea eta dituzten erronkak eta hautu pedagogikoak zehaztu dituzte prozesuan, eta TU Lankiderekin partekatu dituzte.

### GORKA ETXABE

#### Zer da Ikastolen Batzarra?

Ikastolen mugimenduak bere osotasunean egiten duen ariketa demokratiko eta parte-hartzaile nagusia da. Guztiok osatzen dugu ikastolen elkartea eta azken batzarra 2009an egin zen, ordutik aldaketa asko izan dira eta eguneratzeko beharra dago, hau da; guztion artean nolako ikastolen mugimendua eraiki nahi dugun adosteko beharra. Ekainaren 22an, Zazpigarren Batzarra egingo

dugu, eta bertan 114 ikastola ezberdinek parte-hartuko dugu, Euskal Herriko zazpi lurraldeetako ordezkariak guztiak ere. Euskal Hezkuntza sistema propioaren erakuntzan bidea egiteke dago eta bide horretan ikastolen elkartea eragile ikaragarri inportantea da bere izaera propioagatik. Batzarrak balio du arlo hori indartzeko eta egitura emateko. Bertan gorpuzten da gure eredu, Ikastolen Elkartearen eredu.

## “Ikastolen mugimenduak bere osotasunean egiten duen ariketa demokratiko eta parte-hartzaile nagusia da Batzarra. Guztiok osatzen dugu ikastolen elkarte eta azken batzarra 2009an egin zen, ordutik aldaketa asko izan dira eta eguneratzeko beharra dago”

### Aurre lanketa prozesu bat ere egin duzue. Nolako izan da?

Hausnarketa autokritikoa eta eraikitzailea egin dugu. Gaur egun trantsizio egoera bizi dugu, zentzu askotan eta eremu gehienetan aldaketa sasoia bizi dugu, eta errealitate horiei guztiei erantzun behar die ikastolak. Hain justu ere, hurrengo urteetako iparra markatzeko lekua da Batzarra eta aurre prozesuan batzarrean eztabaidatu beharreko gai guztien gaineko hausnarketa egin dugu. Euskal Hezkuntza Sistema propioaren eraikuntzan bidea egiteko dago eta egitera gatoz.

### Zazpigarren Batzarraren prozesua nola bizi izan duzue Arizmendi Ikastolan?

Arizmendi Ikastolan oso prozesu aberatsa bizi izan dugu, eta ekarpen oso interesgarriak egin dira, denon esku-hartzearekin; Bazara kontseiluko kideekin, Errektore Kontseilukoekin, Kontseilu Sozialeko ordezkariekin, hezkuntza erloko profesionalekin zein gurasoekin... komunitateko aktore guztiek parte hartu dugu. Ikastolen Elkarteak helarazitako hiru txosten landu ditugu: Nondik gatoz, non gaude eta nora goaz, eta bereziki Arizmendi Ikastolak etorkizunari begirako ekarpenak egin ditu. Guztira 95 ideia jaso ditugu eta 51 emendakin aurkeztu dira prozesura.

### Batzarrak etorkizuneko ikastola irudikatuko du. Zeintzuk izango dira etorkizuneko gako nagusiak eraikuntza horretan? Nolako pertsona duzue eredu?

Pedagogian indarrak jarritz gero, pertsonen ereduan jarri ditugu indarrak. Hala, bost bereizgarri markatu ditugu: euskalduna, barne sendotasuna duena, kooperatiboa, erabakitzaile-ekintzailea eta eraldatzailea. Zazpi herrial-

detako ikastolentzako oinarri komun bat izango duen hezkuntza marko orokorrean batu ditugu eta hezkuntza sistema osatuago eta aurrerakoia bat eraikitze-ko balioko du aipatu markoak. Ez gara ari esaten molde bereko pertsonak hezi nahi ditugula. Pertsonen gaitasunak ahalik eta gehien garatu nahi ditugu.

Euskaldun izatean, esaterako, euskal hiztun kontzientek hezi nahi ditugu.

