

## Efecto GSR

- El proyecto *MONDRAGON del futuro* se encuentra en fase de análisis por las cooperativas.
- Zuzendariak Garatzeko Foroaren seigarren edizioak 300 zuzendari elkartu zituen.
- *TULankide.com* estrena sitio web.
- Arizmendiarrietaren gertuko kolaboratzaileei omenaldi beroa.
- Orkli adquire el 40% de la empresa italiana Valmex.



Arizmendiarrietaren  
1915-2015



www.tulankide.com

La cooperativa GSR se ha convertido en un referente en su sector. La calidad del servicio y el modelo cooperativo son sus señas de identidad.

### LANKI

Horizonte cooperativo 2030.

### Reportaje

Salón Internacional del Automóvil de Frankfurt.

### Euskaralan

MONDRAGONen euskara koordinatzaileen topaketa.

## GSR, adineko pertsonen zerbitzura

**G**SR efektuaz aritu gara zenbaki honetan. Eredu kooperatiboan eta zerbitzuan emandako mailan oinarritzen dena. Proiektuaren protagonista direnekin solasean aritu gara, GSRn bizi izandakoaz, eguneroko aktibitateari buruz eta etorkizunaren gainean.



- 22** GSR adineko pertsonen zerbitzura.
- 24** Iñaki Roa, director general de GSR.
- 26** Alberto Gorroñoigoitia, vicepresidente de la División MISE.
- 28** Mi experiencia en GSR.
- 29** Puri de Pablo, responsable de calidad e innovación de GSR.
- 30** Klaudia Luquita | Coordinadora de GSR Aretxabaleta y presidenta de la cooperativa.
- 32** "Nuestras trabajadoras son nuestra energía".
- 33** Ana Flores | Auxiliar de la residencia GSR de Aretxabaleta.

### 4 Kooperatibetako berriak

#### Secciones

- 34** **Lanki Ikertegia** | Horizonte cooperativo 2030.
- 36** **Mundukide** | Hablando de Cuba desde Cuba.
- 37** **Vascos universales** | Unamuno y su *cuestión única*.
- 38** **Colaboraciones** | ¿Utopía cooperativa?
- 40** **Colaboraciones** | Excelencia en procesos empresariales.
- 42** **Reportaje** | IAA 2015 Frankfurt, Salón Internacional del Automóvil.
- 44** **Gurusoak gaur** | Escuela vasca: las tres redes.
- 45** **Colaboraciones** | Arizmendiarieta, un capital simbólico en alza.
- 46** **Seguridad y salud laboral** | Adecuación de condiciones de trabajo a personas mayores.
- 47** **Web 2.0** | La impresora 3D ha llegado al sector industrial para quedarse.
- 48** **Euskaralan** | MONDRAGONen euskara koordinatzaileen topaketa.
- 50** **Antzinakoak** | Los Arriaga de Markina-Xemein.
- 52** **Salud y deporte**
- 55** **Pertsonaia** | Esther Fernandez, ALERen koordinatzailea.



Trabajo y Unión (T. U. Lankide),  
Aita José Mª Arizmendiarietak  
1960ko irailean sortutako aldizkaria.

#### argitaratzailea

OTALORA. Azatza.  
20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa.  
Telefona: 943 712 406.  
tulankide@mondragoncorporation.com

#### zuzendaria

Javier Marcos  
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

#### erredakzio kontseilua

**Kideak:**  
Javier Goienetxea  
Carlos Sarabia  
José Antonio Ajuria  
Nerea Gil  
Esther Korta  
Kepa Koldo Ortiz de Urbina  
Miren Gotzone SantaMaría

#### diseinua eta maketazioa

Josan Martínez Esquíroz

#### erredakzioa

Arteman Komunikazioa  
(Gorka Etxabe, Usoa Agirre,  
Rosa Mondragon)

#### inprimatzailea

Mccgrahics S. Coop.

#### erakunde laguntzaileak

**LABORAL**   
kutxa

**EUSKO JAURLARITZA**  **GOBIERNO VASCO**

©AZATZA, S.L. Debekaturik dago kopiaketa, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

TU Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanen eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.



GIZATASUNA  
LANEAN

## Proyección al futuro

Ahora que concluye el año, es oportuno destacar algunos aspectos que han ocurrido a lo largo de este ejercicio 2015 en el que hemos celebrado el centenario del fundador de la Experiencia Cooperativa.

Uno de los aspectos más notables tiene que ver con la reubicación de socios afectados por la crisis de Fagor Electrodomésticos. Dos años después del cierre, prácticamente el 90% de los afectados tiene una solución de empleo. Ha sido un ejercicio de solidaridad sin precedentes. Y ha habido muchos agentes que han trabajado para que se produzca esa situación. Las cooperativas receptoras, que han hecho un hueco en sus *casas* a nuevos socios; la oficina de empleo, que ha sabido gestionar con diligencia las ofertas y demandas de empleo; y los propios socios afectados, que con su actitud han contribuido a propiciar soluciones a una situación de desempleo antes desconocida. Es cierto que el problema no está resuelto al 100%, y que requerirá nuevos esfuerzos en el futuro, pero también es cierto que la idea es seguir trabajando en esa línea con la voluntad de dar una solución definitiva a todos los afectados.

Otro de los aspectos sobre los que ponemos la atención es la reflexión que se está llevando a cabo para construir el *MONDRAGON del futuro*. Se trata de la segunda fase de una reflexión que se inició en el Congreso del año 2014. En aquel diagnóstico se reafirmaba la convicción en la fortaleza y vigencia del modelo cooperativo y de los principios y valores que lo soportan, además de señalar que el grupo se construye desde las cooperativas, que son responsables de sus decisiones y dueñas de su futuro, que comparten un modelo y que se apoyan en la intercooperación y en los instrumentos de solidaridad.

Ahora, en la segunda fase de ese proceso, ya se han trasladado a las cooperativas los documentos elaborados en diferentes comisiones de trabajo integradas por miembros de los órganos corporativos

para avanzar hacia el *MONDRAGON del futuro*. Los documentos están relacionados con la vivencia de los valores cooperativos, el modelo organizativo, y los instrumentos financieros de intercooperación para hacer frente a los nuevos retos.

Respecto al primero, pretende reforzar la vivencia de los valores cooperativos en MONDRAGON enfatizando en aquellos valores y prácticas a fortalecer en esta nueva etapa. Se apunta a conceptos como la cultura de autoexigencia y corresponsabilidad, solidaridad exigente, transformación social e intercooperación. El enfoque organizativo busca reforzar la posición competitiva de las cooperativas y contribuir a

**Con las propuestas que se reciben de las cooperativas se procederá a elaborar las ponencias definitivas que se presentarán al Congreso 2016 y que alumbrarán el nuevo MONDRAGON.**

potenciar sus proyectos socioempresariales, facilitar el desarrollo de sus capacidades para competir con éxito en un mercado global y sentar una base sólida sobre la que desarrollar el *MONDRAGON del futuro*. Y respecto a instrumentos financieros de intercooperación, el objetivo es el de dotar a las cooperativas de las estructuras y soportes financieros necesarios que garanticen el desarrollo y expansión de sus negocios de forma sostenible, amén de contribuir al desarrollo de nuestro valor de transformación social.

Estos documentos ya se han trasladado a los órganos de las cooperativas. Con las propuestas que se reciben se procederá a elaborar las ponencias definitivas que se presentarán al Congreso 2016 y que alumbrarán el nuevo MONDRAGON. □

### Zorionak eta urte berri on!

*Horixe da gure desioa Gabon jai hauetarako, asma dezagula gure proiektuetan eta izan ditzagula osasuna, ilusioa, adorea eta kemena urte berriari aurre egiteko. Bitartean, gozatu Gabon jaiak familia eta lagunen artean. Eguberri on!*

*Ese es el deseo sincero de TU Lankide para el año nuevo, que entre todos seamos capaces, con espíritu generoso, responsable y cooperativo, de ilusionarnos y soñar con un futuro mejor. Gabon jai zoriontsuak eta urte berri on!*

# MONDRAGONen 2015eko Kongresua

*Etorkizuneko MONDRAGON proiektua kooperatibek aztertzeko fasean dago.*



**A**zaroaren 25ean MONDRAGON Korporazioaren 2015eko Kongresua egin zen Donostian. Ia 400 pertsona bertaratu ziren, eta ohikoa denez Kongresuak bi zati bereiz izan zituen: batean gai arruntak landu ziren, eta bestean *Etorkizuneko MONDRAGON* izeneko proiektuaren egungo egoera azaldu zen. Lehen zatia dagokionez, hainbat alderdi aipa daitezke, horien artean kooperatiba berrien onarpena, oraingoan, GSR, zeinak egoitzetako zerbitzuen kudeaketan diharduen (eta filiala izatetik Kongresuari atxikitako kooperatiba izatera igaro da).

Halaber, Zentro Korporatiboaren aurrekontua berretsi zen, baita ere Kongresuko Batzorde Iraunkorraren zein MONDRAGONeko Kontseilu Orokorren gestio txostenak, Javier Goienetxea eta Javier Sotil lehendakariak eginak, hurrenez hurren.

Javier Sotilek MONDRAGONen bilakaeraz hitz egin du, eta, adierazi duenez, "2015ean aurreko urteko salmentak gaitutuko dira eta 1.300 enplegu industrial sortuko dira".

## *Etorkizuneko MONDRAGON*

Bigarren zatia dagokionez, Javier Sotil bera arduratu zen *Etorkizuneko MONDRAGON* proiektuaren bigarren fasea aurkezteaz. Proiektua organo kooperatiboei definitu duten marko bat da, eta kooperatibei helarazi zaie definizioan parte hartu dezaten.

Bere hitzaldian, Javier Sotilek esan zuen une hauetan dagoeneko kooperatibei helarazi zaizkiela Batzorde Iraunkorreko eta Kontseilu Orokorreko kideek hainbat lantaldetan osatutako dokumentuak, *etorkizuneko MONDRAGON*erantz aurrera egiteko. Dokumentuek lotura dute balio kooperatiboaren bizipenarekin, antolamendu ereduarekin, eta elkarren arteko lankidetzarako tresna finantzarioekin eronka berriei aurre egiteko.

Lehenengoari dagokionez, MONDRAGONen balio kooperatiboaren bizipena indartu nahi du, etapa berrian sendotu beharreko balioak eta praktikak azpimarratuz. Hainbat kontzeptu aipatzen dira, hala nola autoexijentziaren eta koerantzukizunaren kultura, elkartasun zorrotza, eraldaketa soziala eta elkarrekiko lankidetzak. Antolamenduaren ikuspegiak kooperatiben kokapen lehiakorra indartu eta bere proiektu sozioenpresarialak sustatu nahi ditu, merkatu globalean arrakastaz lehiatzeko ahalmenak garatu eta oinarri sendoa ezarri bere gainean *etorkizuneko MONDRAGON* garatzeko. Eta elkarren arteko lankidetzarako tresna finantzarioei dagokienez, helburua da kooperatibei beharreko egitura eta euskarri finantzarioak ematea beren negozioak modu iraunkorrean garatu eta hedatuko direla bermatzeko.

Une hauetan, Javier Sotilek esan

duenez, "kooperatibek parte hartzeko prozesuan gabiltza buru-belarri. Ondoren, horiengandik jasotzen dugun feedback-arekin, seguruenik datorren urtearen erdialdean egingo dugun 2016ko Kongresuan aurkeztu, eztabaidatu eta onartuko ditugun behin betiko ponentziak landuko ditugu".

Kongresua bukatzeko, bideo bat proiektatu zen Arizmendiarrietaren omenez, bere mendeurrenaren aitzakian. Ikusentzunezko oso hunkigarria, pertsona ezberdinen testigantza osatutakoa, eta Alfonso Gorroñogoitia eta Jose Mari Ormaetxea bere kolaboratzaileen ahotsaz bukatu zena. □





## El Congreso 2015 en cifras

### Asistencia

- 326 presentes.
- 60 representados.
- 8 invitados.

### Duración

- 1 hora, 40 minutos.

### Puntos orden del día

- 7.

### Reparto uso de idiomas

- 91% euskara.
- 9% castellano.

## ¿Qué es el Congreso de MONDRAGON?

El Congreso es el órgano que determina las pautas o criterios generales por los que se rige MONDRAGON, como son la definición de políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común. A esta cita corporativa anual están convocados un total de 650 compromisarios en representación de todas las cooperativas integradas en el grupo. En este órgano también se aprueba la incorporación de nuevas cooperativas y se realiza el descargo de la gestión de la Comisión Permanente –órgano de representación institucional que opera entre Congresos– y del Consejo General –órgano de dirección de la Corporación–.

## Omenaldia Arizmendiarietaren gertuko kolaboratzaileei

On Jose Maria Arizmendiarietaren bizitzan garrantzia eta presentzia berezia izan duten 10 pertsona omendu ditu Arizmendiarietaren Lagunak Elkarteak.



Omenaldia ekitaldiaren hasieran, LKSk ekoiztu duen *José María Arizmendiarieta. Un hombre, un pueblo, una experiencia* liburua aurkeztu zuten Fermin Garmendia eta Manolo Gonzalez egileek. Javier Retegik gidatuko solasaldian, liburuaren nondik norakoak azalarazi zituzten egileek. Izan ere, liburuak esperientzia kooperatiboaren sortzaile izan zenaren bizitzaren eta lanaren bestelako ikuspegia eskaintzen du. Horrela, bere lanari balio ematen dio, ezagutu zuten pertsoneri egindako elkarrizketen bidez, eta bere lana aztertu dutenen testigantzekin.

Ondoren, #MUArizmendiarieta bideo lehiaketaren sari banaketa egin zen. Bertan, Mondragon Unibertsitateko ikasleek kontaktu behar zuten, 30

segundotan eta modu ikusgarrian, On Jose Maria nola ikusten duten. Irabazlea Maite de Jesus izan da, Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntzako ikaslea.

### Omenduen zerrenda oparoa

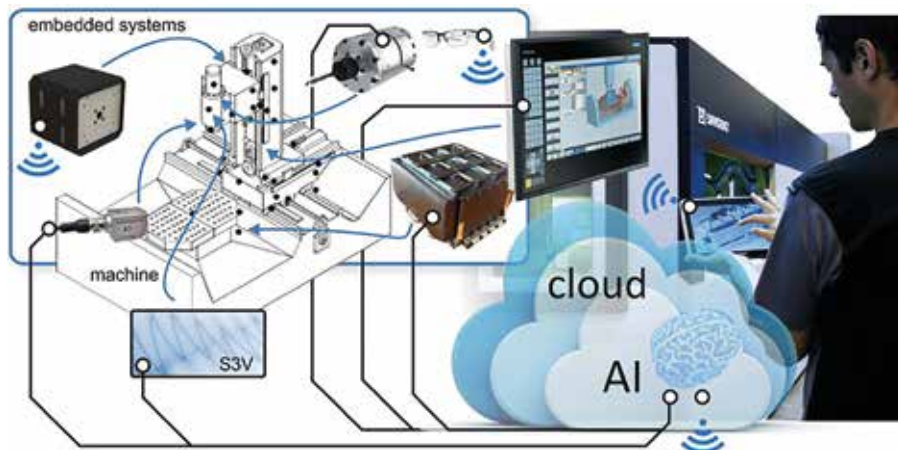
Ekitaldiaren momenturik hunkigarrienak Arizmendiarietaren Lagunak Elkarteak On Jose Mariaren gertukoak omendu zituenen eman zen: Eulogi Lasaga, Mari Lourdes Azkoaga, Román Balanzategi, Juan Leibar, Jabier Retegi, Jabier Ortubai, Luis Usatorre, Jesus Larrañaga, Alfonso Gorroñogoitia eta Jose María Ormaetxea.

Nolabait, On Jose Maria Arizmendiarietaren hain gertukoak izan ziren hamar pertsona hauek gizarteari eginiko ekarpena eskertzeko modu bitxia izan zen. □



## IK4-Ideko lidera un proyecto europeo de fabricación avanzada

El proyecto cuenta con la participación de 12 entidades y empresas procedentes de 7 países europeos, entre ellos la compañía vasca de máquina-herramienta Soraluze, Mondragon Unibertsitatea y Aeromec.



Conectar la industria manufacturera a las tecnologías de la información y la comunicación es uno de los principales retos que afronta Europa en los próximos años para que sus productos sigan siendo competitivos en los mercados globales. El proyecto, en el que toman parte 12 organizaciones de siete países diferentes de la Unión Europea, incorpora una importante presencia de entidades vascas. Además de la coordinación de IK4-Ideko, cuenta con la participación de la compañía de máquina-herramienta Soraluze, perteneciente a Danobatgroup, y de Mondragon Unibertsitatea. El consorcio incluye también a multinacionales como la italiana Fidia o la

noruega Sintef. Como usuario final, Aeromec permitirá demostrar los resultados del proyecto de MC-Suite en el entorno industrial.

El proyecto, recientemente aprobado por la Comisión Europea y con una duración prevista de tres años, tiene la intención de aprovechar las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación

(TICS) y las últimas técnicas en fabricación avanzada para hacer más eficientes los procesos de manufactura.

Los resultados de la iniciativa se someterán a validación en sectores clave como el aeronáutico, el ferroviario y la automoción.

### La aportación de IK4-Ideko

IK4-Ideko utilizará su conocimiento en técnicas avanzadas en procesos de corte y en los efectos dinámicos implicados en el origen del *chatter* (vibraciones producidas en el proceso de mecanizado) para contribuir al diseño de herramientas informáticas de fabricación asistida.

También coordinará el apartado MC-CyPhy, dirigido a transformar sistemas embebidos para la supresión de *chatter* en sistemas ciberfísicos capaces de interactuar con el entorno para llevar a cabo un auto-diagnóstico de situación o fallos. □

Los resultados de la iniciativa se someterán a validación en sectores clave como el aeronáutico, el ferroviario y la automoción.

## Convenio entre Mondragon Unibertsitatea y el Ente Vasco de Energía

El objetivo es el impulso de proyectos de innovación tecnológica y la realización de programas formativos con impacto en la industria.

En el marco del acuerdo de colaboración cuyo objetivo es el impulso de proyectos de innovación tecnológica y la realización de programas formativos con impacto en la industria, y con la colaboración de Orona Fundazioa, se organizó una jornada divulgativa, que se celebró a finales de noviembre en Orona Ideo. El objetivo fue analizar la actual situación energética de Euskadi y mostrar ejemplos prácticos de innovación tecnológica.



En la jornada, los directores de las áreas técnicas y de estudios del Ente Vasco de la Energía desgranaron la

situación del actual sistema energético vasco y los retos de futuro a los que se deberá responder en las próximas décadas. Asimismo, el coordinador de investigación en energía eléctrica de Mondragon Unibertsitatea presentó los retos tecnológicos del sector eléctrico. Además, antiguos alumnos presentaron los proyectos que realizaron el pasado curso en el marco del convenio de innovación tecnológica y que ya tienen aplicación en la industria. □



## Lanki y la Universidad Iberoamericana de Puebla (México) estrechan lazos

**Durante tres semanas, ocho miembros de la universidad mexicana han conocido de cerca la Experiencia Cooperativa de Mondragón.**

Una delegación compuesta por representantes de la Universidad Iberoamericana de Puebla (México) y responsables de varios proyectos cooperativos del mismo país han visitado recientemente Euskadi, invitados por Lanki Ikertegia. La visita, impulsada a su vez por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, ha tenido como objeto estrechar las relaciones entre instituciones de ambos lados del Atlántico y dar a conocer la experiencia cooperativa de Mondragón.

La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación de Mondragon Unibertsitatea ha sido el cuartel general desde donde se han movido los ocho miembros de la expedición mexicana con sus colaboradores y amigos de Lanki. Durante tres semanas han podido conocer diferentes experiencias

cooperativas de Euskadi: cooperativas industriales como Copreci, o ikastolas como Arizmendi, centros como Ikerlan y las facultades de Mondragon

Unibertsitatea. Una visita que los ocho miembros de las cooperativas y Universidad Iberoamericana no dudaban en calificar como muy provechosa. □



## IK4-Ikerlan desarrolla rodamientos que se autodiagnostican para aerogeneradores en alta mar

**Permitirán adelantarse a posibles fallos, lo cual contribuirá a reducir los costes de explotación de la energía offshore.**

Los rodamientos son uno de los componentes de los aerogeneradores situados en alta mar cuya reparación y sustitución resultan más costosas, ya que es necesario utilizar un barco grúa. Con la intención de disminuir los costes de operación y mantenimiento en los parques eólicos offshore, la empresa Laulagun Bearings, en colaboración con IK4-Ikerlan, ha desarrollado unos rodamientos capaces de autodiagnosticarse y dar a conocer su estado al sistema de control del aerogenerador.

### Facilitar el acceso y el mantenimiento

Reducir los costes de operación y mantenimiento de los parques offshore es una de las principales preocupaciones de las empresas.

Conocer con antelación los problemas en el comportamiento de uno de estos

rodamientos permitirá minimizar los daños y hacer coincidir las labores de mantenimiento con los momentos en que es posible acceder al aerogenerador (por el buen tiempo o porque estaba ya previsto).

Estos rodamientos se han desarrollado en el marco del proyecto Smart-Bearing, que ha contado con el apoyo del Programa EEA Grants. Esta iniciativa, financiada conjuntamente por Islandia, Liechtenstein y Noruega, pretende contribuir a la reducción de las disparidades económicas y sociales entre los países europeos y fortalecer las relaciones entre ellos.

Este proyecto, de dos años de



duración, se encuentra en su fase final, en la que se están realizando ensayos con el sistema de sensorización y monitorización desarrollado. □

Reducir los costes de operación y mantenimiento de los parques offshore es una de las principales preocupaciones de las empresas.