### Horrez gain, ikastola mugimendu indartsua duzue jo mugan.

Ikastolen mugimendu indartsu bat behar dugu, Euskal Hezkuntza sistema propioaren eraikuntzan bere alea jarriko duena, bere sorreratik egin duen moduan. Publikotasun eredu berri baten gidaritzan bere egingo duen ikastola eredu. Aniztasuna eta inklusibitatearen lan-ketari zentralitatea emango diona. Teknopedagogia zentzuz landuko duena, IKTen erabilera koizientearen aldeko apustua egingo duena. Konpetentzia digitalak garatzeko, baina erabilera koizientearen oinarriak ezarritik. Eta noski, euskara eta euskal kulturaren momentu kritikoa, egoerari buelta emateko moduko sistema sortuko duena. —

## “Arizmendi Ikastolan oso prozesu aberatsa bizi izan dugu, eta ekarpen oso interesgarriak egin dira, denon esku-hartzearekin; Bazara kontseiluko kideekin, Errektore Kontseilukoekin, Kontseilu Sozialeko ordezkariekin, hezkuntza erloko profesionalekin zein gurasoekin... guztira 51 emendakin aurkeztu dira”



Ezkerretik eskumara, Illart Azkarate, Arizmendi Ikastolako zuzendari nagusia; Goretti Maturana, Arizmendi Ikastolako Errektore Kontseiluko presidentea; eta Leire Arana, Arizmendi Ikastolako Errektore Kontseiluko lehendakariorde eta Kontseilu Sozialeko kide Almeneko gunean, Eskoriatzan.



## Pruebas biomecánicas de valoración funcional

# LA NUEVA HERRAMIENTA DE OSARTEN AL SERVICIO DE LA SALUD

Los avances tecnológicos nos permiten disponer de herramientas avanzadas para la evaluación de la capacidad funcional de aquellas personas que han sufrido un accidente o una lesión durante el desarrollo de su trabajo.

**NARCISO MAZAS** TÉCNICO SUPERIOR DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE OSARTEN  
**VED PRAKASH DASWANI DASWANI** MÉDICO DE SALUD LABORAL

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) apunta en su informe *Trastornos musculoesqueléticos: prevalencia, costes y demografía en la UE EU-OSHA y Trastornos musculoesqueléticos de origen laboral* que los TME fueron la principal causa de incapacidad laboral temporal en el estado ya en 2007, representando el 18 % del total (908.781 casos), el 23 % de todos los días laborales perdidos (39.342.857 en total) y el 23 % de los costes totales.

El INSSST señala que los sobreesfuerzos continúan siendo la primera causa de accidente de trabajo con baja, teniendo en cuenta que su incidencia en la población trabajadora no ha dejado de crecer desde hace más de 20 años.

Desde OSARTEN somos conscientes de que las empresas de nuestro entorno y quienes trabajan en ellas no son ajenas a esta problemática. Es por ello por lo que llevamos tiempo buscando una herramienta que nos permita evaluar, de manera objetiva y fiable, la capacidad de movilidad articular de aquellas personas que han sufrido un accidente o un TME derivado del desarrollo de su trabajo con el fin de valorar su evolución, así como su posible reincorporación a su puesto de trabajo.

Desde principios de año, disponemos de un nuevo sistema dirigido a la *evaluación de la capacidad funcional* en lo relativo a la movilidad o fuerza de aplicación en el ámbito asistencial, utilizando la tecnología de inerciales desarrollada por el grupo de Investigación IDERGO de la Universidad de Zaragoza.



## Objetivo de las pruebas de evaluación de capacidad funcional

El objetivo principal de estas pruebas es el poder asistir a las personas especialistas del ámbito asistencial con una información objetiva que les facilite la *valoración de la capacidad funcional* de una persona lesionada por motivo de trabajo, así como la evaluación de su colaboración durante el desarrollo de la prueba.

Permiten aportar información complementaria a otras pruebas, para facilitar tanto el análisis en la valoración de capacidad funcional, como la planificación de posibles tratamientos, su evolución o, en su caso, delimitar las posibles secuelas. De esta manera, es posible valorar, no solo su evolución, sino su reincorporación a su puesto de trabajo, así como las posibles medidas necesarias para garantizar que la vuelta sea exitosa y no le facilite una recaída.

Las pruebas, de aplicación en el ámbito asistencial, consisten en hacer que la persona paciente realice una serie de ejercicios, diseñados previamente de acuerdo con un protocolo específico, para medir una serie de parámetros objetivos.

A la persona, previamente, se le coloca una serie de sensores en el cuerpo que permiten capturar, en tiempo real, el movimiento realizado durante las pruebas y trasladarlo a un avatar cuya antropometría es similar a la de la persona paciente.

Son útiles para demostrar si una lesión presente puede llegar a suponer una limitación para desarrollar una tarea concreta en el puesto de trabajo, para valorar si una persona paciente ha alcanzado un nivel funcional adecuado que le permita volver a su actividad laboral, para valorar cómo ha evolucionado de un trata-

## Indicaciones para solicitar las pruebas biomecánicas

Antes de solicitar una prueba biomecánica es recomendable una valoración médica previa.

A continuación, mostramos una lista, no exhaustiva, de diferentes patologías o lesiones con la finalidad de facilitar la toma de decisión sobre qué prueba biomecánica es conveniente solicitar.