## Oscar Serradilla, alumno de MU, premiado por su aplicación para mejorar la seguridad vial

Actualmente se encuentra en las instalaciones de Mediatek Labs en Cambridge, donde se está formando en cuestiones como el diseño 3D orientado a las aplicaciones móviles.



Oscar Serradilla  
Alumno de MU

Este estudiante de 4º grado en informática de la Escuela Politécnica de Mondragón Unibertsitatea ha sido el ganador del segundo premio a nivel nacional de Telefónica Talentum, con su idea y propuesta del proyecto denominado *Pothole Avoider*.

### ¿En qué consiste el proyecto que has presentado?

Se trata de un proyecto para mejorar la seguridad vial, para salvar vidas en la carretera mediante la prevención de accidentes de tráfico. Se basa en un sistema predictivo que avisa al conductor de incidencias en la carretera, como baches o cambios de rasante, y le propone el mejor itinerario posible. El proyecto se llama *Pothole Avoider*.

### El proyecto también lo has presentado en otros ámbitos, ¿verdad?

En efecto, lo presenté en el concurso Galileo Masters 2015 (ESNC) donde fue ganador regional de Gipuzkoa. Por haber logrado ese premio he conseguido una estancia de un año en la incubadora Bic Gipuzkoa Berrilan que incluye, entre otras cosas: apoyo en consultoría, *coaching* de negocio, acceso a programas públicos de apoyo a emprendedores, etc.

Y por otra parte, también pude presentar mi proyecto en Berlín junto con ganadores de otros países, donde

también tuve la oportunidad de hacer *networking*.

### En este momento estás en Cambridge. Y de cara al futuro, ¿qué planes tienes?

Sí, ahora estoy trabajando en el modelado y desarrollo de aplicaciones 3D en Mediatek, Cambridge (UK). Y de cara al futuro, cuando acabe el trabajo de Mediatek en enero, volveré a Euskadi para crear una *startup* basada en el proyecto mencionado antes (seguridad activa). Intentaré encontrar otras personas para completar el equipo y la financiación.

## Monique F. Leroux, nueva presidenta de la Alianza Cooperativa Internacional

La Alianza Cooperativa Internacional ha elegido a su nueva presidenta: Monique F. Leroux (Canadá). Es miembro del Consejo de Administración de la Alianza con experiencia en el sector financiero y será presidenta de la Alianza para el mandato 2015-2017.

En la conferencia mundial de la Alianza de 2015 «Hacia el 2020» y asamblea general, que se ha celebrado en Antalya (Turquía), sus miembros han elegido a Monique F. Leroux como presidenta para el mandato 2015-2017.

Monique F. Leroux también es presidenta, directora del Consejo de Administración y directora ejecutiva del Grupo Desjardins, el mayor grupo financiero cooperativo de Canadá y la quinta entidad financiera más importante en el mundo. Asimismo, preside el Consejo de Administración de la Caisse centrale Desjardins, de la Corporación Financiera Desjardins y de la Fundación Desjardins,

además de ser directora ejecutiva del Grupo y de sus filiales. También forma parte del Consejo de Administración de Crédit industriel et commercial (CIC), una filial de Crédit Mutuel.

Muy activa como miembro del Consejo de Administración de la Alianza, Monique Leroux también preside el comité IARAC. Y forma también parte del comité ejecutivo de EACB (Asociación Europea de Bancos Cooperativos) y de CIBP (Confederación Internacional de Bancos Populares), y ha fundado y preside el Consejo de Administración de la Cumbre Internacional de las Cooperativas. □







## Ekintzailetasuna eta proiektuetan oinarritutako hezkuntza ereduak: unibertsitate masterra sistema txertatuetan

Sistema txertatuetan oinarritutako produktuak berri, diseinatu, garatu, ebaluatu eta mantentzeko gai izango diren profesionalak prestatzea da masterraren helburu nagusia. Testuinguru honetan, ideia berriak eta ekintzailetasuna garatzeko asmoarekin masterreko ikasleek urte osoko proiektu bat garatzen dute. Adibidez, **Ander Dominguez-Macaya, Lander Egaña, Zalao Fernandez eta Julen Varo** masterreko ikasleak dira eta **Blade Monitoring System (BMS)** proiektua garatu dute elkarlanean.

**L** antzen ditugun kompetentziak kontuan izanda, eta ekintzailetasuna oinarri hartuta, ikasleei beraiek gustuko duten proiektua proposatzeko aukera ematen diegu eta ondoren elkarrekin adosten ditugu xehetasunak” aipatzen du Eñaut Muxika, masterraren koordinatzaileak.

Masterra egiten ari diren lau ikasleek jatorri desberdinekoak dira, aurretik elektronika eta telekomunikazioa ikasi baitute. Laurak (Ander, Lander, Zalao eta Julen) garatu dute Blade Monitoring System (BMS) izeneko proiektua eta Mondragon Unibertsitateko ideia berrien Ekiten lehiaketan bigarren saria eskuratu dute.

### Hegal eolikoaren monitorizazioa irrati-frekuentzia bitartez

“Gu ez gara informatikoak beraz, elektronika eta telekomunikazio arlotik enfokatu dugu proiektua”.

Lehendabizi irrati-frekuentzia teknologia erabili nahi genuela zehaztu genuen eta ondoren sistema eolikoetako hegaletan integratzea pentsatu genuen. Proiektua guztiz borobiltzeko irakasleen laguntza izan genuen eta pausuz paus garapenarekin hasi ginen. Era berean, Danobat kooperatiba bisitatu genuen, bertan produzitzen baitira hegal eolikoak. Eta proiektua guztiz definitzeko workshop-ak ere egin genituen” aipatzen dute.

BMS hegal eolikoaren egoera monitorizatzeko sistema bat da. Horretarako, hari gabeko sentsoreak erabiltzen ditu. Sentsoreek irrati-maiztasuneko seinaleen bidez



komunikatzen dute hegaleen deformazio-balioak. Sentsore horiek pasiboak dira eta ez dute bateriarik; hortaz, ez dute inolako mantentze-lanik behar. Horrela, hegaleen mantentze prediktiboa egitea eta diru kopuru handia aurreztea lortzen da.

“Hegaleen mantenu lanetan aurrerapen izugarria lortzen da sistema honen bitartez, batik bat offshore dauden instalazioetan, hau da, itsasoan daudenetan. Izan ere, hauetara iristea zaila da eta guk proposatzen dugun sistema honen bitartez momentuan momentuko egoera ezagutzeko aukera

ematen du”, gaineratzen dute. Modu berean, sektorean arlo honetan dagoen beharrei erantzuteko modu egokiena dela uste dute, gaur egun ez baitago antzeko sistemarik mantentze prediktiboa egiteko. Halaber, sistema erraza eta iraunkorra denez, beste sektore batzuetan aplikagarria dela uste dute.

Masterraren programak jasotzen duen bezala, eduki teknikoek gain, gestioarekin lotutako bestelako gaiak ere aztertzen dira: taldeen eta pertsonen kudeaketa, ikasketak eta lana bateratzeko aukerak eta teknikak... “Eduki hauek guztiak oso baliagarriak izan dira guretzat, ondo antolatuzko, gure artean modu errazean koordinatzeko, hasierako xehetasunak lotzeko, eta abar. Nolabait, kompetentzia orokor horiek ere beharrezkoa dira proiektua egoki kudeatzeko” adierazi dute. □

Sektorean arlo honetan dagoen beharrei erantzuteko modu egokiena da, ez baitago besterik mantentze prediktiboa egiteko.

## Antxon López Usoz, nuevo presidente de IK4-Ideko

Trabajar  para que el centro tecnológico continúe siendo una referencia en el ámbito de la fabricación avanzada.

López Usoz sustituye en el cargo al director general de Danobatgroup, Iñigo Uc n, quien ha presidido el centro de tecnologías de fabricación a lo largo de los últimos dos años.

El nuevo presidente ha desarrollado una parte importante de su carrera profesional en Danobatgroup, donde ha desempeñado diversas funciones, entre

ellas la de director gerente de IK4-Ideko y de Danobat Railway Systems, empresa del grupo especializada en el sector del ferrocarril.

López Usoz potenciar  la aplicación de los resultados de los proyectos de I+D+i en productos dirigidos al mercado y se plantea como objetivo trabajar para que el centro tecnológico continúe siendo una referencia en el ámbito de

la fabricación avanzada.

Además, López Usoz, quien actualmente ejerce también el cargo de presidente de la Asociación de Fabricantes de Máquina Herramienta (AFM), tiene el compromiso de seguir trabajando en plena sintonía con el marco de trabajo del nuevo Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2020. En concreto se



centrar  en la alineación con la normativa RIS3 en los aspectos relacionados con la fabricación avanzada, con la misión de que IK4-Ideko se convierta en un aliado clave del tejido industrial vasco. □

## MONDRAGONeko Zuzendariak Garatzeko Foroaren seigarren edizioak 300 zuzendari elkartu zituen

Esperientziak partekatzeko eta enpresaren kudeaketaren arloko egungo gaiei buruz gogoeta egiteko aukera paregabea izan zen.

Donostiako Kursaalean egin zen bilkura pasa den urriaren 30ean. Bertan elkartu zen MONDRAGONeko kooperatibetako zuzendari taldea, eta parte hartu zuten MONDRAGON Korporazioko Kontseilu Orokorreko lehendakari Javier Sotilek, eta baita Victor Grifols (Grifols Taldea), Daniel Carre o (General Electric) eta Bernardo Hernandez ekintzaileak ere.

Korporazioko Kontseilu Orokorreko lehendakari Javier Sotilek azaldu zuen Esperientzia Kooperatiboa etapa berri baten aurrean dagoela, zeinari "proaktibitatek,, ausardiatik eta ilusiotik egin behar diogun aurre, proiektu berri bat erditzeko". "Pertsonarengandik hasi, kooperatibatik igaro eta gizartean amaitzen den DNA kooperatiboaren hari gidaria" indartu beharra aipatu zuen. Proiektu lehiakorak eta errentagarriak eduki beharra dagoela nabarmendu zuen, negozio berriak sustatzeko dugun gaitasuna aktibatu, eta "kooperatibismo eraldatzaile baterantz aurre egin".

Ondoren, Grifols Taldeko lehendakari, kontseilari ordezkari eta exekutibo goren Victor Grifolsek hartu zuen hitza; Taldea farmazia eta ospitale sektoreko espainiar multinazional espezializatu

bat da. Bere hitzaldiaren izenburua hau izan zen: "Famili enpresa batetik konpainia global handi batera. Bizipenak eta ikasgaiak", eta tartean hainbat errezeta enpresarial eta esperientzia pertsonal azaldu zituen merkatu globalaren garai berri, aldakor eta zailei aurre egiteko.

Arratsaldeko saioan, berriz, Daniel Carre o eta Bernardo Hernandez izan ziren, eta negozioen eraldaketaren eta berrikuntzaren inguruko hausnarketak partekatu zituzten. Daniel Carre o Geko lehendakari eta Espainia eta

Portugalerako kontseilari ordezkaria da, eta lehen eskutik ezagutzen du konpainiaren estrategia berritzailea, bere negozio zorroaren eraldaketa etengabera zuzendua. Bernardo Hernandezi dagokionez, Flickrreko CEO izan zen, Googleko produktu zuzendari (2005-2013), Yahoo taldeko produktu lehendakariorde (2013-2015), eta erreferentea da munduan berrikuntzari eta teknologia berriei dagokienez. Biek enpresak berritzeko eta negozioak etengabe eraldatzeko gero eta behar handiagoa duela helarazi zieten entzuleei. □





## MONDRAGON en el Día Nacional de China en Kunshan

Varias empresas de MONDRAGON participaron en la ceremonia de celebración organizada por el gobierno de Kunshan. La delegación corporativa realizó una donación conjunta por importe de 3.500 euros para Cruz Roja china.

El pasado 29 de setiembre, con motivo del Día Nacional de China (que se celebra todos los años el 1 de octubre, en conmemoración de la fundación de la República Popular China en 1949) el gobierno de Kunshan organizó una cena para 150 invitados.

Se trató de una ceremonia con presencia de representantes institucionales y de los presidentes regionales de las principales empresas estatales y a la que tan solo acudieron como invitados 10 representantes de empresas extranjeras. Entre ellos, Alberto de Sarasqueta, director de MONDRAGON Kunshan Park; Luis Fernández-Cuevas, director general Batz kunshan; y Aitor Ruiz de Alegría, director general de Cikautxo Kunshan.

En el evento, la delegación corporativa hizo entrega de una donación conjunta por valor de 24,000 rmb (3,500 euros) realizada a favor de la Cruz Roja china por MONDRAGON Kunshan Park, Cikautxo, Batz, y Fagor Arrasate, siguiendo el principio



De izquierda a derecha, Luis Fernández-Cuevas, Alberto de Sarasqueta, Gao Yiping, alcaldesa de Qiandeng (municipio donde se ubica el Parque Industrial Kunshan) y Aitor Ruiz de Alegría, en un instante de la ceremonia.

cooperativo de solidaridad y compromiso social con el entorno.

Durante la ceremonia, el nuevo alcalde de Kunshan, Du Xiaogang,

agradeció la presencia de las cooperativas del grupo en Kunshan, a las que les deseó lo mejor para los próximos años. □

## Jornadas sobre COMPLIANCE – Cumplimiento normativo

Los pasados días 17 y 18 de noviembre LKS Abogados celebró dos jornadas destinadas a informar a nuestras cooperativas y empresas en general sobre los aspectos relacionados con la responsabilidad penal de la empresa y los nuevos mecanismos que legalmente se han previsto para poder prevenir y, en su caso, exonerar de estas responsabilidades.

Los abogados especializados en esta materia junto con el catedrático de la UPV Alberto Empananza colaborador de LKS Abogados, destacaron la importancia y necesidad de conocer e implantar un modelo de COMPLIANCE adecuado para cada realidad. A lo largo del presente año han desarrollado una propuesta propia y a medida de nuestras necesidades que están implantando ya en algunas cooperativas.

La importancia de este tema y el interés mostrado por los asistentes, así como el indudable valor añadido que aporta a las empresas la implantación

de un proceso que garantice adecuadamente los procesos internos ligados con el cumplimiento normativo, supondrá que el año próximo LKS

Abogados organizará nuevos eventos para concienciar, informar y ayudar a nuestras cooperativas y empresas en este camino. □



## MONDRAGON ha celebrado su octavo Foro de Gestión de Personas

Se celebró en el Kursaal donostiarra el pasado 4 de diciembre con algo más de 130 participantes.

La intervención de Javier Sotil, presidente del Consejo General de MONDRAGON, sirvió para dar inicio al octavo Foro de Gestión de Personas de la Corporación. Ante un aforo de unas 130 personas, la mayoría de ellas del ámbito de la Gestión Social en las cooperativas del Grupo, el presidente de MONDRAGON habló de los retos de futuro de la Corporación. Afirmó que “necesitamos un proyecto renovado y debemos transformar el espíritu de los equipos, no sin olvidarnos del orgullo de pertenencia”.

Zigor Ezpeleta, director de Gestión Social, tomó el relevo de Sotil y en su intervención destacó el diferencial cooperativo en el ámbito de la gestión de las personas. “Debemos distinguirnos por nuestra forma de hacer porque somos cooperativa”. Ezpeleta añadió que la dimensión cooperativa debe dar sentido y rumbo a las empresas del Grupo.

### Espacio para trabajo en mesas

Tras la emisión de un emotivo audiovisual sobre el proceso posterior al cierre de



Fagor Electrodomésticos afrontado por MONDRAGON, los participantes compartieron experiencias, cada uno en sus mesas de trabajo.

Posteriormente, tomó parte Yolanda Lekuona, directora de Otalora, para hablar sobre las tendencias globales en gestión de personas. Asimismo, participaron responsables de Laboral Kutxa que analizaron la *gestión efectiva de emociones*, mientras que responsables

de Eroski se refirieron a la *gestión del talento*. Finalmente, dos conferencias cerraron la edición de este año: Inma Puig, que habló sobre la *dinámica de grupos y equipos de alto rendimiento*, y el *aprendizaje desde la experiencia*; y Paulo Lopes, reputado experto en investigación y desarrollo de la inteligencia emocional, que habló sobre el *desarrollo de la inteligencia emocional en líderes y equipos*. □

## TULankide.com estrena sitio web

Adapta su página web con un nuevo look. Prioriza los contenidos informativos, realza los vídeos e invita a los lectores a interactuar con diferentes propuestas.

Un nuevo hito en la ya larga trayectoria de la publicación, ideada por Arizmendiarieta hace ahora 55 años. TU Lankide estrena su nueva página web, una adaptación de la anterior cuyas líneas claves son un diseño más actual, una presentación de contenidos ajustada a los nuevos hábitos de lectura en internet, con titulares y textos más breves y mayor uso de los vídeos y fotografías, y varias propuestas de interacción con los lectores, tanto a través de promociones como de sorteos de innovación tecnológica.

Además, la página web es *responsive design*, de manera que la versión online de la revista se podrá también ver en otros dispositivos, como teléfonos inteligentes o tabletas.

Respecto a las posibilidades del lector de interactuar con el sitio, cabe reseñar que se pueden activar los canales de TU Lankide en redes sociales como twitter,

youtube o flickr. Además, se puede también activar el servicio RSS, de manera que los lectores que lo hagan recibirán un mail en su correo electrónico cada vez que TULankide.com publique una noticia. Asimismo, desde la nueva página web se puede realizar la suscripción al boletín de noticias que la revista publica con carácter mensual. También se puede acceder a la hemeroteca y ver los formatos pdf de las revistas publicadas desde enero de 2003 (próximamente se incluirán los pdfs de revistas anteriores).

En definitiva, una versión mejorada de la propuesta informativa de TU Lankide, que ofrece una edición en papel cada tres meses, una versión online con actualización permanente de contenidos (en euskera, castellano e inglés) y un boletín mensual de noticias para todos sus suscriptores. □





## Soraluce continúa a la vanguardia de la innovación en el sector de máquina herramienta

En la feria internacional EMO en Milán ha presentado sus nuevas soluciones avanzadas para mecanizado. Así, se consolida como Home of Innovation, concepto en el que confluyen la amplia experiencia de Soraluce, su extenso soporte tecnológico y la opinión de sus clientes.

Soraluce ha creado una nueva gama de máquinas que revolucionarán el mercado gracias a la incorporación de un nuevo concepto de diseño que nace para dar respuesta a las necesidades del operario con una mayor ergonomía y seguridad.

Siguiendo una filosofía basada en la mejora continua de sus productos, en los últimos dos años ha centrado sus esfuerzos en lanzar al mercado una nueva generación de máquinas que incorporan avances hasta ahora nunca vistos en el sector. En la EMO, principal feria europea del sector, que este año se celebró a principios de octubre en la ciudad italiana de Milán, Soraluce expuso un centro multifunción FMT y una fresadora-mandrinadora FXR-W, ejemplos de la nueva vuelta de tuerca que ha conseguido dar a la innovación en soluciones para el mecanizado.

Ambas máquinas cuentan con el novedoso sistema DAS (Dynamics Active Stabilizer), surgido del trabajo conjunto entre Soraluce y su centro de



investigación IK4-Ideko, y testado en BIMATEC Soraluce, centro tecnológico de la marca en Alemania. Esta labor conjunta de I+D+i, en la que se tienen especialmente en cuenta las sugerencias de los usuarios, se materializa en un dispositivo capaz de aumentar activamente la rigidez dinámica de la máquina,

incrementando la capacidad de corte hasta en un 300%, lo cual reduce el riesgo de inestabilidad (chatter) durante el mecanizado. El sistema DAS incrementa la capacidad de corte general, mejora la calidad de la superficie, y reduce el riesgo de rotura de herramientas aumentando su vida útil, en condiciones de corte límite. □

## Fagor Ederlan celebra la quinta edición del Foro de Liderazgo

Se han llevado a cabo diversas acciones de formación, básica y de profundización, así como sesiones de coaching individual y de equipo.

El Foro de Liderazgo se ha celebrado en Arantzazu y Tafalla durante los días 11 y 12 de noviembre. Este foro supone un espacio para la reflexión y valoración del programa de Desarrollo de Liderazgo, que se puso en marcha a finales del año 2011. Este año se ha hecho especial hincapié en la interrelación de comportamientos, símbolos y sistema, como elementos estructurales de la cultura. Para ello se ha invitado a un experto de Renault Consulting que ha mostrado el sistema de gestión de Renault y también se ha aprovechado para presentar el Modelo de Gestión de Fagor Ederlan.

Inmersos en un ambicioso programa de transformación cultural, Fagor Ederlan Taldea ha extendido esta

experiencia al resto del colectivo (más de dos mil socios) desde el año 2014. En estos dos años se han realizado más 200 sesiones para compartir y reflexionar sobre el Proyecto Socioempresarial de Fagor Ederlan y profundizar en competencias y comportamientos como positividad, orientación al logro y desarrollo personal.

La actividad no disminuirá en los próximos meses ya que se están llevando a cabo acciones orientadas a la evaluación del desempeño y aplicando la herramienta de desarrollo personal (Garatzen) para identificar y poner en marcha acciones de mejora. Así mismo, se está realizando la encuesta de Cultura Organizacional a todo el colectivo. □



### Hertell expone en Agritechnica

La feria se ha celebrado en Alemania y la cooperativa guipuzcoana ha presentado sus novedades más singulares.

Agritechnica es el punto mundial de encuentro de la industria de la técnica agrícola. Se ha celebrado en Hannover, Alemania y Hertell ha estado presente exponiendo sus novedades en cuanto a depresores y accesorios para cisternas de vacío.