Estas pruebas biomecánicas han de considerarse como complementarias a otros estudios o pruebas, ayudando a quien las solicite en la toma de decisión final con respecto a la persona paciente.

## Pruebas disponibles actualmente

- ROM cervical.
- ROM dorsolumbar.
- ROM hombro.
- ROM codo.
- ROM mano.
- DINA mano.
- Move & Reach.
- Marcha (próximamente).

miento rehabilitador, o para apoyar la tramitación de prestaciones tras accidentes de trabajo, tráfico, o enfermedad profesional.

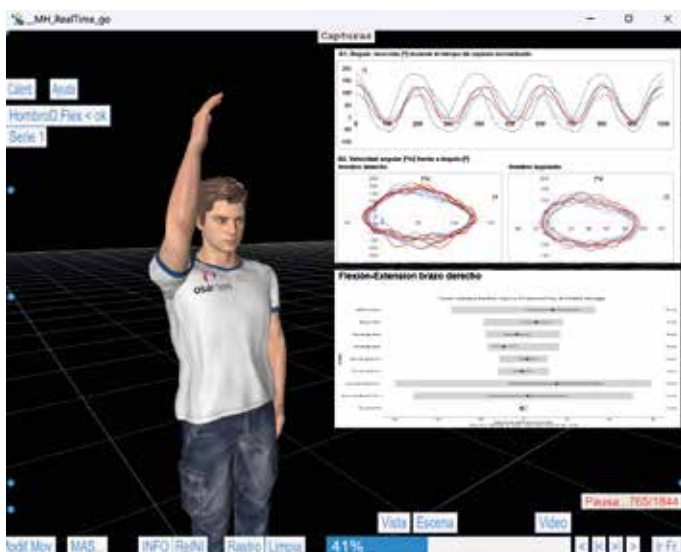
Las pruebas se realizan, de manera conjunta, por un/a médico/a del trabajo y un/a operador/a técnico especialista en ergonomía. Permiten medir las siguientes capacidades:

- Movilidad o rango de movimiento (ROM).
- Fuerza isométrica, utilizando dinamómetros.

## Otras características del sistema

A parte de, como ya indicamos previamente, permite capturar en tiempo real el movimiento articular durante las pruebas, tiene la ventaja de poderse instalar y acomodar en diferentes espacios, ya que se trata de un equipo versátil y totalmente portátil. Normalmente es posible realizar las pruebas dentro de una sala de consultas normal.

Por otra parte, en determinadas pruebas se podría utilizar el dispositivo de realidad virtual a fin de potenciar las posibilidades de los entornos inmersivos, para lograr un movimiento acorde a la capacidad real de la persona paciente. —





## Mustapha Archoui

AUSOLAN

# “Hay que ser feliz con lo que tienes”

Combina su trabajo como jefe de equipo en Geslagun con su afición por el atletismo. Disputa carreras de empresas con el equipo Ausolan, junto a otros 3 compatriotas, y están batiendo todos los récords. Es feliz en Euskadi.

JAVIER MARCOS

**M**usta llegó a Cataluña (Tortosa, Tarragona) con apenas 14 años procedente de Tinghir (Marruecos) una ciudad del este de Marruecos, situada al pie de las montañas del Atlas. Hincó los codos para aprender idiomas (castellano y catalán) lograr el graduado escolar y después pasar por la escuela taller para *doctorarse* en electricidad y fontanería. Su primer trabajo fue en una fábrica de soldadura, junto a su padre, pero la crisis de la construcción se la llevó por delante y terminaron trabajando en el campo. El destino quiso que Musta visitara a su tío Ali, que vivía en Eskoriatza (Gipuzkoa), para sondear el mercado laboral en Euskadi.

### ¿Y surgieron oportunidades?

Sí. Trabajé un tiempo en la residencia de Aretxabaleta (GSR), al principio por temporadas. Y me di cuenta de que aquí había mejores oportunidades de trabajo. Luego vinieron mis hermanos y mis padres.

### ¿Trabajáis todos?

Sí. Mohamed en Aita Menni, de auxiliar de enfermería; Fouad de conductor de autobús; y el tercero, Rachid, en una empresa de montaje de cuadros eléctricos, pero lo ha dejado porque se quiere dedicar profesionalmente al MMA (artes marciales mixtas). Y mi padre, en Ausolan, en Geslagun.

### ¿Y tú?

En Ausolan, hace ya seis años. Acompañé a un amigo a una entrevista de trabajo y me ofrecieron trabajo a mi también. Probé, me gustó y aquí sigo, ahora como jefe de equipo en Geslagun, la unidad de limpieza. Y nos ocupamos de la limpieza de fábricas por todo Euskadi.