Tal y como comenta Julián Artola, director general de Hertell "para nosotros es una feria de gran

importancia, no solo por el mercado alemán, sino por ser además un lugar de encuentro con clientes y contactos de todo el mundo".

Entre el 12 y el 18 de noviembre, en Agritechnica se han presentado innovaciones, se han fijado tendencias y se han debatido visiones de futuro, compartidas por los más de 2.000 expositores procedentes de 52 países. □



### Danobatgroup entra a formar parte de Cyril Data Systems

Danobatgroup e IPF entran a formar parte de la empresa Cyril Data Systems para desarrollar nuevas soluciones dentro de la Industria 4.0.

El acuerdo de colaboración entre las tres compañías permite sumar sus capacidades, para poder suministrar un conjunto de herramientas que analizan de manera continua el estado operativo de las máquinas que pueden estar ubicadas en cualquier parte del mundo. La conexión de las máquinas en la nube va a permitir recoger gran cantidad de información, cuyo análisis mediante la utilización de técnicas de big data permite anticiparse y evitar potenciales fallos, que redundará en la mejora de la productividad de los sistemas de fabricación, y en la optimización del consumo de energía, refrigerantes, herramientas, etc.

Actualmente, Danobatgroup está embarcado en un ambicioso proyecto para incorporar en su oferta todas las posibilidades que aporta la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación a los sistemas de fabricación –también denominada



Industria 4.0-. Además de continuar desarrollando maquinaria para industrias tan exigentes como la aeronáutica, automoción, energía, ferrocarril, etc., está trabajando con empresas de otros sectores cuya actividad es complementaria y permiten conformar una oferta completa de soluciones integrales de fabricación que le posiciona como una empresa líder a nivel internacional.

La iniciativa de colaboración entre Danobatgroup, IPF y Cyril supone un ejemplo de innovación en colaboración; a la experiencia en el suministro de máquinas que incorporan las últimas tecnologías y de proyectos de líneas de fabricación llave en mano, destinadas en más de un 90% a la exportación, se suma el conocimiento de una empresa joven, que dispone de una solución totalmente novedosa para la captura y tratamiento. □

### Visita institucional de AON

Representantes de Aon, empresa proveedora de servicios de intermediación en el área de consultoría de riesgos, ha visitado recientemente el centro corporativo de MONDRAGON. Se trata del bróker de seguros de referencia para la Corporación, tanto en el ámbito de los riesgos aleatorios como de los comerciales.

En esta ocasión, el equipo de Aon aprovechó la visita para celebrar su consejo en las instalaciones de la Corporación, además de contrastar y profundizar en el análisis compartido de los nuevos retos que se plantean en el ámbito asegurador.





## MondragonLingua adquire la empresa estadounidense Global Word Inc.

Esta operación se enmarca dentro del plan de desarrollo estratégico de la División de Traducción y Comunicación de MondragonLingua.

MondragonLingua dio sus primeros pasos en el mercado de EEUU en 2013, con la apertura de una oficina comercial en Washington DC., con el objetivo de estar más cerca de algunos de sus principales clientes de traducción, como IBM y varios Organismos Internacionales relevantes, así como para captar nuevos clientes del sector privado. En vista de las perspectivas favorables de este mercado y en consonancia con lo aprobado dentro de su Plan Estratégico, se adoptó la decisión de compra de una empresa, con el objetivo de dotarse además de capacidad productiva en el mercado de EEUU.

Global Word Inc. es una empresa de servicios de traducción, creada en 1995 y

con sede en New Jersey, a pocos kilómetros de Manhattan. Cuenta con una plantilla de 10 personas, una red de más de 300 traductores y profesionales de las lenguas y está especializada en servicios de traducción en el ámbito de la comunicación corporativa y los recursos humanos.

Cuenta con una cartera de clientes muy relevantes entre los que se encuentran, entre otros, Johnson&Johnson, Aon Hewitt, Liberty Mutual y Wyndham Hotel Group.

Para MondragonLingua se trata de la segunda operación de adquisición de una empresa, después de la realizada en Madrid en 2011. Recientemente además, en mayo de 2015, procedió a la apertura



de una oficina comercial en París. La incorporación ahora de Global Word supone una clara apuesta por la internacionalización y un importante reforzamiento de la capacidad de esta cooperativa para ofrecer a sus clientes un servicio más global. □

## Batz eta Fagor Elektronika, aitzindariak Estatuan ISO 9001:2015 bertsio berriaren ziurtagiria lortzen

Urriaren 20tik 22ra auditoria bat izan zuen Batzek, baliagarria izan zena AENORrek ENAC ziurtagiria lortzeko eta horrela, Batz lehena izan da Espainian ISO9001:2015 ziurtagiria lortzen. Hurrengo egunean Fagor Elektronikak ere auditoria gainditzea lortu zuen.

1991n MONDRAGON Korporazio Kooperatiboa sortu zenetik, ISO 9001 Kalitatearen Kudeaketa Ziurtagiriaren jarraibidea kooperatibetako negozio guztietan ezarri zen. Egun kooperatibek guztira 126 ziurtagiri dituzte, Industria Arloan salmenten %90 izanik ziurtatutako kalitatearen kudeaketa sistemarekin.

2014ko urrian, ISO 9001:2015 berriaren zirriborroa eskuan izanik, eta AENOR eta LKS erakundeekin elkarlanean, aldatetara egokitzeko talde pilotu bat eratu zen honako kooperatibekin osatuta: Batz, Kide, Orkli, Orona, Matz-Erreka eta Fagor Elektronika. Talde horrek bertsio berriaren aldatetak aztertu ditu, kooperatiba bakoitzak izandako ikuspuntuak eztabaidatu, eta arauak ezarritako betebeharretatik harago egokitu ahal izateko aholkuak zehaztu ditu. Hori guztia oso giro onean, eta denbora aurrezteko eta dauden Praktika Onak partekatze gogoz, eta ikaskide izanik. Halaber, sortutako materiala



AENORrek ISO 9001:2015 ziurtagiria Batzi entregatzen abenduaren 3an; Sonia Lanbarri, Sistemen saila, "ISO9001 ziurtagiriak gure bezeroen konfiantza eta gogobetetzea indartu egin du, bere behar eta itxaropenei aurrea hartzen baitiegu".

gainerako kooperatibetara zabaldu da bakoitzen sistemak bertsio berrira egokitzen laguntzeko.

Lana amaitzeko, pasa den urrian, bi kooperatibak gainditu dute ISO

9001:2015 auditoria eta, horrela, Espainian AENORrekin lehenak izan dira. Zorionak Batz eta Fagor Elektronikari, eta talde osoari, lan ona egin eta partekatu baitute. □

# Una delegación del Gobierno de Perú visita MONDRAGON

El Gobierno peruano está inmerso en la creación de un etiquetado en el ámbito de la eficiencia energética.

Representantes del Gobierno de Perú así como del Consorcio que asesora al Gobierno para la implantación del etiquetado de eficiencia energética han visitado varias cooperativas de MONDRAGON. La delegación, encabezada por Paul David Agreda Zamudio, del Ministerio de Economía y Finanzas, y Eroy Judith Díaz Muñoz, del Ministerio de Producción, visitó EIKA y Copreci. Además de los representantes del Gobierno, también acudieron a la visita María Teresa Huayta Cateo, de INACAL (Aenor de Perú); e Isaias Quevedo de la Cruz, Angel Arranz y Aurelio Hernández, de INZAMAC (empresa asesora).



Isaias Quevedo de la Cruz  
INZAMAC Perú

“MONDRAGON aglutina a varios fabricantes que pueden suministrar electrodomésticos energéticamente eficientes”

**¿Qué prioridad plantea el Gobierno de Perú, en el ámbito de la eficiencia energética?**

Perú implantará en breve la etiqueta de eficiencia energética y esta visita tiene como objetivo reconocer otras experiencias que se han llevado a cabo en España, y a su vez se enmarca dentro de las visitas que estamos realizando por varios países de América Latina. Las conclusiones servirán para marcar una agenda en la implantación del etiquetado de eficiencia energética en Perú. Lo importante es que Perú está dando el paso para mejorar el uso de la energía, y aplicar así, medidas de consumo más razonables.

**Dicha implantación se llevará a cabo en el ámbito del consumo doméstico, ¿verdad?**

Sí, así es. Nos estamos dirigiendo directamente al consumo doméstico y por eso estamos visitando empresas que producen electrodomésticos de hogar; cocinas, lavadoras, hornos... La idea es que en Perú se implanten sistemas que en Europa ya están maduros, donde el equipo o aparato que el consumidor compre lleve

una etiqueta, para que el consumidor sea consciente de lo que está comprando y así sea más consecuente con el cambio climático y el uso de la energía.

**¿Por qué han elegido este país y más concretamente MONDRAGON?**

Desde Perú hicimos una evaluación internacional de experiencias, alguna en Argentina, otra en Colombia y también en España. Observamos que España tenía todos los componentes que queríamos comprobar, desde el rol de la administración a los laboratorios que dan servicios –equipos domésticos– y también nos daba la posibilidad de visitar

fabricantes. Y en el caso de los fabricantes, MONDRAGON nos daba la oportunidad de visitar a varios y conocer diversas plantas de producción. Estoy convencido de que MONDRAGON aglutina a varios fabricantes que pueden suministrar electrodomésticos energéticamente eficientes.

**¿Con qué se queda de lo que han visto?**

Ver in situ una planta como EIKA, con laboratorio y ensayos de producto, o una empresa como Copreci ha sido muy ilustrativo e interesante para nosotros. Ha sido una visita muy productiva y estamos muy agradecidos por la acogida que nos han dispensado.

La idea es que en Perú se implanten sistemas que en Europa ya están maduros, donde el equipo o aparato que el consumidor compre lleve una etiqueta, para que el consumidor sea consciente de lo que está comprando y así sea más consecuente con el cambio climático y el uso de la energía.





## Ulma Carretillas Elevadoras, anfitriona de la reunión M24 del proyecto europeo T-REX

El Consorcio T-REX celebró a finales de septiembre una reunión en Oñati (Gipuzkoa), con el objetivo de brindar seguimiento a las acciones del proyecto que se encuentran en curso.

Los nuevos modelos de negocio que este proyecto pretende impulsar, son modelos orientados al servicio, donde se plantea alargar la vida de los productos aplicando técnicas predictivas, de rediseño y reutilización de los mismos, soportando las decisiones en sistemas online de monitorización de estado técnicos de los elementos críticos del producto seleccionado. □



## Copreci recibe la visita de China Gas

Aprovechando la estancia en Euskadi de representantes de China Gas, Copreci organizó una reunión y visita a sus instalaciones de Aretxabaleta. Este grupo asistió al Comité Técnico de la ISO /TC 161 sobre dispositivos de control y protección para quemadores y aparatos de gas y/o petróleo, que tuvo lugar en la Torre de Iberdrola en Bilbao, organizado por Copreci en colaboración con Aenor.

El objetivo de dicho comité es alinear el programa de trabajo de la ISO, con las necesidades del entorno de negocio y las tendencias y de esta manera priorizar entre los diferentes proyectos, identificar los beneficios de las normas internacionales y garantizar recursos suficientes para los proyectos.



## El ministro de Economía de Costa Rica visita MONDRAGON

Una delegación costarricense encabezada por el Ministro de Economía, Industria y Comercio, Welmer Ramos, se acercó el pasado 30 de noviembre a MONDRAGON para conocer in situ nuestra Experiencia Cooperativa. En la imagen, un instante de su visita celebrando una reunión de trabajo en el centro corporativo de MONDRAGON.



## Orkli adquire el 40% de la empresa italiana Valmex

Orkli consolida su posición en el sector y se convierte en una referencia internacional en la fabricación de quemadores e intercambiadores para calderas.

Orkli, empresa integrada en Corporación MONDRAGON, especializada en la fabricación de quemadores de fibra cerámica, ha adquirido el 40% de la empresa italiana Valmex fabricante de intercambiadores de agua y situada en Lucrezia di Cartoceto (Italia).

Con esta operación Orkli afianza su posición y se convierte en una empresa referente en el sector de calentamiento

de agua a nivel global, ofreciendo una gama de producto integral a nivel mundial.

La entrada de Orkli en el capital de Valmex fortalecerá la viabilidad de los proyectos en los que trabaja Valmex y asegurará la continuidad de los que están ya marcha. Así mismo, reforzará el know how de ambas compañías permitiéndoles abordar proyectos de mayor tamaño e importancia. □



## Maier se compromete con el medio ambiente

Ha desarrollado una nueva generación de plásticos procedentes de fuentes renovables y una nueva tecnología ecosostenible de metalizado de plástico.

Maier continúa con su compromiso con el medio ambiente a través de la investigación y desarrollo en materiales y procesos claves en su producción, como son nuevos materiales plásticos y un nuevo proceso de metalizado plástico.

Ambos proyectos están cofinanciados por el programa EEA GRANTS y gestionados por el Centro para el Desarrollo Tecnológico industrial (CDTI). Dicho programa promueve la investigación, desarrollo e innovación empresarial en el sector de cambio climático y energías renovables, siendo su objetivo mejorar la eficiencia y el crecimiento económicos abordando deficiencias del mercado previamente identificadas, que impiden a la economía de la Unión Europea alcanzar el óptimo nivel de Investigación, desarrollo e innovación.



### Nuevos plásticos procedentes de fuentes renovables

Maier ha desarrollado una nueva generación de plásticos de altas prestaciones procedentes de fuentes renovables para el vehículo verde del futuro (proyecto RENAUTO), avance tecnológico que permite sustituir los plásticos actuales de origen fósil usados para la fabricación de piezas de automoción por plásticos con una menor huella de carbono. □

Arrasateko kooperatibagintzaren dilemak eta erronkak izeneko liburua aurkeztu da

Lanki ikertegiak argitaratu du eta oinarrian Fagor Etxetresnaren 2013ko itxieraren ondorioz eginiko ikerketak daude.



Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko Lanki ikertegiak argitaratu du Arrasateko kooperatibagintzaren dilemak eta erronkak. Izenburuko liburua, Igor Ortega eta Leire Uriarte ikertzaileek zuzenduta. Fagor Etxetresnaren 2013ko itxieraren ondorioen gainean datza eta bi edizio egin dira, bata, euskaraz eta bestea gazteleraz.

Lanaren helburuak dira, batetik, Fagor Etxetresnaren krisiaren gakoak ulertzea eta, bestetik, ateratzea irakaspenak kooperatiba horren esperientziatik. Horretarako, liburuak jasotzen ditu hainbat kooperatibetako arduradunek eta bazkideek Arrasateko esperientzia kooperatiboaren ertronen eta dilemen inguruan egindako hausnarketak.

Liburua kaleratu da Lanki Koadernoak bilduman. Bilduma horretan, urtean behin edo urte eta erdian behin, kaleratzen dituzte kooperatibismoari edo lankidetzari buruzko hausnarketak. □



## El edificio *Etxegoki*, que incorpora tecnología de Adom, premio 2015 a la mejor práctica internacional

El jurado de los *Design For All Awards* ha otorgado a *Etxegoki* el "Premio 2015 a la Mejor Práctica Internacional" seleccionada entre las 5 mejores prácticas mundiales, en la sexta edición de estos importantes premios. El edificio está diseñado íntegramente con la tecnología de Adom, unidad de negocio de Erreka.



El premio en la categoría de espacios productos y servicios reconoce a *Etxegoki* como un modelo a seguir en el futuro para mejorar la calidad de vida de todas las personas promoviendo la inclusión, la participación ciudadana y el desarrollo social.

### Adom en *Etxegoki*

Adom, como unidad de negocio de Erreka, centra su actividad en la tecnología para adaptación de espacios y viviendas para transformarlos en entornos accesibles. Se trata de un proyecto de amplio alcance y con cobertura nacional e internacional cuyo objetivo es aportar soluciones completas

que aseguren la autonomía de cualquier persona con discapacidad o movilidad reducida, tanto en la esfera privada del hogar como en edificios públicos, tales como hospitales o residencias.

Desde esta perspectiva, el uso ético de la tecnología y su combinación con el apoyo humano flexible y personalizado son las claves de éxito de este recurso, orientado a la activación social de las personas para potenciar su participación comunitaria y calidad de vida.

Para ello, *Etxegoki* cuenta con un equipo profesional de 17 auxiliares, una técnica en vida independiente y un coordinador que acompañan y apoyan a las personas vecinas en el

desarrollo de sus proyectos vitales con una metodología basada en la Planificación centrada en la Persona. Las personas establecen su día a día en base a sus hábitos, costumbres y obligaciones, lo que les ha permitido retomar estudios, trabajo, amistades, ocio...), promocionando su autonomía personal y participación comunitaria.

### Tecnología Adom

Los sistemas de control de entorno y la tecnología domótica y de apoyo de la que está dotada el edificio persigue la mejora de aspectos vitales para la autonomía personal en ámbitos como la accesibilidad, el confort o la comunicación. Cada persona alojada que lo necesite puede disponer de un mando para controlar todos los dispositivos de su vivienda: polipastos (grúas de techo), control de la cama articulada, llamadas de teléfono y portero automático, llamadas de asistencia y alarmas, televisión, iluminación, persianas, apertura automatizada de puertas, control del ascensor, etc. □

## Convenio para crear y consolidar cooperativas en Navarra

**ANEL y Laboral Kutxa firman un convenio para facilitar la creación y consolidación de cooperativas y sociedades laborales.**

Facilitar la creación de nuevas cooperativas y sociedades laborales y la consolidación y el crecimiento de las ya existentes, es el objetivo del convenio de colaboración firmado por ANEL y Laboral Kutxa, que facilitará que estas empresas accedan a financiación adaptada a sus necesidades específicas. Como explicó Ignacio Ugalde, presidente de ANEL, "una de las características diferenciales de cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales es que reinvierten en su propio proyecto y en las personas que forman parte del mismo".

De ahí la importancia de atender sus necesidades de financiación, ya que son

empresas "arraigadas en el territorio, que crean empleo estable y de calidad, por lo que contribuyen al desarrollo de la comunidad en la que se encuentran". Por eso entre las cuestiones que plantea este acuerdo está el trabajar conjuntamente para posibilitar el crecimiento de las empresas de Economía Social a través de la incorporación de nuevos socios-trabajadores.

### Nueva línea del Fondo Europeo de Inversiones

El convenio plantea herramientas financieras para emprendedores y las



pequeñas empresas de Economía Social, como la nueva línea de microcréditos avalada por el Fondo Europeo de Inversiones que ofrece condiciones ventajosas tanto en los tipos de interés como por la reducción de exigencias en las garantías.

# Laboral Kutxa lanza una nueva línea de crédito de 2.000 millones de euros a disposición de las pymes

Las empresas podrán solicitar este crédito según sus prioridades: con necesidad circulante o estructural, nacional o internacional, para empresas grandes o pequeñas, etc.

Ya en 2014 el crédito a las empresas comenzó a remontar sobre todo en las grandes empresas del Estado y a partir de 2015 de manera decidida también en las pymes, sobre todo debido a dos factores. Por un lado el incremento de las inversiones, entre un 10 y un 12%, y por otro, por la mejora de las condiciones financieras de acceso a crédito, básicamente centradas en un mayor apetito al riesgo de la banca, liquidez excedentaria en el sistema bancario y la mejora en los tipos de interés.

## Previsiones para los próximos años

Arraiza y Muguerza, responsables de Laboral Kutxa, destacaron durante la presentación de esta línea de crédito que aún hay factores que generan incertidumbre: la desaceleración de la economía global, sobre todo el deterioro de la economía China; el encarecimiento del crédito para las pymes; y la concentración de financiación de los grandes bancos a las

grandes empresas. Pese a todo ello, para los próximos años se espera un crecimiento del crédito a empresas, a niveles del 5%, superiores a las actuales.

En Euskadi las previsiones económicas son buenas, previéndose un incremento del 2,8% para 2016. El 29,5% de las empresas vascas creen que el entorno económico mejorará frente al 10,7% que cree que empeorará.

## Evolución del crédito nuevo a Pymes

En Euskadi el 98% de las empresas son pymes, y diariamente muchas tienen dificultades reales para acceder a financiación. Por todo ello, del total del crédito concedido el 68% del



importe formalizado ha ido a pymes y autónomos, cifra que asciende hasta el 98% si se considera número de operaciones en vez de importes, lo que destaca la clara vocación de Laboral Kutxa en este segmento, "somos de aquí y vamos a seguir siéndolo y tenemos que apoyar a las empresas de aquí". □

En Euskadi las previsiones económicas son buenas, previéndose un incremento del 2,8% para 2016

## Laboral Kutxa activa el canal WhatsApp

Los clientes ya pueden hacer llegar sus dudas, sugerencias y preguntas mediante el servicio de mensajería instantáneo más usado en el mundo.

### Todos los canales

WhatsApp es solo el último de los canales que Laboral Kutxa incorpora para relacionarse con el cliente, siempre con el objetivo de adecuarse a los nuevos usos comunicativos con la mayor flexibilidad y rapidez posible. Hace años que existe a disposición de los clientes el servicio de Telebanka (en el número gratuito 901333444) y que también se habilitó una dirección de correo electrónico ([info@laboralkutxa.com](mailto:info@laboralkutxa.com)). Los comentarios del blog también están a disposición de los usuarios y lo mismo sucede con Facebook y Twitter que respeta el mismo horario que WhatsApp y el resto de servicios. Además, desde hace unos meses, la entidad dispone de un canal más de atención al cliente, con respuestas inmediata e individualizada. □

El número es el 688 710 732.  
Y el horario de atención: de lunes a viernes, de 8:00h a 22:00h y los sábados de 8:00h a 15:00h.

**E-mail**  
Enviando un correo a:  
[contactacon@laboralkutxa.com](mailto:contactacon@laboralkutxa.com)

**Facebook**  
[www.facebook.com/laboralkutxa](http://www.facebook.com/laboralkutxa)

**Web**  
Rellenando un formulario desde la página web de LABORAL Kutxa (dentro de la categoría «Contactar»).

**Twitter**  
[@LABORALKutxa](https://twitter.com/LABORALKutxa)

**Teléfono**  
Telebanka 901 333 444  
Desde extranjero +34 943 77 99 09  
Lagunitel 901 300 333 (Consultas sobre Seguros)  
Horario de atención:  
Lunes a viernes, de 08:00 a 22:00h  
y sábados de 08:00 a 15:00h.

**Whatsapp**  
688710732



## Eroski venderá fruta *lista para consumir*

**Fribasa y Eroski pondrán en marcha una nueva planta en Bizkaia. Supondrá una inversión de 2 M€ y la creación de ocho puestos de trabajo.**

**F**ribasa y Eroski han presentado el proyecto que están desarrollando para abrir una nueva planta de producción de fruta *lista para consumir* en Orozko (Bizkaia), junto a las actuales instalaciones de Fribasa.

El propósito de la nueva planta es avanzar en la búsqueda de nuevas respuestas a las necesidades emergentes de los consumidores, que buscan una alimentación más saludable junto a una mayor comodidad en la preparación. Toda la actividad de la nueva planta estará dedicada en exclusiva a Eroski, que de esta manera refuerza su mayor especialización en alimentos frescos, como un distintivo de su nuevo modelo comercial 'contigo'.



### Fruta pelada y cortada

Aunque todas las frutas y verduras son susceptibles para empezar a ser vendidas ya troceadas y listas para consumir, la nueva planta comenzará con referencias en las que el consumidor muestra ya una mayor preferencia para comprarlas preparadas como pueden ser la piña, la sandía o el melón, papayas o granadas, así como

macedonias y distintas composiciones de frutos rojos.

El primer paso del proceso será elegir las mejores variedades de materia prima en su punto óptimo de maduración. Una vez seleccionados los frutos con mejores características se procederá a limpiar, pelar, cortar y envasar en una sala blanca con un ambiente de frío adecuado, para después trasladarlo ya preparado a una cámara con una temperatura de entre uno y cuatro grados para no romper la cadena de frío y mantener su vida útil de manera completamente natural. Todo el proceso se realiza respetando las características de la materia prima. □

## Desgaitasunen bat duten pertsonak kudeatutako lehen supermerkatua ireki du Eroskik

**Esperientzia honek bide berria irekitzen du, enplegu soziala eratzeko orduan aukera berriak ematen baititu garapen pertsonalerako, profesional desgaituentzako eta jendearekiko harremanetarako.**

**E**roski eta Gureak *ekonomia sozialeko* bi enpresek Azpeitian inauguratu dute desgaitasunen bat duten pertsonak erabat kudeatutako Espainiako lehen supermerkatua.

Berrikuntza sozialeko proiektu horrek laneratzeko aukera berriak ekarriko dizkie desgaitasunak dituztenei, eta, jendaurreko harreman zuzenaren bitartez, gizartean ikusgarri jarriko dira haien gaitasun eta trebetasun askotarikoak; hala, etorkizuneko irekieren katalizatzaile gisa jokatu ahalko dute.

Eroski/city frankizia supermerkatu berriak gaur ireki ditu atek jendaurrean.

Saltokiak 320 metro koadro ditu, eta marka liderretako, marka propioa eta tokiko 3.500 produktu mota izango dira: bereziki elikagai freskoak, bereziki sasoiko eta tokiko frutak eta barazkiak. Labe propioa ere badu supermerkatuak, okintzako produktu egin berriak egunero saltzeko.

Irekiera honen aurretik, jardueraren, denboren eta konplexutasunaren



azterketa bat egin dute supermerkatu batean izaten diren prozesuak, zereginak eta funtzioak dendako taldea osatzen duten kideen soslaietara eta gaitasunetara egokitzeko.

Lanpostuen analisirako eta

definiziorako, elkarrekin aritu dira Gureak eta Eroski, eta, era berean, hortik abiatu dira azken hilabeteetan desgaitasuna duten guztien prestakuntza plana osatzeko Eroskiren dendetan. □

Eskuzabaltasuna, Apaltasuna eta Errespetua; horiek dira GSR kooperatibaren balioak. Horiek ardatz hartuta egin du 12 urte hauetako bidea eta horiek izango dira etorkizuneko giltza ere.



# GSR

## adineko pertsonen zerbitzura

## Presencia GSR

### Residencias de personas mayores

- Segura
- Legazpia
- Otxandio
- Bernedo
- Orozco
- Markina
- Aretxabaleta
- Logroño, Montesclaros
- San Sebastian, Victoria Enea
- Irún
- Mendavia
- Andosilla
- Lodosa

### Centro de día

- Usurbil
- Irún
- Zegama
- Segura
- Orozco
- Markina
- Laguardia
- Campezo
- Logroño
- Mendavia
- Andosilla
- Lodosa

### Ayuda a domicilio

- Zegama

### Viviendas comunitarias

- Laguardia
- Campezo

boto eskubidedun oinarrizko kooperatiba izatera pasa da. Gogoratu behar da GSR 2003an jaio zela kooperatiba misto moduan, Auzo Lagunek eta Mondragon Inversionesek eratuta, eta 2007an LKS Ingenieriak hartu zuen Auzo Lagunen lekua. Oiraintsu, sendotzeko bidean dagoela ikusirik, LKS Ingenieriak utzi egin du proiektua eta GSRk bere bidea egingo du kongresuko oinarrizko kooperatiba moduan. Beste urrats garrantzitsu bat kooperatiba gazte honen bilakaeran.

### Etorkizunera begira

Modu apalean baina baikor begiratzen diote etorkizunari. Amets onenean ere ez zuten iragarri izan duen bilakaera eta gaurko egoera. Baina umiltasunetik hazi nahi dute etorkizunean ere, helburu handirik gabe, kooperatiba sendotzeko erronkari eutsiz, egunez eguneko bidea eraikiz. □



**M**ONDRAGONeko Kontseilu Orokorrak osasunaren arloa estrategikotzat jo zuen 2001ean eta ibilbide honetan, Korporazioko enpresen arteko lankidetzaren bitartez, sinergiak aprobetxatuta eta baliabideak batuta, probetxu gehien ateratzeko asmoz ekimen desberdinak garatu dira.

Testuinguru honetan kokatuta, badira 12 urte GSR, Gestión de Servicios Residenciales sortu zela. Bilakaera izugarria izan du urte hauetan eta gaurko argazkia hauxe da: 15 egoitza kudeatzen dituzte Gipuzkoa, Bizkaia, Araba, Nafarroa eta Errioxan; 20 milioi euroko salmentak dituzte; 600 langile dira egun osoko kontratuarekin; eta 380 kooperatibistak dira.

### Oinarrizko hiru balioak

Hurbiltasuna, komunikazioa, konfiantza, parte-hartzea, kalitatea, berotasuna... honako berezitasun eta gaitasun hauetan oinarritzen da GSRren eguneroko lana, zerbitzu desberdin eta profesionala eskaintzeko helburuarekin. Zentzu berean, GSR letra horiek badute berezko esanahia: Generosidad, Sencillez eta Respeto, hau da: eskuzabaltasuna, apaltasuna eta errespetua. Balio hauek hartu behar dira GSR enpresak bultzatzen duen pertsonenganako konfiantzaren gako bateragarritzat.

### MONDRAGONeko Kongresukide berria

Donostian eginiko azken Kongresuan, azaroaren 25ean, GSR Kongresukide berria izateko erabakia berretsi egin zen. Beraz, hemendik aurrera kooperatiba filialaren izaera galduko du eta kongresukide eta

Parte del equipo de GSR.





Iñaki Roa | Director general de GSR

Iñaki Roa GSRren zuzendari nagusia da kooperatiba abiatu zenetik, orain dela 12 urte. Hurbiltasuna zerbitzuan eta proiektuaren empresa irizpideak izan dira GSRren arrakastaren gakoetariko batzuk. Berrikuntza dezente ekarri dituzte sektorerara, besteak beste, eredu kooperatiboarena.

## “Nuestra prioridad es siempre el residente”

**E**n 12 años GSR ya da empleo a 600 personas a jornada completa (380 socios cooperativistas), gestiona un total de 15 residencias, tiene unas ventas de 20 millones de euros y mira al futuro con optimismo. Al frente del proyecto, Iñaki Roa, que lidera el equipo hablando de generosidad, sencillez y respeto, valores de referencia de GSR. “Nuestro modelo es muy cercano, centrado en la calidad del servicio al residente y en la gestión basada en criterios empresariales”.

### Cuéntanos cómo fueron los inicios de GSR. ¿Cómo se fraguó el proyecto?

El Consejo General de MONDRAGON definió en 2001 el sector salud como estratégico. El grupo estaba muy centrado en el mundo industrial y pretendía diversificar actividades en las que generar empleo cooperativo.

Pensábamos que la Corporación podía aportar un importante valor añadido al sector. Sobre todo, porque teníamos cierta experiencia en la gestión de personas. Y las personas en este sector son garantía del servicio de calidad.

Además, considerábamos que la pertenencia a MONDRAGON permitía cierta posición de fortaleza, especialmente en la CAPV.

### Y con esos mimbres se empieza a articular el proyecto.

Estuvimos prácticamente un año analizando diferentes cuestiones antes de la puesta en marcha del proyecto. Empezamos por ver cómo articular la configuración jurídico societaria. Desde la corporación se hizo hincapié en la promoción del empleo cooperativo. Y la

visión de futuro que teníamos es que fuera una cooperativa de trabajo asociado. Buscamos dos cooperativas que aportaran capital para la puesta en marcha de la actividad, y ahí estuvieron Mondragon Inversiones y Auzo Lagun. Y se formó una cooperativa mixta, con socios accionistas y socios trabajadores. Y organizativamente, nos ubicaron en la agrupación Erkop.

Por otro lado, nos preocupaba la necesidad de cooperativizar nuestra actividad en este sector. Y, claro, en el concepto de cooperativa entendemos que la vinculación del socio es indefinida. Pero cuando te adjudican un concesión administrativa el periodo de gestión que tienes normalmente es de cuatro años. Y lo que hizo posible la cooperativización fue la contemplación en los contratos de la subrogación automática obligatoria de los socios y la baja automática de estos en la cooperativa en el caso de que se adjudique el servicio a otra empresa.

Finalmente la cooperativa se adscribió al Régimen General de la Seguridad Social, en lugar de incorporarse al Régimen Especial de Autónomos y a LagunAro.

### Y ¿qué duración tienen las adjudicaciones que tenéis en vigor?

La única residencia que tenemos con concurso es la de Orozko; el plazo vence en 2016 y volveremos a participar en él. El resto de puestos de trabajo es bastante estable, ya que las vías de entrada a la gestión han sido diferentes, sin concurso, principalmente a través de arrendamiento, y eso ofrece mayor estabilidad. En el 90% de nuestras residencias los contratos son para 20 años o más. En definitiva, la temporalidad de los socios es un tema que nos preocupa y nos ocupa.

### GSR y el empleo

#### ¿Cuál es el perfil del trabajador de este sector?

Es un sector muy femenino, con excedencias por maternidades, reducciones de jornadas, etc., mucha variedad. El 80% de las personas de este sector son auxiliares, de clínica, cocina, limpieza... No había un reconocimiento retributivo suficiente como para pedir 12.000 euros para ser socios. Estaba fuera de lugar. Acordamos una aportación obligatoria mínima de 2.000 euros y una cuota de ingreso de 100 euros (5% de la aportación), que era lo máximo que perdía el socio si tenía que dejar de serlo en caso de que el proyecto se adjudicase a otra empresa. Actualmente, la aportación ya se sitúa en 4.500 euros.



La temporalidad de los socios es un tema que nos preocupa y nos ocupa.





### ¿Hubo más innovaciones?

Respecto a los convenios, aplicamos el que esté vigente allí donde estamos, en Gipuzkoa, Bizkaia, Álava, Navarra y La Rioja. Son convenios diferentes y en consecuencia condiciones laborales diferentes. Pero es que el precio de las plazas concertadas varían de un territorio a otro, y es una referencia importante para fijar las condiciones laborales y salariales.

### ¿Cuántas personas integran en la actualidad el proyecto GSR?

Somos en la actualidad 380 socios (hemos hecho una remesa recientemente, entre noviembre y diciembre) de un total de 600 personas a jornada completa. Tenemos plazas concertadas y plazas privadas en cada centro. Las plazas concertadas nos ofrecen mayor seguridad para seguir creciendo con un empleo más estable. Y en función de dichas plazas vamos ofreciendo la posibilidad a nuestros trabajadores para que se hagan socios.

### 600 personas en 12 años.

#### ¿Pensabais al inicio que GSR iba a adquirir esta dimensión?

¡Ni se nos pasaba por la cabeza! La Corporación sí que lo decía, pero aplicando otra estrategia. Es decir, desarrollando nosotros mismos las residencias, pero no hemos dado cuenta que ese no es nuestro negocio. Somos gestores, sabemos de gestión, gestión de personas, pero no somos promotores inmobiliarios. Nos estamos dedicando exclusivamente a la gestión, y especialmente en residencias.

### Con esta proyección, en pocos años superaréis la barrera de las 1.000 personas.

La fórmula de arrendamiento es sencilla y ofrece posibilidades para llegar a más trabajadores. Estamos atentos a las oportunidades que están alineadas con nuestras claves de negocio. Por ejemplo, en Santander nos ha surgido una oportunidad de comprar una residencia que tiene prácticamente todas sus plazas concertadas. Queremos crecer poco a poco, analizando las oportunidades que puedan surgir y siempre con una política de expansión a zonas limítrofes cercanas.

## GSR es diferente

### ¿Qué distingue a GSR de la competencia?

#### ¿Cuáles son las claves de su éxito?

Generosidad, sencillez y respeto. Esos son nuestros valores de referencia que tratamos de implementar en nuestros centros. En esta profesión hay que ser generoso al 100% en todo momento. En cuanto al respeto, ¿sabes la cantidad de personas que tenemos



Estamos obsesionados por la calidad del servicio en nuestras residencias.



que no saben ni quiénes son? A esas personas les puedes hacer lo que quieras. Por eso hay que tener interiorizado que es una persona igual que tú y que tiene una dignidad que la tienes que respetar. Y respecto a la sencillez, tienes que tener en cuenta que un 90% de nuestros trabajadores realizan un servicio de atención al residente muy duro pero también muy gratificante.

### Y sobre el servicio, ¿qué me dices?

Estamos obsesionados por la calidad del servicio en nuestras residencias. Por ejemplo, trabajamos sin sujeciones. No hay ningún residente con sujeciones, ni físicas ni químicas. Si tienes a una persona atada a una silla, esa persona no está cómoda, no descansa, se enfada, se irrita... En definitiva, la sujeción provoca agresividad

y sin ellas los residentes mejoran incluso de su situación de dependencia.

Apostamos por la atención personalizada, porque sabemos que cada persona exige una atención totalmente individualizada. Hasta ahora el régimen único era el más normal en las residencias: horas de comida, medicación, cama... Ahora, estamos adecuando el servicio a las necesidades de cada persona. Tenemos un equipo de I+D+i formado por 16 personas que, entre otras cosas, están trabajando actualmente en la práctica de la música como terapia a enfermos con deterioro cognitivo.

En definitiva, para nosotros lo más importante y lo realmente prioritario es el residente. □



## Creer de forma saneada

### ¿Cómo valoran los trabajadores su conversión en socios-trabajadores?

Muy positivamente. Y tenemos indicadores que soportan esta valoración: los bajos niveles de absentismo laboral, la inversión y el tiempo destinado a la formación, conocimiento y participación del proyecto empresarial, el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores... Y empresarialmente es un proyecto que está dando resultados positivos, algo que siempre ayuda en un proyecto cooperativo.

### ¿Cómo mira GSR al futuro?

La evolución del proyecto está siendo vertiginosa. Vemos que estamos queriendo correr demasiado y hay que levantar el pie del acelerador, para que la expansión sea más pausada. Queremos crecer pero siempre con nuestro balance saneado.



Alberto Gorroñoitia | Vicepresidente de la División MISE

GSRren presidentea izan da zortzi urtez, eta ederki asko ezagutzen ditu kooperatibaren nondik norakoak. Bere ustez, MONDRAGONek gaur egun dituen proiekturik erakargarrienetarikoa bat da.

## “GSR es una historia de éxito”

### ¿Cómo recuerdas los primeros pasos de GSR?

En mi caso, la vinculación con GSR comienza en enero de 2007, con la entrada de LKS Ingeniería, tras un período de búsqueda infructuosa de proyectos conjuntos a lo largo de 2005 y 2006. Proyectos, básicamente, de nuevas residencias que, por una parte, GSR necesitaba para su progresiva consolidación como empresa y, por otra, LKS buscaba para su posicionamiento en el sector sociosanitario. Además con una visión compartida, siendo conscientes de que uno de los objetivos finales debía de ser la mayor cooperativización posible del proyecto, lo cual fijaba, implícitamente, un marco temporal limitado de colaboración.

A partir de aquí, GSR y LKS Ingeniería recorren un camino juntos durante ocho años, hasta diciembre de 2014, donde se produce la salida de LKS, siendo éste un período muy fructífero para ambas partes, y que ha desembocado en lo que hoy constituye uno de los proyectos, a mi juicio, más bonitos y atractivos de MONDRAGON. Con la inestimable ayuda también, desde el año 2012, de Mondragon Inversiones, sin la que no habría sido posible culminar este proceso.

Dentro de los muchos hitos importantes de este período, yo destacaría la entrada en Araba en 2008, la promoción del proyecto más emblemático en Aretxabaleta, con el lanzamiento de GSR Debagoiena en 2009, la compra de la Residencia Montesclaros en Logroño en 2010, La Inmaculada en Irún en 2011, la entrada en

Teleasistencia en 2012 y la irrupción en Navarra con la adquisición de la gestión de tres residencias en 2013.

### ¿Qué valoración haces del proyecto, tras 12 años de andadura?

GSR es una historia de éxito. En su adolescencia aún, pero cuyos protagonistas, todas las personas que forman GSR y las cooperativas que le hemos acompañado en el viaje, han sido capaces de lograr en muy poco tiempo hacerse un hueco en un mundo donde no había muchos, de una manera diferente, sin sacar ruido, rompiendo moldes y, sobre todo, con un buen hacer reconocido y respetado por todos y, especialmente, por las personas que cuidan y atienden.

Tan solo 12 años después de su nacimiento, el resultado es admirable, cerca de 700 trabajadoras (más del 95% de la plantilla son mujeres), 15 Residencias, 3 Centros de Día, 2 Servicios de Asistencia a domicilio, una vivienda tutelada y la participación en el servicio de Teleasistencia en la CAPV en UTE con Televida, con más de 35.000 usuarios y unas ventas totales en 2014 de 22 millones de euros.

GSR atiende hoy directamente a más de 1.000 personas mayores en Gipuzkoa, Bizkaia, Álava, La Rioja y Navarra. A los que se añadirá Cantabria el próximo año.

En todo este tiempo, desde su nacimiento, GSR ha mantenido una estrategia de posicionamiento discreta pero muy positiva, basada en su modelo de gestión y su carácter cooperativo, ambos diferenciales en el sector.

Pero el camino, aunque pueda no parecerlo, no ha sido fácil, casi siempre marcado por la necesidad de resolver problemas existentes en Centros con dificultades de viabilidad, y uno tras otro resueltos con éxito. Además, ha requerido de importantes recursos financieros, con inversiones totales cercanas a los 30 millones de euros.

Este largo camino ha permitido a GSR hacerse una imagen de rigor, seriedad y buen hacer, que se ha traducido en una confianza creciente por parte de las instituciones y, en general, de todos los agentes del sector, y situarse como una de las empresas más importantes del sector en la CAPV, Navarra y La Rioja, y una espléndida realidad en el mundo de la atención a las personas mayores.

“

GSR es una historia bonita, de personas y para las personas. De más sentimiento que cifras, de más humanidad que negocio, de más personas que clientes.

”

GSR será uno de los principales proyectos dentro de MONDRAGON durante los próximos años, y al que merecerá la pena apoyar y acompañar, como hasta ahora, en su proceso de consolidación.

#### ¿Qué futuro le auguras?

Pienso que el futuro de GSR es, probablemente, uno de los más esperanzadores de entre los proyectos que hoy constituimos MONDRAGON. Estoy convencido de que las oportunidades de hacer crecer y consolidar el proyecto van a seguir estando presentes como lo han estado hasta ahora, si no más. Pero esto constituye por sí mismo un reto al que GSR deberá de saber hacer frente, sin caer en la tentación de acomodarse por lo conseguido, asumiendo la responsabilidad y el compromiso de seguir generando empleo cooperativo y riqueza en nuestro entorno, e intentando no caer en los mismos errores que otras cooperativas hemos podido cometer en el pasado.

Por eso es importante que quienes lideran el proyecto y, en general, todas las personas que lo constituyen, mantengan vivas la ilusión y las ganas de seguir haciendo algo grande. Algo que la experiencia nos ha dicho que no es nada fácil con el paso del tiempo, y a medida que nuestras organizaciones crecen en tamaño y complejidad. Este va a ser, sin duda, uno de los retos principales y más complejos a los que se va a enfrentar GSR en los próximos años.

Creo sinceramente que nuestro modelo cooperativo, unido a un conocimiento profundo del sector y sus claves, y los ingredientes anteriormente citados, van a llevar a GSR a ser la empresa referente y líder en la CAPV, Navarra y La Rioja, en un plazo medio y con posibilidades importantes de extender el modelo a otros mercados en el futuro.