### ¿Contento?

Sí, es un trabajo durillo, pero estoy contento, mis jefes me tratan muy bien.

### El siguiente paso será que os hagan socios de la cooperativa...

¡A ver! (risas) Me van subiendo de categoría, de limpiador a especialista, ahora jefe de grupo... Pero no vamos a pedir mucho. Tengo familia, trabajo y casa. En esta vida hay que conformarse con lo que tienes y ser feliz.



“Puedo correr gracias a mi mujer”

**Musta** es un atleta. Tiene 34 años, mide 1.80, pesa 68 kg. “Quiero bajar a 66”, nos dice. 40 pulsaciones por minuto, entrena a diario y se cuida mucho. Nada de azúcar y alcohol en su dieta, y alimentación a base de verduras, pasta, pescado, carne y arroz. “Todavía me quedan al menos 6 años más de carreras con Ausolan”.

#### ¿Te queda tiempo para entrenar?

Hay que sacarlo. A veces he salido a correr a las 11:00 de la noche. Gracias a mi mujer. Mis marcas y demás siempre gracias a ella, porque siempre está con los niños, me apoya... La pareja que tengas es muy importante.

#### ¿Próximos retos?

Estoy esperando a que nos digan el día en que se dispute la próxima carrera de empresas en Donostia. Estamos preparados.

#### ¿Entrenas todos los días?

Sí. Una hora, hora y media y a veces dos horas. Estiramientos, rodaje, gimnasio... 16/18 km; los domingos 22/24. Urkulu (en Aretxabaleta) es mi circuito preferido.

#### ¿En cuánto tiempo haces la vuelta (6,6 Km)?

20 min. A 3:08 el km.

#### ¿Lesiones?

Juanetes, sufro un poco. Y a veces el gemelo se me carga.

#### ¿Cómo ha ido el Ramadán?

Muy bien. Estuve entrenando todos los días, haciendo rodajes largos, y he logrado bajar un poco el peso. Siento mi cuerpo más limpio.



## “Zin dagizut, hemen geratuko naiz bizitza osorako”

#### Gustura Euskadin?

Bai. Eta ez da konplimendu bat. Jendeak esaten dit Belgikan gehiago kobratzen dela. Baliteke, baina hemen geratu nahi dut.

#### Zer gustatzen zaizu Euskaditik?

Gauza asko. Jendea, oso jatorra. Eta oso kirolariak. Paisaia. Lana. Espainian toki politak daude, baina nire gustukoena Euskadi da. Horregatik erosi nuen etxea hemen.

#### Zer moduz joan da integrazio prozesua?

Oso ondo, modu naturalean. Hemengo lagunak ditut. Arrasaten beste bat gehiago banintz beza-la sentitzen naiz. Beste toki batzuetan bai, arrazakeria pixka bat sentitu dut, baina hemen Euskadin ez. Jendea irekiagoa da. Eta ezagutzen bazaituzte, are gehiago. Nire seme-alabek (Rayan eta Lina, 5 eta 3 urtekoak) Arizmendin ikasten dute, San Andresen. Hiru hizkuntza hitz egiten dituzte: euskara, berberera eta gaztelania. Bat ere ez primeran, noski. Nik euskaltegian euskara ikasi dut, eta ikasten jarraitu nahi dut. Orain etxean praktikatzen dut seme-alabekin. Aitak ere Ausolanen lan egiten du, Oñatin (Txintxurreta), eta urte eta erdi geratzen zaio erretiroa hartzeko. Eta nire emazteak (Houria) ere bai, garbiketa zerbitzuetan Arizmendi Ikastolan. Oso pozik eta eskertuta, egia esan.

#### Ramadana egin duzue martxoaren 11tik apirilaren 9ra. Lanarekin ondo bateratu duzue?

Bai. Dena hemen dago (buruari seinalatuz). Zeure buruari esaten diozu: “Gauera arte ez dut jan-go”, eta kito. Egia da, batzuetan ahul samar sentitzen zara, makal. Baina burua gorputza baino indartsuagoa da normalean. Eta hirugarren egunean ohitu egiten zara.

#### Zer eskatzen diozu bizitzari?

Osasuna eta bakea, guztiontzat. —



Armin Isasti junto a su obra.

## ARIAN-ARIAN YA LUCE EN LK-3

*“Pensamos haciendo y hacemos pensando, con los pies enraizados en la memoria de quienes fuimos, con los brazos forjando el deseo de quienes seremos”*

**E**sa es la leyenda del autor –Armin Isasti– para esta obra de homenaje a la Experiencia Cooperativa, recientemente instalada en las renovadas instalaciones del edificio LK-3 en Arrasate (Gipuzkoa), sede de la Corporación MONDRAGON.

*Arian-Arian* es una obra única, integrada por cinco piezas que –de izquierda a derecha– hacen alusión a los cinco fundadores, al papel que han jugado en la Experiencia la promoción y financiación de proyectos, la protección social, la tecnología en el desarrollo de los negocios, y el abrazo a las generaciones cooperativas del futuro.

Como el propio Isasti indica, *Arian-Arian* es “esa gota que va cayendo poco a poco y que finalmente deja huella en la piedra, igual que el trabajo que hicieron nuestros pioneros para construir un proyecto en cooperación”. Los materiales empleados en la obra –maderas (haya, roble, nogal y fresno) piedra caliza y bronce– reflejan “la belleza de la diversidad, un puzzle de personas, proyectos e ilusiones que aspiran a proyectarse, renovadas, hacia el futuro”.

Tras cientos de bocetos, ideas, probaturas, idas y venidas, desvelos, y miles de horas de trabajo, *Arian-Arian* ya forma parte del patrimonio artístico de esta Experiencia y Armin Isasti, que contempla sonriente y satisfecho su obra en la foto, reivindica silenciosamente, cómo si no, su talento creativo. —

Alaitz Urkiola ERREKA

## “Amore ematea ez da aukera bat”

Alaitz Urkiola Euskal Herriko 2023ko lur gaineko rally txapelduna da [kopilotua], baita Errekako langilea ere. 16 urterekin hasi zen rally kopilotu izaten eta Euskal Herriko rally kopilotu txapelduna izan da 2015ean, 2017an, 2018an, 2019an eta 2023an. Aurtengo rally kopilotu txapelduna oraindik ez dute izendatu, baina 2024ko Goierriko Rallysprint-a dagoeneko Urkiola kopilotuak irabazi du, Aingeru Castro pilotuarekin batera.

### ANIXE URIBARREN

**Z**er da garrantzitsua rallyetako kopilotua izateko?  
Pertsona diziplinatu bat izatea.

**2024an zer erronka dituzu rallyei dagokienez?**  
Rallyen munduan poliki-poliki hazten joatea.

**Kotxe estilo bat.**  
Kirol-automobila.

**Lasterketa bat egiteko leku bat.**  
Suedia, elurragatik. Aurten mundu-mailako lasterketa batean egon gara eta paisaia politak dira.

**Euskal Herritik kanpo izan duzu lasterketarik?**  
Bai, Kordoban, Alacanten, Asturiasen, Galizian, Portugalen...

**Mendi bat.**  
Urbia.

**Oporretara joateko leku bat.**  
Grezia.

**Mendia edo hondartza.**  
Ez nago ziur, baina, agian, hondartza.

**Erreferente bat.**  
Egia esan, ez daukat erreferenterik, ez nuke jakingo erantzuten.

**Erronka pertsonal bat.**  
Beldurretatik pixka bat urruntzea. Erronka berriak gustatzen zaizkit, baina oso esijentea naiz nire buruarekin. Jakin arte erronka bati aurre egin ahal diodan edo ez, hasiera batean, beldurra izaten baitut.



**Gadget bat.**  
Telefono mugikorra.

**Asmakizun bat.**  
Interneta, gauza pila bat erraztu digu.

**Sare sozial bat.**  
Instagram, niretzat, rally lasterketen mundua jarraitzeko modu bat delako.

**Amets bat.**  
WRC (World Rally Car) batean parte hartzea.

**Ohitura on bat.**  
Kirola egitea (ahal dudanean).

**Bizitza aholku bat.**  
Amore ematea ez da aukera bat, gogo baldin baduzu, egitearekin, nahi duzuna lor dezakezu.

**Abesti bat.**  
Álvaro de Lunaren *Todo contigo* abestia.

**Oroitzapen bat.**  
Bat aukeratzen ez nuke jakingo, baina, familiarekin eta lagunekin bizi ditudan momentu on guztiak.

**Kooperatiba bat.**  
Erreka, praktiketarik kanpo egin dudan nire lehenengo lan profesionala izan baita.

**Erronka profesional bat.**  
Arlo profesional eta pertsonalaren arteko oreka lortzea. —

# Felicitaciones y gracias

En esta época en la que se celebran las asambleas generales de las cooperativas, hemos pensado en recordar la contribución que desde las mismas se hace al trabajo de Mundukide.