Pienso además, que será uno de los principales proyectos dentro de

MONDRAGON durante los próximos años, y al que merecerá la pena apoyar y acompañar, como hasta ahora, en su proceso de consolidación.

#### ¿Algo más?

Yo he tenido la fortuna de poder vivir buena parte de estos años en primera persona, ocho como presidente y ahora como vocal del Consejo Rector, y solo tengo palabras de admiración y de agradecimiento a GSR, a todas las personas, principales protagonistas.

También mi agradecimiento y felicitación a todos los que han contribuido a hacer de esta experiencia uno de los mayores y más exitosos ejemplos de intercooperación, y sin los cuales tampoco habría sido posible este proyecto; me refiero a Ausolan, LKS Ingeniería y la Corporación MONDRAGON, sin los que tampoco podría haberse materializado un proyecto no solo exitoso en lo empresarial, también en la aplicación del modelo cooperativo a un sector nuevo para nosotros y que, ya desde este año, está en manos de sus trabajadores.

Además de todo lo dicho, creo que GSR es una historia bonita, de personas y para las personas. De más sentimiento que cifras, de más humanidad que negocio, de más personas que clientes. De una forma de entender el trabajo diferente, donde lo más importante es el ser humano: generosidad, sencillez y respeto, tres palabras que definen y constituyen el ADN de GSR, además de su nombre. Suelo pensar que las empresas también tienen alma y creo que GSR la tiene muy grande. □

GSR atiende hoy directamente a más de 1.000 personas mayores en Gipuzkoa, Bizkaia, Álava, La Rioja y Navarra. A los que es posible que se añada Cantabria el próximo año.

## Egoiliarrak eta familia artekoak - GSR

Jose Mari Letona



Eskoriatzako Marin auzoan jaio nintzen eta hango Zabale baserri giroan bizi izan nintzen umetan. 16 urte nituela Arrasatera joan nintzen ikasten eta bertako kooperatiba desberdinetan egin dut lan, jubilatuta arte: Ulgor, Fagor Industrial. Nire arrebarekin bizi izan naiz eta 2013ko abuztuan etorri nintzen Aretxabaletako GSR egoitzara, osasun arazoak direla eta. Ospitalean hamabost egun ingresatuta egon ondoren, bakarrik moldatzeko zailtasunak nituen eta egoitzan sartzea erabaki genuen familian.

Gustura nago bertan, eguneroko bizimodua ordenatua daukat: jaiki, dutxatu, gimnasia egin, gosalduta, egunkaria irakurri, bazkaldu, telebista ikusi, eta abar. Berezi telebistan pilota eta futbol partiduak ikustea gustatzen zait. Noizbehinka bisitak ere izaten ditut, arrebarena eta loba batzuen ere. Pozik hartzen ditut, elkar ikusteko eta berba egiteko aprobetxatzen dugu! Orokorrean, nire beharrak asebeteta ditut hemen, ondo zaindua sentitzen naiz.

Amets bat? Igual toki lasai batera oporretan joatea, berdina da hondartza zein mendia izan.

# Mi experiencia en GSR



Jorge Morales es MBA en Dirección de Proyectos Empresariales, por MU. Se incorporó al proyecto GSR en sus inicios –es el socio nº 2– y actualmente gestiona la parte organizativa de los centros.

Jorge Morales | Gestor de organización de GSR

**M**e incorporé en junio de 2003, y es cierto que entonces nadie imaginaba que GSR pudiera llegar a ser lo que es hoy. Cuando echo la mirada atrás, y recuerdo lo que éramos en 2003, me invade un sentimiento de nostalgia y responsabilidad, porque hemos vivido este proyecto con mucha intensidad. Y además creo que hemos sido capaces de contagiar esa ilusión a nuestro colectivo y esa debe ser la clave de futuro, mantener la llama viva, para que los proyectos maduren con ilusión. Al proyecto le hemos dedicado muchas horas, esfuerzo y dedicación, pero siempre con humildad, es nuestra esencia.

## Las instituciones

Desde los inicios la relación con las instituciones ha sido muy importante y también ha ido evolucionando. Ha pasado de ser un mero colaborador a trabajar con nosotros codo con codo, favoreciendo los recursos necesarios por el objetivo común de ofrecer un servicio de calidad a las personas mayores. Creo que hablamos de un sector cada vez más profesionalizado y capacitado, y también más reconocido social e institucionalmente.

## La gestión

Nuestro proyecto está integrado por 600 profesionales que prestan servicio los 365 días del año, durante las 24 horas. Gestionamos 15 residencias y tres centros de día que están dispersos geográficamente, lo que dificulta más la gestión y organización. Las necesidades del sector son muy particulares, porque cada territorio tiene sus propios convenios de trabajo, con presencia sindical... En este momento tenemos tres convenios en el País Vasco, otro en Navarra y otro en La Rioja. Pero el sector es tan variable que

no sabemos cuándo puede cambiar esta situación. Esas comparativas internas son difíciles de gestionar aunque no estamos teniendo problemas en este sentido. De manera que combinar todos estos factores no resulta fácil pero desde la cercanía, desde la información constante y, ante todo, con la implicación de todos nuestros trabajadores creo que hemos conseguido tener un proyecto sólido y fuerte. Porque el equipo de profesionales volcados con el proyecto es la principal fortaleza de GSR.

## Modelo cooperativo

Es cierto que al principio había algunas reticencias, pero cuando hablamos de integración del trabajador, comunicación, participación en la gestión, etc. poco a poco los trabajadores valoran positivamente los valores cooperativos, traducidos en ese sentido de pertenencia a GSR.

## Futuro

La sencillez y la humildad deben ser compañeros de futuro, para no perder la esencia y no morir de éxito. Además, vuelvo a recalcar que el equipo de profesionales es la base del éxito, nuestra principal fortaleza y nuestra clave de futuro, porque en GSR la I+D+i se centra en las personas. Tenemos un claro compromiso con el hecho cooperativo y ese espíritu nos guía en nuestro hacer, generando empleo local y por tanto

también riqueza en el entorno.

Tenemos objetivos ambiciosos, de crecimiento, pero con mucha cautela. Estamos investigando nuevos nichos y tenemos una iniciativa nueva en Cantabria, si bien nuestro primer objetivo es afianzar nuestra presencia en Gipuzkoa, que es nuestro hábitat natural, y en el resto de comunidades y provincias en las que estamos presentes. Estamos cómodos y a gusto en las ubicaciones actuales y, en la medida que vayan surgiendo nuevas oportunidades de negocio, estaremos ahí para analizarlas.

## Proveedores

En el futuro confío en que sigamos manteniendo también una relación tan cercana y comprometida como la actual con nuestro proveedores, de los cuales no me quiero olvidar dado que son parte activa de nuestra realidad. El pasado mes de septiembre organizamos la primera jornada de proveedores y fue un éxito.

## MONDRAGON

Es destacable el apoyo que supone la pertenencia a la Corporación, sobre todo cuando nos presentamos ante cualquier administración, sea vasca o externa. Es una tarjeta de presentación que habla por sí sola, que se caracteriza como referencia de calidad, profesionalidad y seriedad en la gestión. □



El equipo de profesionales es la base del éxito, nuestra principal fortaleza y nuestra clave de futuro, porque en GSR la I+D+i se centra en las personas.





A Puri el tema de la calidad le ha apasionado desde siempre. Ha desarrollado temas de calidad en el sector industrial y sanitario y en GSR, desde 2006. Desde entonces, la innovación continua es una premisa en cada uno de los centros que gestiona GSR.

Puri de Pablo | Responsable de calidad e innovación de GSR

## “Queremos que nuestros profesionales sean partícipes de propuestas innovadoras”

### En este sector tan peculiar como el sociosanitario, ¿en qué se traduce el tema de la calidad? ¿qué es innovar?

Cuando me incorporé en GSR ya se habían empezado a implantar sistemas de calidad en alguna de sus residencias. En mi caso me centré en la certificación según la norma ISO 9001 en Legazpia y Markina. Y poco a poco hemos ido implantando el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en todos nuestros centros, residencias y centros de día.

Los planes de calidad son específicos en este sector y han ido evolucionando, al igual que lo han hecho los planes del sector industrial. En nuestro caso, con los años hemos hablado de calidad asistencial, gestión focalizada en el cliente, plan de atención individualizada, y actualmente hablamos de *Atención centrada en la persona* y de Ética. Es decir, los modelos asistenciales han pasado de centrarse en la gestión para pasar a centrarse en la persona. Ello no quiere decir que se olvide la gestión sino que dando por hecho que las residencias deben mantener los ratios de rentabilidad, hablamos del servicio prestado por y para las personas. Esta evolución ha favorecido la puesta en marcha de proyectos concretos de innovación.

### Y ¿estos proyectos hacen diferente a una residencia GSR? Es decir, partiendo de una normativa general ¿es posible innovar por medio de proyectos concretos?

Así es. El marco de la *Atención centrada en la persona* nos permite introducir medidas de mejora para que la persona se sienta protagonista en su entorno y para que perciba que sus necesidades son atendidas; no solo las necesidades físicas sino también las emocionales y las sociales. Es importante conocer las aficiones y los

hábitos de cada persona para poder adecuar esa atención personalizada.

Por otra parte, en 2011 empezamos a desarrollar el proyecto de la eliminación de sujeciones. Partíamos de una realidad en la que alrededor de un 30% de los residentes tenían algún tipo de sujeción física o química y pusimos en marcha dos proyectos piloto para analizar paso a paso su implantación. Poco a poco fuimos formándonos en este ámbito y en 2012 logramos certificar los dos proyectos. Hoy día, hemos logrado que todos nuestros centros sean denominados como Centros No Sujeciones y lo estamos extendiendo a nuestras nuevas residencias en Navarra. En la actualidad, estamos inmersos en un proyecto de musicoterapia en el que hemos puesto muchos recursos y mucho entusiasmo y estamos recibiendo impresiones muy favorables.

### Formación e innovación

#### Como dices, la formación es la base para ir evolucionando.

Efectivamente. Siempre hemos apostado por la formación y seguimos haciéndolo para que nuestros profesionales perciban los cambios como una mejora. En este sentido, somos privilegiados ya que los equipos

que tenemos están siempre dispuestos a formarse y, en definitiva, a ofrecer un servicio mejor y de mayor calidad profesional y humana.

#### En el futuro, ¿hacia dónde ira la innovación en el sector sociosanitario?

En mi opinión, la *Atención centrada en la persona* supone ya un importante avance y constituirá la clave para que en el futuro podamos seguir avanzando e innovando. Queremos que nuestros profesionales sean partícipes de estas propuestas innovadoras. Por eso hemos creado un comité de 16 personas que representan los diferentes perfiles de nuestros trabajadores para que estén alerta sobre las innovaciones del sector que nos permitan seguir trabajando por la calidad de vida de las personas a las que cuidamos.

Por otra parte, hemos establecido Espacios de Reflexión Ética en nuestros centros para deliberar sobre posibles conflictos éticos que puedan surgir en nuestro día a día. Asimismo hemos elaborado un Código Ético que ayude a los profesionales en esa deliberación. Código Ético redactado sobre la base de los valores de GSR, Generosidad, Sencillez y Respeto que se mantienen vigentes desde el día de su constitución. □

//

Hemos elaborado un Código Ético que ayude a los profesionales. Código Ético redactado sobre la base de los valores de GSR, Generosidad, Sencillez y Respeto que se mantienen vigentes desde el día de su constitución.

//



De formación profesional abogada, se incorporó al proyecto GSR hace diez años. Después de trabajar en la residencia de Markina y dirigir durante siete años la residencia de Legazpi, actualmente coordina la de Aretxabaleta.

Klaudia Luquita | Coordinadora de GSR Aretxabaleta y presidenta de la cooperativa

## “GSR es un proyecto de presente y de futuro”

### **Aun siendo abogada, siempre has estado ligada al aspecto social, ¿verdad?**

Así es. Desde joven me he implicado en proyectos de desarrollo social relacionados con los sectores más frágiles de la sociedad, colaborando en proyectos de salud y calidad de vida.

Hace 15 años vine de Argentina a Ondarroa, donde vivo, y empecé a trabajar en la residencia de Markina, a la vez que daba clases en Lea Artibai Ikastetxea. Al año y medio empecé a gestionar la residencia de Legazpi y ahora estoy aquí, coordinando la de Aretxabaleta, la única residencia de GSR que comenzó desde cero, puesto que en el resto hemos entrado a gestionar proyectos que ya estaban en marcha.

### **¿Cuáles son las características de esta residencia y cuál es tu labor como coordinadora?**

Comenzamos en la residencia de Aretxabaleta en 2009. Entonces existía una necesidad comarcal que nos llevó a poner en marcha esta iniciativa de la mano de la Diputación de Gipuzkoa y del Ayuntamiento de Aretxabaleta, que contaba entonces con una residencia local y cuyas compañeras de trabajo hoy son parte de nuestro equipo de profesionales.

Nuestro centro cuenta con 170 plazas, de las cuales 109 están concertadas con la Diputación, con dos unidades psicogeriatricas de 15 residentes cada una, y con un plus de plazas privadas. Tiene la particularidad de que es un proyecto con muchas variables, puesto que atendemos diferentes necesidades: no solo para las personas que vienen a esta residencia a vivir en estancia permanente si no que también prestamos servicios a quienes necesitan 10-15 días de convalecencia después de un ingreso hospitalario, del mes de respiro de vacaciones, los 5-6 días de navidades, etc. Es decir, que al

año tenemos un flujo de 350 usuarios aproximadamente. Esta variable de entradas y salidas periódicas hace que la gestión integral sea complicada, porque la ocupación varía mes a mes. Pero con la implicación diaria de nuestros profesionales se hace posible brindar estos servicios. Contamos con un equipo potente de trabajo, muchos de los cuales somos socios de la cooperativa, lo que nos compromete y anima aún más porque somos *parte* de este proyecto empresarial: auxiliares, enfermeros, médico, trabajadora social, psicólogo, fisioterapeuta, animadora, terapeuta, supervisora de auxiliares. Tenemos también servicios propios de cocina, lavandería y mantenimiento, así como recepción.

Y como coordinadora, al igual que el resto de mis compañeras coordinadoras, mi labor es realizar una gestión integral de todos los servicios que prestamos en la residencia. Además es fundamental estar al servicio de los usuarios y familiares, para atenderles y escucharles. Acompañar a nuestro equipo en el trabajo diario, coordinar reuniones, participar y comunicar los planes de atención individual.

El día a día siempre es diferente. Y eso lo hace más interesante todavía. Es un proyecto que me apasiona cada día más, porque la profesionalidad y cercanía de las personas que trabajan conmigo es inmejorable, tanto a nivel de GSR como en la propia residencia de Aretxabaleta. Este proyecto avanza y

se consolida gracias a cada persona que aporta su granito de arena día a día, y los coordinadores nos debemos a ellos. Porque este proyecto no sería posible sin el esfuerzo e implicación que todos.

### **La atención integral, la atención centrada en la persona... son la clave de GSR. ¿Cómo se lleva a la práctica?**

Nuestra labor es vocacional, es prestar un servicio a las personas mayores desde el respeto, con generosidad y muchísima humildad. Es un servicio muy ligado a las personas y basado en el buen trato. Por eso nos gusta decir que GSR es mucho más que unas siglas, son nuestra *identidad* que nos diferencia: generosidad, sencillez y respeto.

La *Atención centrada en la persona* es un proyecto pero también es algo más. En definitiva, es la manera de cuidar que hemos elegido para que la persona que viene a nuestros centros se sienta bien, no solo atendido en sus patologías, sino respetando su historia de vida. Por eso, nos entrevistamos con la familia y con la persona mayor para conocer sus aficiones, sus costumbres e intentamos adaptarnos a ellas en la medida que la residencia nos lo permite. En cada caso, el seguimiento es continuo y proponemos acciones a corto plazo que mejoren la calidad de vida de cada residente.

### **El futuro es incierto en un sector tan cambiante pero, ¿cómo lo visualizas?**



La *Atención centrada en la persona* es un proyecto pero también es algo más.



//

GSR tiene la particularidad de que es un proyecto con muchas variables, puesto que atendemos diferentes necesidades.

//

El futuro de GSR debe ir en la línea actual, consolidándose en la gestión de residencias, con la profesionalidad y la cercanía que nos caracteriza. Respecto a GSR Aretxabaleta, me gustaría llegar a una ocupación media más estable, para que toda la atención centrada de la que hablamos se desarrolle con mayor solidez y que, en definitiva, el bienestar y la satisfacción de quienes viven en nuestros centros y de quienes les acompañamos, sea cada vez mayor.

Recientemente he asumido la presidencia de la cooperativa y en ello estoy también volcada. Pretendemos hacer de GSR un proyecto de presente y de futuro con la participación activa de todos. □

//

Gure lanak osagai emozionala oso handia du, eta horregatik uste dut gure lan honek bokaziotik asko duela. Ez da erraza bizitzako azken urratsetan pertsona baten bidelagun izatea. Une oron izan behar dugu pertsona bakoitzarekiko pazientzia, tolerantzia eta errespetu osoa.

//

## Egoiliarak eta familia artekoak - GSR

### Ageda Garay eta Asun Ibarrondo

Am-alabak dira Ageda eta Asun. Ageda, Arrasateko Udala auzoan jaio zen baina urte askotan bizi izan da Arrasateko erdigunean. Orain dela urtebete inguru iktusa jasan zuen eta ospitalean egin zuen denboralditxo bat; eta alta hartu zuenean Aretxabaletako egoitzan sartu zen. Ondo gogoratzen du eguna: otsailaren 5a.

“Amak mugikortasuna galdu zuen eta baita mintzamina ere. Pentsatu genuen etxera eramanez gero, zaila izango errekuperatzea, eta egoitza bisitatu eta gero erabaki, erabaki genuen hobeto egongo zela hemen. Errehabilitazioa egin du eta hemengo fisioterapeutak lagunduta, gaur egun mintzamina errekuperatu du eta oinez ere moldatzen da” dio Asun alabak.

Agedak egunero izaten du etxeko bisita, Asun ez bada beste semeek bisitatzen dute eta eguraldiak laguntzen badu, kanpoan paseatzeko aprobetxatzen du. Gainera, etxeko ospakizunen bat dagoenean, bera ere ateratzen dute. Egoitzan antolatzen diren ekimenetan ere hartzen du parte: bingoa, eskulanetan, oroimen ariketak, egunkarien irakurketak, musikarekin loturiko ekintzak, irteerak... Eta horrez gain, egunero joaten da gimnasia saioetara, mugikortasuna lantzeko.

“Pozik gaude zerbitzuarekin, nolabait badakigulako 24 ordutan zainduta dagoela. Egoitzan pertsona asko daude, batzuk hobeto daudenak eta beste batzuk nahiko gaizki daudenak. Beharbada nik hau zainduko nuke apur bat. Esate baterako nire amak nahiko ondo du burua eta aldamenean gaizki dagoen norbait ikusten duenean bereziki hunkitzen da” gaineratzen du Asunek.



# “Nuestras trabajadoras son nuestra energía”



Me incorporé al proyecto en enero de 2008 como responsable del departamento de gestión de personas. Anteriormente había trabajado en la División de Ingeniería y Servicios Empresariales y también en el área de prevención en otras cooperativas.

Iñaki Goienetxe | Responsable de la gestión de personas en GSR

**E**l sector sociosanitario tiene sus propias particularidades. Al llegar a GSR percibí que la gestión de personas poco tenía que ver con las cooperativas de las que provenía. Se trata de una actividad muy diferente al mundo industrial: 95% mujeres, condiciones laborales que provienen del convenio, régimen general, etc. Además, es un sector muy sindicalizado y en GSR siempre hemos apostado por el modelo cooperativo.

Precisamente, una de las razones del éxito de GSR es la apuesta por la cooperativización, ya que tiene características muy valoradas por todas las trabajadoras y que, a su vez, son muy poco conocidas en este sector: participación, información, reparto de excedentes e intereses, solidaridad,... Es más, creo que la esencia del modelo cooperativo ha resurgido en GSR, se valora de una manera muy intensa. En Navarra, por ejemplo, estamos inmersos en este proceso y las trabajadoras están muy satisfechas con el cambio de modelo, ya que no están habituadas a la transparencia, a que puedan decidir cosas, a la confianza para opinar abiertamente.

## Mayoría de los trabajadores

Tras la salida de LKS Ingeniería hace un año, los trabajadores de GSR tenemos mayoría en los órganos de la cooperativa. Por tanto, podemos decir que estamos en un momento muy intenso y emocionante en GSR. Se percibe una gran ilusión e implicación muy fuerte por todas las trabajadoras.

## 24 horas durante 365 días

El servicio que ofrece GSR está basado en las personas, las trabajadoras son nuestra energía. Estamos en un sector muy duro



físicamente, 24 horas y 365 días al año, donde el estado físico y anímico es muy importante para cuidar al residente.

En este sentido, quiero hacer una mención especial a todo el equipo humano de GSR por el esfuerzo que realiza en el cuidado diario de todos nuestros residentes.

## Formación

Nuestro sector está viviendo una profesionalización muy importante, y ello nos está obligando a realizar por parte de todos un esfuerzo impresionante en materia de formación. Hemos apostado por un Modelo muy exigente centrado en la persona.

## Futuro

En la foto de futuro espero que se perciba la esencia que nos caracteriza ahora, la ilusión, el espíritu cooperativo y seguir haciendo camino desde la confianza, la transparencia, la cercanía e impulsando los valores que tanto nos caracterizan: generosidad, sencillez y respeto. □

## Características del sector

### Subrogación

Adecuación del contrato societario del trabajador para que se realice la subrogación con normalidad (novedoso en la Corporación).

### Baja Automática

Como socia en GSR en el momento de la subrogación.