**H**ace 25 años, algunas Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo y Cooperativas fundaron Mundukide.

En nuestra sociedad, veíamos que habíamos superado las carencias y angustias más graves de la dictadura y que las actividades de nuestras cooperativas nos estaban llevando a nuevos lugares del mundo. Éramos conscientes de que estábamos entre los más ricos del mundo y también sabíamos que muchos otros en el mundo vivían en dificultades extremas. Y así, vimos que también a nosotros/as nos había llegado la hora de responder a nuestras responsabilidades más allá de nuestro entorno más cercano.

**Y decidimos empezar a colaborar. Una cooperación con una visión diferente.**

Existían ONGs que trabajaban en salud, educación, derechos humanos y cuestiones medioambientales. Sin embargo, nuestro posible *valor añadido* no estaba ahí. Basándonos en nuestra historia y experiencia, estaba claro que debíamos orientar nuestra actividad hacia el mundo del trabajo.

De hecho, cualquier grupo humano, para tener una vida digna, para sostener la alimentación, la vivienda, la educación, la salud y otros muchos aspectos importantes, debe disponer de algunos recursos. Y solo hay tres formas de obtener recursos: pedir, robar o crear.

La persona que pide siempre depende de otras y la que roba vive siempre huyendo. La única vía a largo plazo es crear.

Ya sea con agricultores/as en Mozambique, reci-



cladoras/es en Colombia, acampados/as del MST en Brasil o con quienes en Cuba querían abrir un espacio a la iniciativa popular en la economía. Esa ha sido siempre nuestra contribución: la organización del trabajo para poder acceder a recursos adecuados.

Otro concepto fundamental que ha estado en la base de Mundukide ha sido que la solidaridad no puede ser algo que hagamos de vez en cuando, cuando nos conviene o cuando nos apetece. Si realmente se quiere lograr un cambio significativo, sabíamos que se necesitaba un trabajo continuo. No conveniencia, sino compromiso.

Y en esto es destacable el compromiso de todas las personas que forman parte de Mundukide. Desde que Mundukide se fundó, la economía ha tenido muchos altibajos y, las cooperativas, también han tenido años prósperos y años difíciles. Beneficios y pérdidas. Pero cada año, al menos los que han podido, se han acordado del trabajo de Mundukide. Y en promedio, las contribuciones de las cooperativas han representado el 35% del presupuesto de Mundukide. Y ello, ha sido de gran ayuda para poder trabajar en estrategias a largo plazo.

Y no solo dinero. En todos estos años, un tercio de las personas que han trabajado en Mundukide también han venido de las cooperativas. En el País Vasco, Brasil, Mozambique, Ecuador, Colombia, Cuba... en todos ellos ha habido personas provenientes de las cooperativas.

En nuestro trabajo, necesitamos personas con diferentes experiencias y habilidades. Algunas que conocen la cooperación, otras que tengan experiencia en diferentes países y también aquellas que tienen experien-



cia en cooperativas, producción, ventas y similares. Y teniendo en cuenta que, se diga lo que se diga, la mayor parte del conocimiento del mundo no está en internet, sino en las personas que lo ponen en práctica; nos es fundamental contar en el equipo también con personas con experiencia en el mundo de la empresa. Por eso también, felicitaciones a todas y a todos.

### **¿Y en qué y cómo utilizamos el dinero, las personas y la experiencia?**

En Colombia, por ejemplo, estamos colaborando con quienes recogen cartón, plástico y similares en la calle. Y aunque la dignidad del trabajo tiene un aspecto psicosocial, también tiene un aspecto material muy importante. Estamos colaborando para que puedan trabajar en mejores condiciones y con un rendimiento adecuado. Bajo el amparo de una asociación, logrando que los ayuntamientos paguen por el trabajo de limpieza del entorno, añadiendo valor a lo recogido, etc.

En Brasil, estamos colaborando con un movimiento social muy importante (MST). Reúnen a personas sin trabajo ni hogar, y consiguen tierras para que puedan vivir y trabajar. Crean nuevos barrios y abordan todos los aspectos de la vida: educación, salud, y muchos más. También en el ámbito productivo. Han creado muchas cooperativas. Pero las cooperativas no se pueden gestionar como un movimiento político o social. Necesitan otro tipo de gestión. Para eso nos llamaron y en eso

estamos trabajando juntos/as. Organizando la producción, ventas, trabajadores/as, socios/as, etc. Para que los miembros de dicho movimiento puedan contar con los recursos para mejorar sus vidas.

Y en Mozambique, estamos trabajando con familias campesinas. Sumergidos en una pobreza extrema donde la economía familiar anual es de solo 200-300 euros. Allí sólo la agricultura puede generar salidas para emplear con provecho a los y las campesinas que son la mayoría de la población. Y en ello estamos: buscando nuevos productos y mercados; Poniendo en práctica nuevas técnicas; acompañando para encontrar formas de vender las cosechas al mejor precio posible.

Desde 2002, han sido docenas de miles de familias las que han participado. Y el año pasado, por ejemplo, por cada euro que el programa invirtió en crear esas nuevas oportunidades, los campesinos que aprovecharon esas oportunidades ganaron 3 euros con su trabajo.

Solidaridad y responsabilidad. Tomar decisiones, trabajar y disfrutar de los beneficios o afrontar las pérdidas. Unir fuerzas y organizados enfrentarse a los retos. Aprender y utilizar nuevas técnicas. Crear oportunidades que puedan ser útiles para la mayoría, no solo para unos pocos. Para los hombres y las mujeres. Imaginar un futuro mejor y responder de manera práctica a las dificultades diarias. Más trabajo que palabras. Navegando las contradicciones del día a día. Práctica, práctica y práctica. Ese es nuestro camino.

Gracias a todos por el dinero, las personas y, sobre todo, por esta forma de hacer tan nuestra. —

# ENPRESA LASTERKETA

## Kirola eta talde lana sustatzeko hitzordua



Orkliko gizonzkoen taldea, Donostiako Enpresen Lasterketan.

Iruñean, Donostian, Bilbon eta Gasteizen egiten dira gaur egun Hego Euskal Herriko lau Enpresa Lasterketak. Nafarroako hiriburuan martxoan hasi zenetik, zirkuitua urrian iritsiko da bere amaierara, Gasteizen. Tartean Donostiako eta Bilboko kaleak ere lasterkariz bete dira.



M

ONDRAGONeko kooperatibak

protagonista izan dira azken urteotan Euskal Herrian jokatu diren Enpresa Lasterketetan. Ausolaneko taldeak irabazi zituen iaz Hego Euskal Herriko lasterketa guztiak, markak hobetuz eta errekorrak ezarriz.

Donostian hasi eta Gasteizko lasterketa barne, helmuga guztietan izan ziren nagusi. Eta aurten ez da gutxiago izango. Korporazioko kooperatibetako ordezkarien protagonismoak jarraitzen du, bai horixe. Ausolanek Orkli eta Eroski kooperatibetako taldeei eman die lekukoa.

Izan ere, Orkliko gizonzkoen taldea gailendu zen Donostiako hitzorduan, zirkuituko bigarrenen. Emakumezkoen mailan, berriz, Bilboko lasterketan lehen postua lortu zuen Eroskiko taldeak eta hirugarren sailkatu zen Donostian. Iruñeko lasterketan MONDRAGONeko kooperatiba gutxiagok parte hartu zuten eta, tamalez, ez ziren aurrenekoen artean sailkatu.

## Goi-mailako ekintza soziala

Edozelan ere, kirolaz harago, enpresa lasterketa ekintza soziala da. Milaka lagun, ehunka enpresa eta erakunde, zale, ikusle eta jarraitzaile batzen dituen ekintza erraldoia. Enpresa lasterketak beste balio eta funtzio batzuk ere baditu, kirolaren sustapena bigarren mailako helburua delarik. Garrantzitsuena da taldea indartzea, enpresatan ohitura egokiak sustatzea, lantalde sanoak bideratzea eta organizazioak hobetzea. Helburu horiekin guztiekin antolatzen da. Eta helburu horiekin guztiekin ematen dute izena lasterketan parte hartzen duten taldeek.

Ohitura onen harira, duela egun batzuk, MONDRAGONek Donostiako Kursaalaren egindako Pertsonen Ges-

Eroskiko emakumezkoen taldea, Bilboko Enpresen Lasterketan.



## SUPERANDO LÍMITES EN EQUIPO

**Correr en equipo ofrece numerosos beneficios, tanto físicos como emocionales. Permite la socialización y el fortalecimiento de vínculos, creando un sentido de comunidad y apoyo mutuo. Correr en grupo también mejora el rendimiento, ya que la competencia amistosa y el ánimo de los compañeros pueden llevar a superar límites personales. Por último, compartir objetivos y logros colectivos refuerza la satisfacción y el bienestar general, haciendo de la experiencia de correr algo más enriquecedor y divertido.**

tiorako Topaketan, Mago More hizlari eta komunikatzaileak esandakoa gogora ekarriko dugu. Moreren esanetan, “norbanakoak, enpresa munduan bereziki, sarriagotan hausnartu behar du, gelditu, eta pentsatu. Hala, lau gako daude erakunde eta pertsona sanoagoak sustatzeko: kirola egin, ondo jan, tamainan lo egin eta meditatatu”. Horiexek ei dira langilearen ohitura onak, eta enpresen lasterketak indarra jartzen du aurreneko ohiturekin, eta kirola egitea bada, nolabait, meditatzea ere. —