### Convenios

Adecuación y adaptación del modelo cooperativo a todos los convenios del sector, adaptándonos completamente al convenio vigente.

### Capital Societario

Se estableció una Aportación Obligatoria mínima de 2.000 euros, actualmente 4.500 euros. Los bajos niveles retributivos del sector, aconsejaban reducir la aportación que debían hacer a la cooperativa para que este desembolso inicial no supusiera un obstáculo en su decisión de convertirse en socios. Además estábamos hablando de que la estancia societaria podía ser temporal.

### Ayuda a los socios

A capitalizar el desempleo para aportar a la cooperativa con una media de 8.000 euros o subvenciones del GV con una media de 2.000 euros.





Es cacereña, y *atxabaltarra* adoptiva, donde lleva viviendo más de 25 años. Trabajó con anterioridad en el hospital Aita Menni y en 2009 se unió al proyecto GSR. En contacto directo con los residentes, es una embajadora de los valores GSR en la práctica.

Ana Flores | Auxiliar de la residencia GSR de Aretxabaleta

“Respetamos la historia de vida de cada persona para amoldarnos lo más posible a sus hábitos y costumbres”

Es un trabajo que me gusta, me siento a gusto e intento trasladar esa ilusión a los demás, sobre todo a los residentes con los que trato día a día. Nuestra labor es atender a cada persona de manera integral, teniendo en cuenta todas sus necesidades particulares, desde que se levanta hasta que se acuesta. Las auxiliares somos quienes estamos en cada momento con ellos: en el aseo, el desayuno, en el paseo... y en ese sentido, nuestra función

es ofrecer un trato diferente y personalizado, desde el respeto y la dignidad de la persona.

Durante los años que llevo aquí trabajando he tenido ocasión de tomar parte en proyectos novedosos que los hemos implantando con éxito, como el de eliminar las sujeciones. No fue fácil en un principio pero nos hemos ido formando en el tema y hoy en día es algo natural, que lo hacemos siguiendo

unas pautas que tenemos ya interiorizadas.

Puesto que de cada persona es diferente, con su particular historia de vida, intentamos conocer cuáles son sus hábitos y sus aficiones, para poder adaptarnos lo más posible a ellas. En ese sentido, hay personas que hacen manualidades, jardinería o musicoterapia, que es un proyecto en el que estamos empezando en este momento.

Hay que tener en cuenta que en esta residencia la edad media es muy alta y en ese sentido la labor de la terapeuta, el psicólogo, la fisioterapeuta... es muy importante. En general, destacaría el equipo humano de profesionales que trabajamos en la residencia, puesto que tenemos una relación muy buena entre nosotras y eso es fundamental para dar un servicio exquisito. □

//

Nuestra labor es atender a cada persona de manera integral, teniendo en cuenta todas sus necesidades particulares, desde que se levanta hasta que se acuesta.

//



# Horizonte cooperativo 2030

¿Cómo estaremos en 2030? ¿Serán nuestras sociedades muy diferentes a como las conocemos en la actualidad? ¿Y nuestras cooperativas? Igor Ortega Sunsundegi | Miembro de LANKI

HUHEZI - MU



**E**s cierto que la velocidad de las transformaciones tecnológicas imprimen un ritmo de cambio vertiginoso, pero la pregunta puede ser sorprendente dado lo cercano del horizonte temporal. Aún y todo la cuestión parece pertinente. Por lo menos si nos guiamos por la literatura del ámbito del análisis social. El año 2030 tiene la pinta de convertirse en una fecha-hito de las proyecciones sociales.

## Keynes 2030: la esperanza del reparto equitativo de la productividad

Ya en 1930 John Maynard Keynes, inspirador de la doctrina económica sobre la que se fundamentará el largo ciclo del capitalismo del bienestar, especuló sobre las posibilidades económicas que se

abrirían para las generaciones de 2030. Keynes proyectaba una sociedad en la que un buen uso de la capacidad productiva y tecnológica socialmente alcanzada, permitiría una organización social orientada al aumento del tiempo libre con turnos de tres horas o semanas de quince horas.

Es evidente que la dinámica del capitalismo, sobre todo en estos tiempos donde el capital financiero campa a sus anchas, ha evolucionado por otros derroteros. Nos encontramos ante una realidad paradójica. Tenemos formidables capacidades tecnológicas y una mayor extensión del conocimiento y la cualificación de las personas. Pero, a su vez, las tendencias hacia la concentración de la riqueza conviven con un evidente proceso de regresión social en cuanto a las oportunidades de

empleo y las opciones de aspirar a los estándares de vida de las sociedades del bienestar. Nuestras sociedades, lejos de propiciar un reparto equitativo de la riqueza como vaticinaba Keynes, avanzan en dirección contraria.

## 2030: El calentamiento global y el desafío energético

2030 es también el horizonte temporal que analistas y científicos apuntan como determinante para afrontar el desafío ecológico y energético. Por ejemplo, Fernández Durán es uno de los que apunta que en torno a esa fecha se van a poder percibir cambios sustanciales sobre la capacidad de aprovisionamiento de las fuentes de energía fósiles. Y dada la hiperdependencia del sistema económico de tales recursos, señala esta nueva era

del fin de la energía barata como un punto de inflexión del proceso de declive de la Civilización Industrial.

Uno personalmente no es muy amigo de los vaticinios apocalípticos, pero observando la relevancia de las voces que se van sumando a esta opinión, la verdad que el tema empieza a inquietar. Lo mismo ocurre con el tema del calentamiento del planeta o del cambio climático, uno de los mayores retos a los que tener que enfrentar o “la noticia del siglo” según el diario británico The Guardian. La situación de alarma hace tiempo que trascendió de los ámbitos ecologistas. Hoy es la comunidad científica global, englobada en el Panel Intergubernamental de Expertos en Cambio Climático, quien en el informe presentado para la cumbre sobre el cambio climático de París alerta de que tan solo quedan quince años para hacer ese esfuerzo intenso antes de que detener el cambio climático sea tremendamente costoso y sus consecuencias desastrosas.

## Algunas proyecciones cooperativas

En el ámbito de nuestras cooperativas no encontramos proyecciones tan contundentes para este espacio temporal, aunque sí alguna que otra si ampliamos la escala. Por ejemplo, José María Ormaetxea, observando la dinámica expansiva de las empresas del capital en su pugna por la hegemonía en el mercado global, y los déficits que en comparación arrastran las cooperativas en cuanto a la capacidad financiera y tecnológica, cuestiona la viabilidad a largo plazo del modelo cooperativo puro. De hecho, en una conferencia en 2005, Ormaetxea aventuraba la hipótesis de que entre el conjunto de empresas que existan en el año 2055, el cooperativismo y la sociedad de personas no serán reconocidos más que como un vestigio honorable.

Puede parecer una proyección un tanto pesimista, pero las tendencias que se imponen en el mercado globalizado convierten el reto de la viabilidad y la rentabilidad de las cooperativas como

“Los pioneros del cooperativismo de Mondragón pretendían transformar el metabolismo de la empresa capitalista para, en síntesis, promover el desarrollo económico de la comunidad”.

una prioridad de primer orden. En este sentido, lo peor que nos pudiera pasar es pensar que ya ha pasado el temporal y que ya no tenemos más que esperar pacientemente a un nuevo ciclo largo de crecimiento económico sostenido. Los indicios apuntan a un escenario convulso de mayor competitividad e incertidumbre, donde la madurez de algunos de los negocios, la reducción del diferencial competitivo respecto a países emergentes o el hándicap de la dimensión y la capacidad de financiación frente a un capital cada vez más voraz, deberían de hacer saltar las alarmas de muchas de nuestras cooperativas.

## Una alternativa con sentido común: más cooperativismo

Parece claro que para enfrentar los retos económicos, sociales y ambientales que se nos plantean en el horizonte de 2030, vamos a necesitar más que nunca de la tensión (auto) transformadora que ha caracterizado a nuestro modelo cooperativo. La buena noticia es que muchas de las bases del cambio las podemos encontrar buceando en las señas de identidad de nuestro modelo cooperativo: una actitud más exigente en cuanto a primar la cooperativa frente a los intereses individuales, una mayor implicación y (auto) responsabilización de los socios y socias en la capitalización de nuestras cooperativas, profundizar en los modelos de autogestión que sustentan una orientación más innovadora de nuestras organizaciones, mayor intercooperación para un mejor posicionamiento en los mercados globales, una solidaridad exigente que permita la reorientación de los negocios no viables

de manera que el coste no recaiga sobre las personas de la organización, así como la colaboración de las cooperativas con agentes sociales del territorio en el impulso de un modelo de desarrollo humano y sostenible. Todas ellas son, sin lugar a dudas, claves fundamentales para realizar este recorrido y que dependen de nuestra propia determinación colectiva.

El camino, sin embargo, no está exento de dificultades. En este sentido, personalmente destacaría las siguientes: 1) El poco desarrollo de la intercooperación si continúan primando los cálculos de los intereses concretos de las cooperativas. 2) Las resistencias a la mayor implicación y responsabilización de los socios en la viabilidad y rentabilidad de las cooperativas si tales políticas son percibidas como una claudicación de las conquistas sociales del cooperativismo. 3) El riesgo de mantener una actitud contemplativa frente a una transformadora, parafraseando a Arizmendiarieta, o lo que traducido a nuestra realidad más actual, supone el estar inmersos en las inercias del día a día, sin abrir espacios de reflexión que permitan tomar conciencia de las implicaciones de los retos inmediatos que deben enfrentar las cooperativas y, por lo tanto, sin llegar a ser proactivos en las transformaciones que precisan nuestros proyectos en estos escenarios tan cambiantes.

La mayor duda, sin embargo, es si se podrá realizar el giro hacia un cooperativismo más consciente y exigente, sin la formulación de un proyecto más global e integral, que incluyendo una mirada de los retos económicos y sociales que como cooperativistas nos gustaría enfrentar en el horizonte 2030, permita dotar de un fuerte sentido las orientaciones transformadoras que precisamos para fijar las bases del cooperativismo del siglo XXI.

Pienso que el proceso de reflexión de MONDRAGON podría ser una muy buena oportunidad si desde las cooperativas somos capaces de aprovechar el momento. □

“Pienso que el proceso de reflexión de MONDRAGON podría ser una muy buena oportunidad si desde las cooperativas somos capaces de aprovechar el momento”.

# Hablando de Cuba desde Cuba

Unax Zabala Arrizabalaga, coordinador del programa que Mundukide Fundazioa apoya en Cuba sobre emprendimiento y formación cooperativa, lleva dos años en la isla. Un periodo interesante en todos los sentidos. Unax ha querido compartir con los lectores de TU lankide su vivencia y sus reflexiones.

“Uno de los cambios más visibles ha sido la apertura de formas privadas de empresa”



En los últimos meses Cuba ha vivido varios acontecimientos importantes, entre los que destacaría dos muy comentados por los medios de comunicación: la normalización de las relaciones entre Cuba y Estados Unidos y la visita del Papa Francisco. Me centraré en la modificación del modelo económico, definido como *actualización*, que se está materializando en Cuba, menos reflejada mediáticamente pero que para el cubano de a pie es un acontecimiento muy importante.

Ante un contexto de crecimiento estancado y con la amenaza de la crisis económica internacional, Cuba aprobó una política de actualización económica en 2010, materializada en un documento de planificación donde se marcan los objetivos a medio y largo plazo. Se inició un proceso de transformaciones estructurales en los que, entre otros aspectos, se contemplaba el impulso de los trabajadores *cuentalpropistas* (nombre con el que se designa a las personas que desarrollan un negocio por cuenta propia); y la expansión de las cooperativas a ámbitos de servicios y pequeña industria.

El proceso de actualización está siendo muy dinámico, con cambios visibles en el panorama diario. Uno de

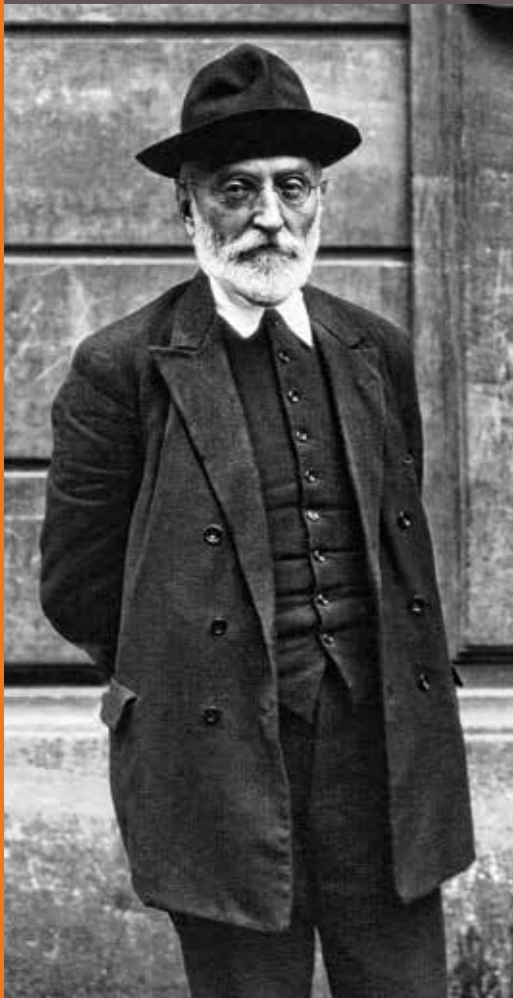
los más visibles ha sido la apertura de formas privadas de empresa. La actividad privada que se concentraba en el ámbito cooperativo agrario y a unos pocos negocios de restauración y alojamiento, se ha expandido a las calles cubanas en forma de pequeños negocios comerciales, de restauración y de servicios. La expansión, aun siendo limitada a 201 actividades específicas y la limitación de utilizar las viviendas privadas para el desarrollo de las mismas, ha cambiado de forma importante el paisaje urbano de las ciudades y pueblos con la apertura de miles de nuevos negocios. Y lo que es más importante, ha abierto un espacio de trabajo nuevo, para que cualquier persona pueda “resolver” con nuevos ingresos sus necesidades.

El desarrollo de *cuentalpropistas* en ciudades como La Habana, en sectores de restauración o de transporte relacionados con el turismo ha sido visible, tanto en número como en la complejidad de los negocios y su desarrollo. La fórmula *cuentalpropista*, equiparable al autónomo en muchas ocasiones, ha visto una evolución que muchas veces trasciende la de autónomo y pasa a la de pequeña o mediana empresa vasca. □

## El ecosistema *cuentalpropista*

El ecosistema *cuentalpropista* cubano varía desde pequeñas cafeterías familiares en el patio de la casa, con la única fuerza de trabajo de la propia *cuentalpropista* y la familia, a empresas de restauración y de transporte que pueden tener contratadas a más de cuarenta personas. En el caso de los restaurantes, estas empresas más complejas, compran o alquilan viviendas de grandes dimensiones en sitios neurálgicos de las ciudades para invertir en el acondicionamiento una cantidad de dinero muy considerable comparando con los sueldos medios en Cuba. Los *cuentalpropistas* pequeños de subsistencia, que resuelven los problemas de un trabajo básico, necesitan de unas inversiones relativamente pequeñas. La casa familiar, los ahorros y el soporte de la familia son la base de la inversión de estos pequeños comerciantes. Los que emprenden proyectos más complejos y ambiciosos utilizan un capital mucho más grande. Aun así, este capital es mucho menor del que en similares actividades se tendría que invertir en el exterior, de donde viene la gran parte del capital. Las inversiones grandes se nutren de capital de origen externo, como ingresos por trabajos realizados en el extranjero o cobrado en moneda extranjera, remesas familiares recibidas desde el extranjero o cobradas en moneda extranjera que invierten a través de ciudadanos de Cuba, muchas veces residentes en Cuba en matrimonio con personas cubanas.

# Unamuno y su *cuestión única*



Murió en Salamanca, el 31 de diciembre de 1936, y él, que vivió casi obsesionado por la inmortalidad, escribió poco antes de morir un último poema que es casi un presentimiento:

*Morir soñando, sí, mas si se sueña morir,  
La muerte es sueño, una ventana hacia el vacío;  
No soñar; nirvana;  
Del tiempo al fin la eternidad se adueña.*

## Sembrador de inquietudes

Hace unos años el gran escritor alemán Günter Grass dijo que “los europeos necesitan a escritores como Unamuno, dotados de una gran intensidad reflexiva no desprovista a la vez de ironía y poseedores de una veta filosófica desde la que es posible afrontar las lacras y los derechos humanos. Europa se enfrenta a una época esencial en la que los pensadores de la talla de Unamuno pueden servir de guía”. Aunque Unamuno formó parte de la generación del 98 y es considerado como el personaje central de dicha generación, su obra es distinta a la de todos los demás, fue diferente, fue mucho más que literaria o filosófica. “Yo no doy ideas, no doy conocimientos, doy pedazos de mi alma”.

Unamuno cultivó todos los géneros literarios, novela, drama, ensayo, cuentos, teatro... Su obra es inmensa y todos llevan su sello insustituible no solo en la forma sino sobre todo en el fondo.

## La *cuestión única*

Cuando se leen sus obras se tiene una sensación extraña y desazonante, parece como si su contenido se nos escapase. Y es así, como esas luces centelleantes que se encienden y se apagan, que te deslumbran y te ciegan, saltando de un tema a otro, y dejándonos de cada uno un destello. Su pensamiento no está quieto en ningún momento, salta de un tema a otro, y cuando se escapa de una cuestión es para reincidir inmediatamente en ella. Porque a lo largo de su obra hay una unidad, o mejor una unicidad, que hay que buscarla en lo que él llamaba la *cuestión única*: la cuestión humana, la inmortalidad personal del hombre concreto, que vive y muere y no quiere morir. “La cuestión humana es la cuestión de saber que habrá de ser de mi conciencia, de la tuya, de la del otro y de la de todos, después de que cada uno se muera...” □

## ¿Un ateo creyente?

Su fe religiosa, llena de dudas, agónica, no le satisfacía, porque tampoco le ayudaba a resolver el problema de la vida, de la persona, de la inmortalidad. Era una especie de ateo creyente, no creía pero quería creer porque Dios sería un garante de su inmortalidad. Este es el pensamiento que palpita en todas sus obras y por ello fue un precursor de la metafísica de la existencia o de la vida. Todos sus escritos son tratados de filosofía, y aunque no se le pueda considerar como un filósofo en el sentido estricto del término, su obra y su propia persona constituyen en rigor un problema filosófico.

“Yo no puedo asegurar que haya otra vida; no estoy convencido de que la haya; pero no me cabe en la cabeza que un hombre de veras no solo se resigne a no gozar más de ésta, sino que renuncie a otra y hasta la rechace”.

# ¿Utopía cooperativa?

Nola egituratu berdintsuago izango den gizarte berri bat? Nola txertatu gizarte horretan ekonomia berri bat? Eta zein izan daiteke kooperatibismoaren eginkizuna panorama horretan. Hona hemen horren inguruko hausnarketa.

Jon Joseba Jauregui | Técnico prevención de riesgos laborales Sistemas y Servicios Transversales.  
Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea.



• Cómo articular el deseo de lograr sociedades más igualitarias?  
Básicamente dos enfoques políticos han tratado de organizar sociedades más equitativas, unas desde perspectivas de derechas y otras de izquierdas. Pero ¿tiene sentido definirse como de derechas o de izquierdas? Es innegable que ha existido una tensión entre detractores y apoletas de una y otra posición.

Muchas voces vindican la falsedad de nuestro sistema político argumentando que no es posible hablar de opciones políticas distintas, sino que estamos

ante una única política mantenida desde la frivolidad y ligereza argumental de un cínico, que esgrime sus pretendidas diferencias aun sabiendo que es partícipe de una única e impúdica directriz política, impuesta por una minoría económica que cobra predominio sobre la mayoría social. Esta perversión hace que el actual sistema democrático se encuentre en solfa. El bipartidismo imperante no constituye más que matices de una misma política, cuyo dogma responde a la inmanencia que condena cualquier proyecto. Tal

vez esta visión no sea ampliamente sostenida por la sociedad, incluso puede ser contra argumentada por quienes quieran seguir sustentando una suerte de ilusión, que atribuya una cierta dignidad a los desheredados del sistema. El único sujeto de la ciencia política es la lucha por el poder en sus diversas formas confesadas o disimuladas. El pretendido pluralismo político no es más que un conjunto de verdades convenidas.

Es fácil acercarse a esta postura y embriagarse de las pretendidas

aspiraciones utópicas que de ella se desprende. Pero, ¿es el momento de los hechos o de las teorías? Es decir, nuestro futuro no es demasiado edificante. El final del trabajo tal y como lo hemos conocido es una realidad, el trabajo se acaba y nunca volveremos a una realidad de pleno empleo. Esta situación ya fue pronosticada por John Maynard Keynes, quien aseguró que hacia el año 2030 la jornada laboral sería de unas 15h semanales como máximo. Esta nueva realidad supondrá un hito importante, y es el relativo al goce del ocio con todo lo que ello nos puede ofrecer. ¿Cómo gestionar esa nueva realidad?

## Nueva realidad

¿Cómo superar ese apego al trabajo, esa dependencia que hace que incluso seamos más felices maldiciéndolo que estando fuera de él? Preocuparnos por nuestro desarrollo personal requiere una importante adecuación de nuestros esquemas mentales, pero también que a nivel social se acepten ciertos cambios. Nuestra economía deberá ajustarse en la producción de cosas que duren más tiempo y que no presenten una caducidad programada. Por tanto, habrá que producir menos cosas. Las ciudades deberán cambiar. Los estados deberán organizarse y actuar de manera distinta. Si la fuerza del trabajo desaparece tal y como lo hemos conocido hasta el momento, la forma de distribuir la riqueza es y será el mayor debate que se ha planteado a lo largo de nuestra historia.

Está en juego la idea de una nueva antropología social, tal y como planteó de forma visionaria Herbert Marcuse. De esta nueva realidad surgirá una nueva sociedad en la que el trabajo deberá organizarse en armonía con las necesidades e inclinaciones instintivas

El final del trabajo tal y como lo hemos conocido es una realidad, el trabajo se acaba y nunca volveremos a una realidad de pleno empleo.

de las personas. Ello requiere un salto interesante, **el salto de la cantidad a la calidad**. Esta readaptación de las necesidades humanas supone una auténtica revolución.

## Cooperativismo, una opción más

Una transformación como la que venimos planteando ya se dio en la España de posguerra. Me refiero a la experiencia Cooperativista en Mondragón, iniciada por D. José María Arizmendiarieta. El movimiento cooperativista de Mondragón es equiparado e identificado a una tercera vía alternativa al sistema capitalista y la propiedad estatal. Debemos recordar que el movimiento cooperativista de Mondragón es un fenómeno mundialmente reconocido. Baste recordar que la Cámara de los Comunes estudió las lecciones que la experiencia de Mondragón podía aportar a la decaída industria británica durante los años 80. Pues bien, para esta herida que fracturó familias y enfrentó a comunidades, se estudió la opción cooperativista para fundar sistemas de gestión parecidos en las zonas más castigadas del sur de Gales. La administración de Ronald Reagan, sus consejeros en la Casa Blanca, también se interesaron de las lecciones que podían obtener del modelo cooperativista. Este movimiento tiene mucho que decir en relación a nuestra actual situación. El movimiento cooperativista plantea un rechazo de los postulados capitalistas al estilo del *laissez-faire* de Adam Smith, así como del principio colectivismo estatal de corte Marxista. El Cooperativismo es una opción diferente que hace permisible la justicia social de reparto con la propiedad privada y la libertad del individuo, pivotando todo ello en una idea primordial, la idea del consenso y la posición ventajosa que ello otorga. No olvidemos que todo consenso brota del disenso. Disenso que debe germinar de la corresponsabilidad. No cabe ninguna duda que el fenómeno cooperativista es una realidad, no se trata de una utopía. Nuestro modelo de sociedad requiere de un cambio social, y éste ya se produjo y se sigue produciendo en nuestro círculo más cercano. Cuando un proyecto social de transformación entra en contradicción con las leyes científicas comprobadas y comprobables, solamente entonces, podríamos hablar de un proyecto utópico. El cambio que se debe acometer ante el colapso del sistema capitalista, es posible porque se ha realizado. A los hechos me remito. □

## Kooperatibismoa ez da utopia

**B**erdintasunean oinarritzen den gizartea antolatzeko badira korrante desberdinak, eskuineko zein ezkerreko politika sisteman txertatzen direnak; baina guztiak ere botere ekonomikoa duen gutxiengo batek ezarritakoa ardatz dutenak. Horrelaxe ziurtatzen dute egungo hainbat adituek, beraz, boterea lortzea da helburua, bai modu esplizituan zein disimulatuan.

Testuinguru honetan, ekonomia sistema berria ezartzeko asmatan, aztertu beharko dugu nola banatu lana eta, hau baino garrantzitsuagoa izango da nola banatu aberastasuna. Seguruenik horixe izango da etorkizunera begira egongo den eztabaidarik nagusiena.

## Benetako aukera

Eraldaketa soziala ez da berez emango, eta historian izan diren eredu batzuk hartu beharko dira erreferentzia gisa, esate baterako Arrasaten ematen den kooperatibismoa. Izan ere, aukera desberdina plazaratzen du, gizabanakoaren askatasuna eta jabetza pribatua banatzea ahalbidetzen duena.

Kooperatibismoaren fenomenoak ez da utopia baizik eta errealitatea. Horregatik, gizarteak eraldaketa behar badu, hartu dezagun kontuan gure inguru hurbilenean bizirik dagoen sistema, hortxe baitago eredu kapitalistaren kontraesanak zuzentzeko formula. □



# Excelencia en procesos empresariales

Desde su origen en occidente en el siglo XVIII hasta su proliferación mundial en la actualidad, la empresa industrial ha evolucionado de manera importante, pudiendo apreciarse la irrupción impactante de los países asiáticos (primero Japón y actualmente China, Corea, India...).

Urtzi Uribetxebarria | Profesor e investigador de Mondragon Unibertsitatea.

De manera escueta, se pueden señalar los siguientes periodos:

1. Hasta 1970: hegemonía de la Industria Occidental.
2. Desde 1970 hasta 1985: pérdida de la Hegemonía en sectores como los del acero, fundición y textil, debido principalmente a causas como el bajo coste de la mano de obra, equipos modernos e industrias contaminantes, que del mismo modo que ya sucediera décadas atrás en occidente, irrumpen ahora con fuerza en otras partes.
3. Desde 1985: batalla por la industria del automóvil.
4. Desde 2008: inicio de una crisis global y nueva era volátil, inestable.

¿A qué se debe, por tanto, la pérdida de la hegemonía mundial por parte de la industria occidental? La causa de las abismales diferencias radica en los cambios profundos y radicales experimentados en el entorno interior y exterior en que se desenvuelven. Las empresas industriales occidentales se diseñaron e implantaron con respecto al entorno según el modelo de Frederick Taylor/Henry Ford y que aún es vigente (en gran número). Fue un método de organización industrial, cuyo fin era aumentar la productividad y evitar el control que el trabajador podía tener en los tiempos de producción. Dichos cambios afectan al concepto mismo de la empresa y, por lo tanto, a la forma de competir.

Podríamos decir que son cuatro los pilares en los que se sustentan estos cambios y que contribuyen definitivamente a proporcionar un diferencial competitivo a la empresa:

- a. La globalización de los mercados y el aumento de la competencia invita al fabricante a entender que debe pasar de fijar el precio de venta a reducir los costes.
- b. La empresa basada en procesos prima el óptimo global sobre el óptimo local que persigue la empresa basada en funciones o departamentos. Todo proceso está constituido por una serie de tareas y actividades diseñadas para implementar un producto/servicio que satisfaga a las necesidades de cliente/mercado.



En este sentido, todo proceso debe ser visto como una *cadena de valor* y por su contribución a la creación y entrega de un Producto o Servicio, cada fase/actividad de un proceso debiera añadir valor a la fase precedente. Cuando el concepto de valor se formula en términos de cliente, podremos decir que se trata de toda parte de la operación por la que el cliente está dispuesto a pagar. Y solo así podremos entender la reducción sistemática de actividades sin valor para liberar capacidad y eliminar costes como un proceso vital para incrementar la competitividad de las organizaciones.

- c. El aumento de las exigencias de los clientes, el ofertante pasa de sacar producto a satisfacer al cliente.  
Lo que ayer fue válido hoy ya no lo es y así sucesivamente... El guante

lanzado por el mercado consiste en reformular la empresa en términos de cliente. El factor de competitividad esencial reside en la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

Si bien inicialmente la calidad puso el foco en el control del producto para más adelante comenzar a fijar el control en el proceso, en la actualidad nada de eso resulta suficiente si no han sido identificadas inicialmente las necesidades del cliente. Para poder diseñar el dispositivo productivo que las satisfaga, primero las debemos conocer.

- d. El aumento de la complejidad, cambia las reglas de juego e invita a las personas a entender que deben dejar de gestionar recursos humanos para movilizar personas.  
No es lo mismo hablar de personas que de recursos humanos y cuando lo

La velocidad del cambio altera las reglas de juego e invita a reflexionar y entender que debemos migrar de trabajar a mantener y mejorar- la mejora continua.



A continuación se muestran una serie de datos mediante los cuales podemos entender mejor cuáles son los cambios que se están dando. A través de la comparación

de las características de las plantas de montaje de grandes firmas del sector del automóvil (ver Tabla 1), varios aspectos del desarrollo en el rendimiento del producto

(ver Tabla 2) y, por último, características de los proveedores de las plantas de montaje (ver Tabla 3) podemos extraer una serie de interesantes conclusiones.

Promedios por regiones	Japonesa en Japón	Japonesa en EEUU.	Americana en USA	Toda Europa
<b>Rendimiento</b>				
Productividad (hora/vehículo)	16,8	21,2	25,1	36,2
Calidad (defectos de montaje/100 vehículos)	60	65	82,3	97
<b>Inversión</b>				
Espacio (pies cuad./vehículo/año)	5,7	9,1	7,8	7,8
<b>Mano de obra</b>				
% de mano de obra en equipos	69,3	71,3	17,3	0,6
Rotación en el empleo (0=nada, 4=frecuente)	3	2,7	0,9	1,9
Sugerencias/empleo	61,6	1,4	0,4	0,4
Formación de nuevos trabajadores de producción (horas)	380,3	370	46,4	173,3
Absentismo	5	4,8	11,7	12,1

**Tabla 1** Comparación de características de la planta de montaje de grandes fabricantes en el sector del automóvil.

Promedios por regiones	Productores japoneses	Productores americanos	Grandes productores europeos	Productores europeos especializ.
Tiempo de desarrollo medio por coche nuevo (mes)	46,2	60,4	57,3	59,9
Número de empleados en el equipo de proyecto	485	903	904	
Regreso a la productividad normal con el modelo nuevo (meses)	4	5	12	
Regreso a la calidad normal con el modelo nuevo meses	1,4	11	12	

**Tabla 2** Comparación del desarrollo en el rendimiento de producto.

Promedios por regiones	Japonesa en Japón	Japonesa en EEUU.	Americana en USA	Toda Europa
<b>Rendimiento del proveedor</b>				
Número de entregas diarias JIT	7,9	1,6	1,6	0,7
Piezas defectuosas (por coche)	0,24	sin datos	0,33	0,62
<b>Implicación del proveedor en el diseño</b>				
Ingeniería hecha por el proveedor (% horas totales)	51	s.d.	14	35
<b>Relaciones proveed/ensamblado</b>				
Número de proveedores por planta de montaje	170	238	509	442
Inventario (días, ref. a 8 piezas)	0,2	1,6	2,9	2

**Tabla 3** Comparación de suministradores en las distintas regiones.

Fuente: J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos. La máquina que cambió el mundo.

hacemos de un modo o de otro, implícitamente estamos reconociendo muchos aspectos que a la postre condicionarán la forma de entender el potencial del que dispone la organización. Cada persona puede desplegar todas sus capacidades y estas deben ser liberadas y alineadas con los planteamientos estratégicos de la organización.

Pero ¿cuánto tiempo dedicamos a hablar con las personas de la organización? ¿Y a escucharlas? Resulta crucial tomar conciencia acerca del impacto que genera hacer cargo de las personas, de su capacitación, de su voluntad, de sus emociones...

- La velocidad del cambio altera las reglas de juego e invita a reflexionar y entender que debemos migrar de trabajar a mantener y mejorar- la mejora continua.

En la sociedad de la información en la que vivimos actualmente, tratamos de dotar a nuestros negocios de los recursos que nos permitan alcanzar un rápido incremento en el rendimiento en un breve espacio de tiempo. La innovación tecnológica nos proporciona ventajas competitivas mejorando nuestros productos/servicios o nuestros modelos de negocio y esa innovación tecnológica pasa, la mayoría de ocasiones, por inversiones financieras a las que actualmente de una u otra manera todos tenemos un acceso relativamente sencillo.

¿Cuánto tiempo transcurre desde que el nuevo juguete adquirido pasa de ser la atracción del momento a caer en el olvido? ¿Qué sucede entonces? Si no conseguimos integrar la nueva inversión en los procesos diarios se da lo que comúnmente conocemos como la *degradación natural*, y la pendiente de la mejora que obtenemos pierde intensidad con el paso del tiempo.

El reto, por tanto, consistirá en facilitar la integración en los procesos de negocio haciendo que las personas que lo emplean o pueden emplearlo para beneficiarse de la mejora que les proporciona en sus labores cotidianas, lo hagan *suyo*. □

# IAA 2015 Frankfurt

## Salón Internacional del Automóvil

Un miembro del equipo de *Colour&Trim-R&D+I* de Maier Technology Centre acreditado por TU Lankide visita la 66 edición del IAA 2015 de Frankfurt. He aquí las nuevas tendencias de un sector clave para el área de Industria de MONDRAGON.

Entre los días 17 y 27 de septiembre tuvo lugar la edición número 66 del Salón Internacional del Automóvil de Frankfurt. Alrededor de 1.000 expositores de 40 países presentaron sus últimos productos bajo el eslogan "Mobilität Verbundet" (la movilidad conecta),

evocando el tema de la innovación en la IAA: conducción en red y automatizada.

Un año más, Maier estuvo presente durante los días reservados a la prensa, gracias a la colaboración de TU Lankide. La asistencia a ferias se enmarca dentro de la estrategia de Maier

Technology Centre y más concretamente de su departamento de I+D+i. Con este tipo de prospecciones en ferias se pretende un mayor acercamiento a las tendencias que pueden influir en la tipología de las piezas de plástico así como en sus decoraciones, completando la visión del cliente.

## SUVs

Siguiendo la tendencia actual del mercado varias marcas presentaron sus nuevos SUVs, de aspecto más dinámico e innovador que los tradicionales 4x4. Destacaron el Jaguar F-Pace que desarrolla el actual lenguaje moderno propio de la marca inglesa, pero esta vez en un volumen no explorado anteriormente. Este modelo cuenta además con la experiencia de su marca hermana Land Rover, reforzando así esta nueva propuesta. Por su parte, Mercedes-Benz mostraba el GLC que sustituye al GLK, siguiendo con el plan de ofrecer al menos un SUV para cada una de sus clases. Planteamiento similar al de BMW, que en esta ocasión presentaba



el nuevo X1, de líneas más estilizadas y aspecto más ágil que el de su predecesor. Volkswagen desveló la segunda generación del Tiguan con un estilo más horizontal, en línea con su estilo actual. Por su parte, Audi impresionó con el e-tron quattro concept que es parte de la nueva definición estilística de Audi: líneas más



geométricas y con un frontal más rico en detalles. Los japoneses presentaron modelos menos sobrios, tanto por diseño como por decoraciones. Es el caso del Honda HR-V, el Lexus RX o el Mitsubishi Outlander.

Las marcas surcoreanas siguen distinguiéndose del resto de marcas asiáticas por haber sabido entender mejor el diseño para Europa, también en los SUVs, como demostraron con el siempre desafiante Kia Sportage y el atractivo Hyundai Tucson. La estética más norteamericana vino de la mano de Ford con el Ranger o el Edge. Incluso Bentley presentó el Bentayga como SUV de lujo.



La asistencia a ferias se enmarca dentro de la estrategia de Maier Technology Centre y más concretamente de su departamento de I+D+i.



# Berlinas

En contraste con este tipo de vehículos, la última IAA destacó también por la presentación de varios vehículos de formato más clásico, como son las berlinas. Alfa Romeo enseñó su esperada Giulia. Presenta unas líneas y proporciones más bávaras que las del 159 que reemplaza, completadas con un frontal *vitaminado* que de momento distinguirá la versión más deportiva con un impresionante V6 turbo de 510 CV. Audi desveló el nuevo A4, ligeramente más afilado que el modelo saliente. Otro sedán presentado de innovador diseño, también parte del grupo VW, fue el Skoda Superb desvelado así mismo en versión Combi (Station Wagon).

BMW con su nueva serie 7 se posiciona al nivel del Mercedes-Benz clase S presentado hace dos años. Buques insignia de ambas marcas que

sobrepasan la barrera Premium para convertirse en vehículos de lujo.

No obstante, de entre todos los *tres volúmenes* exhibidos quizás el más relevante sea el nuevo Renault Talisman, no solo por su atractivo diseño, sino por dejar a un lado la distribución de "dos volúmenes y medio", típica del Renault Laguna, al que sustituye o de modelos más antiguos como el Renault 25 de innovadoras líneas en su momento.

Con la presentación de este modelo y el nuevo Megane, la casa francesa extiende el frontal de los últimos Kadjar y Espace a casi toda la gama, creando una fuerte imagen de marca. Recurso utilizado también por otras marcas como Mazda, además de las Premium alemanas. Como novedad, el

Talisman y Megane abandonan la mezcla de superficies cóncavas y convexas tan visible en los Clio, Captur y



Kadjar, en favor de una línea musculosa, pero principalmente definida y controlada por aristas en sus superficies laterales.

La tendencia de introducir elementos comunes sobre distintos vehículos es apreciable también en los nuevos Espace, Talisman y Megane que comparten la consola central con pantalla. Así mismo, Mercedes continúa utilizando salpicaderos comunes para las diferentes variantes de cada clase, distinguiéndolos mediante la aplicación de diferentes materiales y decoraciones. Es si cabe más llamativo en los nuevos

Ford Galaxy, S-Max y Edge que además comparten acabados entre sí.



# Concept cars

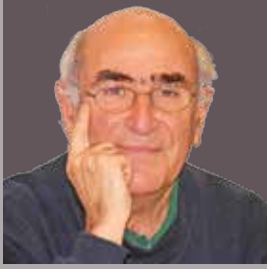
Por si todo esto no resultase suficientemente novedoso, numerosas marcas completaron sus stands con *concept cars*. Peugeot sorprendió con el Fractal, diseñado en torno a la acústica y recubierto interiormente por paneles fabricados mediante impresión 3D. Citroën con su Cactus M, hizo un guiño al clásico Mehari, recordándonos su intención de seguir fabricando coches funcionales sencillos pero audaces en su concepción.



Los alemanes exhibieron brillantes ejercicios estilísticos con el Mercedes-Benz IAA o el Porsche Mission E, siempre en contraste con los provocadores japoneses como el Nissan Gripz o el Toyota C-HR. Este último se convertirá en un vehículo de serie, demostrando con los últimos Lexus, que también los vehículos concepto se pueden llevar a la realidad. Otro ejemplo sería el Infiniti Q30, fabricado en Europa y diseñado para competir con la clase A de Mercedes-Benz.



Se presentaron o resucitaron además nuevas marcas como Borgward o Thunder Power que son un reflejo de la evolución actual del sector hacia Asia y el carácter global de esta industria. Se trata de marcas con capital chino y taiwanés respectivamente, pero diseñadas y desarrolladas desde Europa. □



Rafael Cristóbal | Consultor de Arizmendi Ikastola

Europa es una creación de la Iglesia Cristiana de Occidente. El 25 de diciembre del año 800, el rey franco Carlomagno era consagrado en Roma por el papa León III emperador del Sacro Imperio Romano Germánico. Con esta consagración nacía la cristiandad europea y nacía Europa, con el poder espiritual del Papa y el temporal del Emperador.

## Escuela vasca: las tres redes

En la Europa de la Cristiandad, la muerte, la salud y la educación fueron patrimonio de la Iglesia. Los monjes benedictinos, mientras unos copiaban los códices de la antigüedad grecolatina, otros enseñaban en sus monasterios a los hijos de nobles y a futuros clérigos. Su red de monasterios iba desde la Abadía de Cluny hasta los confines de Europa, vertebrando así las tierras desoladas tras la retirada de los musulmanes. Introdujeron un cuarto voto, el de la permanencia en el monasterio. Y vertebraron así aquella Europa invertebrada donde suevos, vándalos, alanos, francos y godos hacían de Europa un corredor para sus conquistas y reinos volátiles. Al nacer la ciudad, la escuela de los monasterios pasó a la urbe y al clero no monástico. Nació la Universidad adjunta a la Catedral y de allí se extendió la escuela también a los hijos de la burguesía naciente.

La revolución francesa, en sus fases burguesa y jacobina, proyectó desterrar del espacio político, mental y cultural, todo rastro del Antiguo Régimen de Cristiandad. Expulsó a la Iglesia de las tierras hasta entonces protagonizadas por ella: de la salud con sus hospitales de caridad, de la beneficencia con sus hospicios, de la muerte con sus camposantos y de la educación con sus escuelas. El Estado de la revolución liberal creó sus propias escuelas que empezaron a llamarse públicas, sus hospitales civiles y sus cementerios. Bajo este signo revolucionario surgía la segunda red: la red de escuelas estatales.

Pero el Estado Liberal y Jacobino no era capaz de responder a sus propósitos. Las desamortizaciones solo sirvieron para hacer pasar los bienes de la Iglesia a las otras manos muertas, las de terratenientes burgueses y aristócratas absentistas. La Escuela Estatal, a falta de medios, sufrió una suerte pareja a la de la magnífica red de beneficencia de la época Ilustrada. Y ese vacío educativo fue de nuevo ocupado por las escuelas de la Iglesia. Nacieron en Francia una infinitud de congregaciones religiosas educativas que pronto pasaron a España: marianistas, viatoristas y así toda esa larga gama de órdenes francesas. Se restauraron igualmente las Universidades Católicas como la de Deusto, la Pontificia y otras.

Pero subterráneamente a estas convulsiones político sociales, en nuestro país un latir educativo intenso recorría el sentir de nuestro colectivo. El Fuero de 1526 en su título XXII instaba a que “además de criarlos y alimentarlos, los padres y guardadores tienen el deber de enseñarles a rezar y a leer... en viejos pergaminos o tan solo en manuscritos”. Y estableció “que en todas las

anteiglesias se crease una escuela”. De este aliento educativo surgió el Movimiento Ilustrado con su Seminario de Ciencias de Bergara, las Escuelas de Viteri y las de los Arrótigi, de este aliento la Ikastola de los Azkue, Muñoa y Zipitria, y de este aliento, también, brotó la nueva escuela de la Administración Vasca llamada Pública, así como la renovación de los centros educativos de la red religiosa, llamados muchos de ellos ikastolas.