## Urrian Gasteizen

Hitzordu gehienak igarota, Gasteiz eta Arabako kooperatibei dei egin nahi diegu urriko hitzorduan kale-rik egin ez dezaten. Urriaren 5ean jokatu da Gasteizen, hiriaren bihotzean, Andre Maria Zuriaren plazan. Loramendi, Aurrenak, Laboral Kutxa, Ausolan, Eroski... eta beste zenbait kooperatibetako ordezkariak presente izan dira azken urteotan, eta urriko hitzorduan ere ez dute kalerik egingo.

# Denbora-pasak

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

Encuentra el nombre de cinco de las nueve cooperativas integradas en la división de Componentes de MONDRAGON.

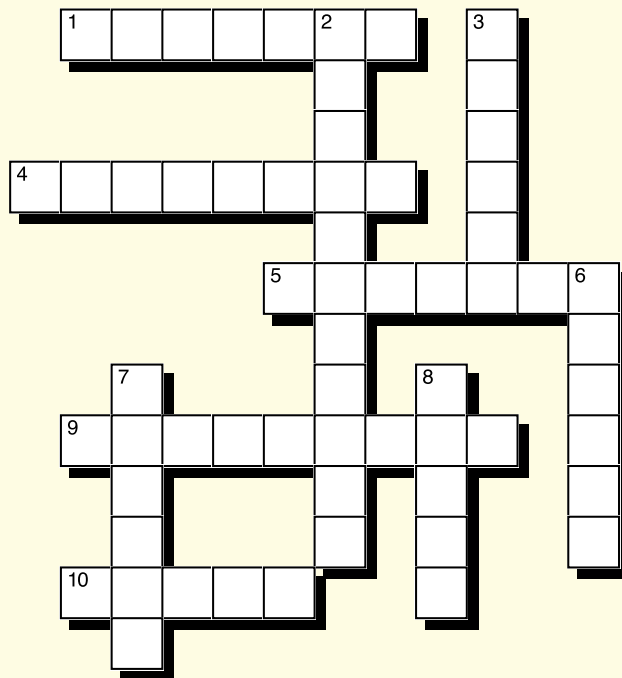
## crucigrama<sup>2</sup>

### HORIZONTALES

- Este centro tecnológico, ubicado en Arrasate-Mondragón, también celebra este año su 50 aniversario.
- Reúne a 650 personas compromisarias y este año se celebra el próximo 17 de julio en Bilbao.
- Eslogan de la marca Eroski.
- Apellido de la persona entrevistada en la sección Euskal Kultura en este número de la revista.
- Cooperativa ubicada en Ajangiz (Bizkaia) que este año celebra su 50 aniversario.

### VERTICALES

- “Ha sido una aventura \_\_\_\_\_”, dice Ucin en la entrevista de este número respecto a su trayectoria en el grupo.
- Nombre de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragun Unibertsitatea.
- “\_\_\_\_\_ Group”. Nueva denominación de Fagor Industrial S. Coop.
- “TFGM\_ \_\_\_\_\_”, premios organizados por MONDRAGON que reconocen trabajos de fin de grado (TFG) y de fin de máster (TFM).
- Acrónimo de Bienal Internacional de Máquina-Herramienta, que se celebró del 3 al 7 de junio en el BEC de Barakaldo.



**1. letra-zopa** | COPRECI | EIKA | EMBEGA | ORKLI | TAJO  
**2. crucigrama**  
**HORIZONTALES:** 1. IKERLAN | 4. CONGRESO | 5. CONTIGO | 9. GARMENDIA | 10. MAIER  
**VERTICALES:** 2. APASIONANTE | 3. HUHEZI | 6. ONNERA | 7. SARRIAK | 8. BIEMH

## 7 desberdintasun



## Parte hartu nahi? Oso erraza da.

FAGOR Naturfry Compact aire-frijigailua zozketatuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.

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



### jeroglífico

Nombre del Centro tecnológico especializado en tecnologías de fabricación y producción industrial.



+



## ¿Quieres participar? Es muy sencillo.

Sortearemos una freidora de aire FAGOR Naturfry Compact entre las personas que acierten la solución del jeroglífico.

Escanea el código QR de esta página y una vez que hayas accedido a la página web [www.tulankide.com](http://www.tulankide.com), completa el cuestionario.

# MONDRAGON Korporazioaren informazio eguneratua euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez.

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

Gertuago

Más cerca

Closer