Tenemos, pues, tres redes con una gran historia como fundamento, tres redes que se van a perpetuar en el tiempo. Si las tres redes son parte de nuestra tradición, ¿no es el momento de que sean tratadas de modo igualitario por la Administración para que los padres, en plena libertad, puedan enviar a sus hijos a la red más acorde con su ideología? Evitaríamos así esas lágrimas amargas de los padres cuando no pueden enviar a sus hijos-hijas a un centro concertado por falta de ese concierto. ¿No es tiempo de terminar con esa complicación administrativa del dinero público destinado a la educación? □

Si las tres redes son parte de nuestra tradición, ¿no es el momento de que sean tratadas de modo igualitario por la administración para que los padres-madres, en plena libertad, puedan enviar a sus hijos-as a la red más acorde con su ideología?



# Arizmendiarieta, un capital simbólico en alza

100  
Arizmendiarieta  
1915-2015

El centenario del nacimiento de Arizmendiarieta y las gestiones relacionadas con el mismo han posibilitado evaluar hasta qué punto su figura suscita aceptación y cuáles son los atributos asociados a su persona. Juan Manuel Sinde | Miembro de la Asociación de Amigos de Arizmendiarieta



En el ámbito más cercano, la colaboración de instancias institucionales como el Ayuntamiento de Mondragón (tanto con el anterior equipo de gobierno como con el actual) la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Gobierno Vasco, con el lehendakari Urkullu a la cabeza, han demostrado la adhesión a su persona y su aliento para la promoción de su pensamiento y sus valores en la sociedad vasca.

En el ámbito empresarial, el seminario organizado por ALE para buscar un nuevo modelo de sociedad anónima de inspiración cooperativa, que incorpore nuestros valores y prácticas empresariales, nos ha permitido, asimismo, confirmar el respeto de todas las fuerzas políticas, empresariales y sindicales a cualquier propuesta que pudiera provenir de su aportación teórica o práctica.

La neutralidad política de su persona ("las ideas separan, el trabajo une") y el carácter desinteresado de todas sus propuestas y valores generan confianza de forma general. (Y bien pudieran ser un "suelo compartido" para formular un proyecto de sociedad basado más en la cooperación y menos en confrontar los intereses particulares de cada uno).

Más sorprendentes, si cabe, son aquellas iniciativas relacionadas con D. Jose María que surgen lejos de nuestras fronteras. Así, una cooperativa de traductores de USA ha decidido editar en inglés el libro de Azurmendi *El hombre cooperativo*; y una cooperativa coreana, publicar el libro de Pensamientos en su lengua. Además de un grupo vasco-argentino que ha solicitado autorización para dar su nombre a un Centro de Estudios en aquel país.

## Economía de la honestidad

Con todo, merece especial mención el apoyo de las instancias de la Iglesia Católica dedicadas a promover la justicia

social. No solo para conseguir que el Papa Francisco le designe Venerable, sino también para poner en valor la Experiencia Cooperativa de Mondragón como *Best Practice* empresarial a nivel mundial.

A destacar la coincidencia espontánea de diferentes personas con responsabilidades significativas en Roma relativas a la evangelización social al comparar a Arizmendiarieta con "la economía de la honestidad" que propone el Papa Francisco.

No podemos olvidar que la Iglesia Católica, aunque en claro retroceso en Europa, continúa creciendo en Latinoamérica, Asia y África, contando con 1.254 millones de creyentes, casi un 20% de la población mundial, atendidos por una red de más de 400.000 curas que, en su mayoría, se implican con los problemas de las comunidades en las que se insertan.

Ese potencial para trasladar nuestros valores y nuestra experiencia práctica con el nombre de Arizmendiarieta, revalorizado con la distinción del Papa Francisco, supone una oportunidad relevante para una Fundación católica, que quiera actuar en dicho ámbito a nivel internacional.

Pero supone también una responsabilidad y un reto para todos los que, entre nosotros, estamos comprometidos en hacer un mundo algo mejor, ya que seguramente nos exigirá una mayor dedicación para responder a las expectativas que se puedan ir creando así como un mayor esfuerzo para mantener una coordinación adecuada entre las diversas organizaciones actuantes en beneficio de su memoria y legado. □



Más información sobre Arizmendiarieta en: [Arizmendiarieta.org](http://Arizmendiarieta.org)

# Adecuación de condiciones de trabajo a personas mayores

El envejecimiento generalizado de la población, la falta de reemplazos en determinados sectores y las políticas tendentes a retrasar la edad de jubilación, hacen que el colectivo de trabajadores mayores de 50 años sea cada vez más numeroso en nuestras organizaciones.

**E**uskadi, al igual que el conjunto de Europa, está conociendo un progresivo envejecimiento de su población, tanto por un descenso de la natalidad como por el aumento en la esperanza de vida, lo que tiene repercusiones tanto socioeconómicas como culturales.

En los últimos veinte años la población en edad de trabajar en la CAPV se ha incrementado en unas 50.000 personas, pero el estrangulamiento de la base de la pirámide demográfica por el descenso de la natalidad provocará en los próximos años una disminución del segmento en edad laboral por falta de relevo generacional, perdiendo entre 110.000 y 240.000 efectivos dependiendo del escenario.

La parte más joven de la población potencialmente activa pasa de representar el 58,2% en 1981 y el 54% en 2001 a representar el 39,3% en el escenario máximo y el 35,6% en el escenario mínimo en 2020. Por el contrario, la población entre 40-64 años, que en 1981 suponía el 41,8% del total de la población potencialmente activa, pasa de representar el 46% en 2001 al 60,7% en el escenario máximo y el 64,4% en el escenario mínimo en 2020.

Los efectos del envejecimiento van a ser diferentes en cada individuo, ya que influyen factores como la propia genética de la persona, su historia vital y su entorno. Algunos aspectos suelen ser comunes, como la pérdida progresiva de la capacidad visual y auditiva, la reducción de la fuerza y elasticidad muscular, pérdida de agilidad, de reflejos, disminución de la capacidad cognitiva, y otra serie de signos y síntomas de envejecimiento que provocan, en algunas ocasiones, desajustes entre las demandas del puesto y las capacidades de los trabajadores mayores para dar respuesta a las mismas. Estas pérdidas en muchas ocasiones son capaces de compensarlas aportando experiencia y habilidades específicas, que no poseen los



trabajadores jóvenes.

Ante estas expectativas de futuro, las empresas son responsables, con la colaboración de los servicios de prevención, de los equipos de recursos humanos y la participación activa de los trabajadores, de promover un envejecimiento saludable de sus trabajadores. Para ello, es fundamental desarrollar e implantar una cultura de empresa saludable, que valore la salud y sienta las bases de una buena gestión de la misma a través de políticas y estrategias que incluyan programas de promoción de la salud integral del trabajador en todas sus dimensiones: física, mental y social.

## Reto para la sociedad

En concreto, para dar respuesta al incremento medio de edad de las plantillas que se nos avecina, se debe tener en cuenta la variación en las capacidades de los trabajadores en el proceso de envejecimiento, promoviendo por un lado, una adecuación de las demandas que optimicen tanto su calidad de vida como su productividad, y por otro generando equipos intergeneracionales que favorezcan la transferencia del conocimiento que acumulan los mayores convirtiéndolo

en un activo de la empresa y permitiendo de esta manera que cada trabajador joven o mayor aporte lo mejor de sus capacidades. En muchos casos, resultará de interés contar con un plan de actuación que contemple actividades concretas a desarrollar en función de las expectativas de colectivos de edades avanzadas, que sean previsibles en función de la proyección estratégica de la cooperativa.

En conclusión, a medida que un trabajador se hace mayor, desde las empresas se debe incidir en determinados aspectos relacionados con las demandas de su trabajo como son el diseño del puesto, el contenido, la organización y la potenciación de las capacidades del trabajador, contribuyendo todo ello a una futura jubilación activa y saludable. Sin duda, el envejecimiento de la población puede considerarse un éxito de las políticas de salud pública y del desarrollo socioeconómico, pero también constituye un reto para la sociedad y las organizaciones, que deben adaptarse a ello para mejorar al máximo la salud y la capacidad funcional de las personas de edad, así como su participación social y su seguridad. □

# La impresora 3D ha llegado al sector industrial para quedarse

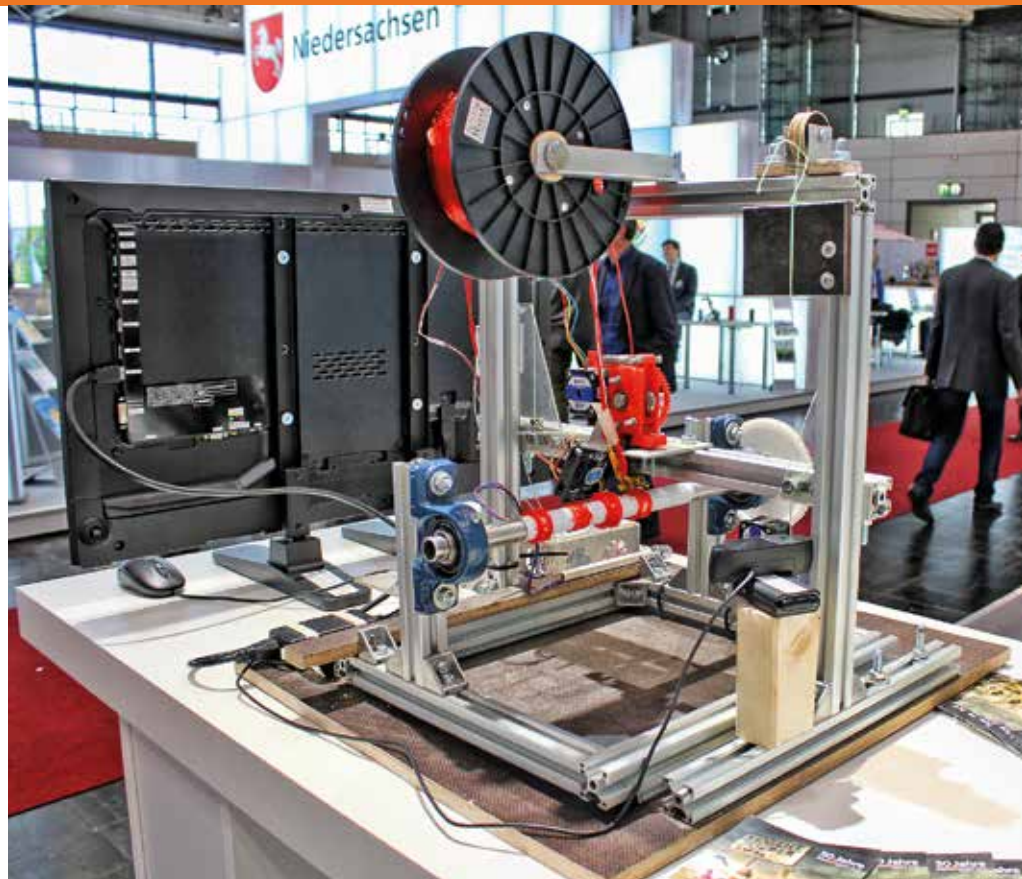
La impresión 3D está cada vez más implantada en el ámbito doméstico y modifica por completo la forma de producir piezas o prototipos. ¿Qué cambios puede desencadenar esta tecnología en la industria? La revolución está ya aquí.

Una impresora 3D es una máquina capaz de crear, mediante fabricación aditiva, objetos sólidos tridimensionales a partir de un diseño generado por ordenador. A día de hoy, las actuales impresoras 3D hacen uso de distintas tecnologías, pero la más extendida y generalizada es la llamada Fused Deposition Modeling (FDM), o también conocida por su término equivalente, Fabricación de Filamento Fundido (FFF), que consiste en la adición de material polimérico fundido capa a capa. Frente a las tecnologías convencionales, la tecnología aditiva aporta el material mínimo, lo que supone un ahorro de materiales y energía, en algunos casos, de hasta el 60%. Además, la manipulación del material a escala micro permite superar los actuales límites en el diseño.

## Gran interés del sector

El interés por la aplicación de estas impresoras en la industria es apremiante. De hecho, aquí en Euskadi, el centro de investigación Tecnalia, la UPV-EHU y la empresa Ibarria han desarrollado una de las impresoras industriales en 3D más avanzadas del mundo, al combinar en una misma máquina híbrida el proceso de fabricación aditiva de piezas y su mecanizado. La máquina, denominada Add+Process, es capaz de fabricar prototipos y piezas de hasta 1,6 metros de longitud, así como de reparar piezas de alto valor para sectores como el de la automoción, el aeronáutico, oil-gas o la máquina-herramienta.

Esta máquina incorpora las tecnologías de adición por láser y permite también el fresado y torneado



La impresora 3D el 20 de marzo de 2015 en la expo del ordenador del CeBIT, Hannover, Alemania. El CeBIT es la expo del ordenador más grande del mundo.

de piezas a gran escala. Su funcionamiento consiste básicamente en manipular material a escala micrométrica y depositarlo de forma precisa hasta construir un sólido. De este modo, se sustituyen los procesos tradicionales que parten de un bloque de material del cual se elimina mediante

mecanizado intensivo todo el sobrante hasta hacer aparecer la pieza deseada.

Como punto y aparte destacamos logros como el de la compañía china Winsun que ha desarrollado impresoras con unas dimensiones de 6 metros de altura, 10 de ancho y 40 de largo que permiten una construcción de edificios más rápida, con menos materiales y menos costosa. Con ella pueden llegar a construir 10 casas en 24 horas. La técnica que utilizan en la empresa incluso permite ahorrar en el 60% de los materiales que se utilizan en el método tradicional, el 70% en el tiempo de creación y el 80% de los costes laborales. □

Una impresora 3D es una máquina capaz de crear, mediante fabricación aditiva, objetos sólidos tridimensionales a partir de un diseño generado por ordenador.

# MONDRAGONen euskara koordinatzaileen topaketa

Azaroaren 24n MONDRAGONen Euskararen Mahai Teknikoak kooperatibetako euskara koordinatzaileentzako antolatutako urteko bigarren topaketa izan zen Otoran.

**B**i zati izan zituen saioak: bata, kooperatiba baten esperientzia interesgarri bat partekatzeko, Matz Errekak bere prozesuetan hizkuntza politika nola txertatu duen; eta, bestea, kooperatibagintza eta etorkizuna hizpide hartuta hausnarketari bide emateko, Igor Ortega (LANKI) eta Mikel Lezamiz (MONDRAGON) hitzaldi bana.

## ERREKako praktika ona: hizkuntza-politika prozesuetan txertatuta

ERREKako Berrikuntza, Segurtasun, Ingurumen eta Gestio Sistemen arduradun den Joxean Markezek ERREKAN euskararizpideak prozesuetan nola txertatu dituzten azaldu zuen.

1998. urtean Euskara Plana martxan jarri zutenetik helburu asko eta askotarikoak landu dituztela aipatu zuen Joxeanek; baina, helburu horiek kooperatibaren helburu orokorretatik bereizita joaten zirela ere gaineratu zuen, Euskara Planak bere aginte panel propioa izaten zuela, alegia.

Bere ustez, mugarrira hizkuntza-politika definitzea izan zen, orduan erabaki baitzen hizkuntza-politikan jasotako irizpideak eta helburuak prozesuetan txertatu behar zirela. Ordutik, euskara formazioa, formazio orokorra, hizkuntza-eskakizunak, aplikazio informatikoak, errotulazioa, dokumentazioa, harrera plana, Batzar Nagusia eta hitzaldi informatiboen gaineko irizpideak eta helburuak prozesuetan txertatu dira (formalak ez ezik, baita informalak ere).

Kooperatibako 22 prozesuei urtean hirutan (apirilean, uztailean eta abenduan) egiten zaie jarraipena; arduradunak eta bere lan-taldeak elkarrekin egiten dute, eta betetze-mailaren berri Zuzendaritzan ematen da. Horrela, euskararen irizpideak eta helburuak prozesu orokor horietan txertatuta daudenez, besteekin batera egiten zaie jarraipena. Euskara Plana



Igor Ortega (LANKI) eta Mikel Lezamiz (MONDRAGON)



Joxean Markez (Erreka).

kooperatibak bere egin du, erakundetu egin dela esango genuke; ERREKAREN erronka euskaraz lan egitera eta autonomiara iristea da, eta bide horretan urrats garrantzitsua eman dute, ez bairrik gabe.

## Kooperatibak etorkizunean

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna den Mikel Lezamizek mundu mailan kooperatibismoaren sorrera ekarri zuen gogora, 1761. urtean Glasgow inguruan Fenwick Consumer Cooperative delakoa sortu zenekoa, hain zuzen ere. Gerorago etorri zen Manchester inguruko Equitable Pioneers of Rochdale esperientzia arrakastatsua, 1844. urtean; nahiko esperientzia iraultzailea izan zen gainera: eskolak eta liburutegiak sortu zituzten,

irabazien %2,5 hezkuntzara bideratzen zuten, etab. Gurera etorri, auzolana, natur baliabide komunalak eta bestelako esperientzia komunitario batzuk aipatu ondoren, Jose Maria Arizmendiari heldu zion. Lanaren subiranotasuna eta langileen duintasuna bilatzen zirela aipatu zuen Mikelek.

LANKIko Igor Ortégak ere kooperatibismoaren ibilbidea izan zuen aztergai. Sarreran aipatu zuenez, Jose Maria Arizmendiari Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren sorreran enpresa egitura kapitalisten metabolismoaren iraultza bilatzen zuen, barne egituraketak pertsonaren duintasunaren oinarriari erantzun zieziaion, eta enpresaren funtzio soziala eraldatuz.

Hasierako helburu hura lortu den ala

Jose Maria Arizmendiari Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren sorreran enpresa egitura kapitalisten metabolismoaren iraultza bilatzen zuen, barne egituraketak pertsonaren duintasunaren oinarriari erantzun zieziaion, eta enpresaren funtzio soziala eraldatuz.



## “Hizkuntzen soinua, herrien doinua”

Azaroaren 26an Fagor Taldeko Euskara Batzordeen topaketan, *euskararen soinua* ikasi dutenen esperientziak zabaldu ziren. Fagorren euskara ikasi eta erabiltzeko jauzia eman duten lankideak ere euskara biziberritzeko prozesuaren ardatz ezinbestekoa direnez, horien ahalegina eta lana aitortzea izan zen aurtengo topaketaren helburua.

Javier Marcosek (Mondragon Korporazioa) dinamizatutako mahai-inguruan izan genituen Dani Garcia (Fagor Arrasate), Jon Basabe (Fagor Automation), Pili Dominguez (Fagor Automation) eta Carlos Maneiro (Fagor Electronica). Errealitate eta motibazio desberdinetatik abiatuta, bakoitzak bere ikaste prozesuan izandako bizipenen berri eman zigun. Dinamizatzaileak ondo esan zuen moduan, “euskaldun berrien



errepublika independentean, ministro ezin hobekak” izan genituen bertan.

Mahai inguruaz gain, Aiert Zubigaraik (Fagor Arrasate) topaketan entzundakoekin marrazkia egin zuen

zuzenean. Bukatzeko, Asier Iriondok (EMUN) euskara irakasle moduan eginiko ibilbidea kontatu zigun, bertsoz eta umorez osatutako bakarrizketan.

ez, balantzea alderdi askotatik egin daiteke, baina emaitza gozoak (kooperatiben euskararekiko konpromisoa, besteak beste) nahiz aziak topa daitezke, hala nola, kapitalismotik bereizteko zailtasunak handitzea eta, ideologia alboratuz, enpresa pragmatikoaren ideia indartzea.

Gaur egun, gizarte panorama berri baten aurrean gaudela gaineratu zuen Igorrek: batetik, aberastasuna eta lanpostuak sortzeko ahalmenaren higadura (zalantzan dago ea gure ongizatea eta bizi-kalitatea mantentzeko gai izango garen); bestetik, bizi-proiektu autonomoa eta duina garatzeko oinarriak pitzaturik daude (prekaritatea hedatzen ari da); bestalde, desafio ekologikoa; eta, azkenik, prozesu politiko eta ekonomikoak herritarron ikuspegietatik arautzeko ahalmena galdu dugu (erabakietan parte hartzeko gero eta aukera gutxiago dugu).

Eta, bere iritziz, kooperatibagintzaren balio berriak badu zer eskaini; aldagai berrien premia sumatzen baita. Hiru

adierazle aipatu zituen: liberalismo ekonomikoaren utopiaren pitzadura, publikotasunaren paradigmaten agorpena, eta emantzipazio narrazio potoloekiko mesfidantza. Izan ere, gizartea errotik aldatu zaigu eta paradigma zaharrekin gabilta.

Etorkizunera begira, Ormaetxearen gogoeta edo aurreikuspena behin baino gehiagotan egon zen bi hizlarien ahotan: “Iragar daitekeen hipotesia da, 2055. urtean egongo diren enpresen multzoan kooperatibismoa eta pertsonen gizartea aztarna ohoragarri gisa aitortuko direla” (Ormaetxea, 2006)

Igorrek uste du kooperatibak eragile izan behar direla etorkizunean, baina ikerlari moduan dilema baten aurrean gaudela uste du; erantzun erraza ez duena. Batzuek diote, enplegua babestu ahal izateko ziurrenik kooperatiben nortasun elementu gogorrak lausotu beharko ditugula, ziurrenik soberania partekatatu beharko dugula kapitala errazteko edo egonkorragoak izateko, baldin eta dimentsioa garrantzitsua den sektoreetan lehiatu behar badugu.

Horren aurrean, beste batzuen iritziz, agian, kooperatibaren formularekin egungo testuinguruan ezin dugu lehiatu eta, aldiz, gure hautua izan beharko litzateke berrikuntzaren nitxoetan gotortu gaitzkeen bideak, non ezagutzaren ekonomia horretan pertsonen baliabideak diferentzial konpetitibo nabarmenagoak diren. Bidegurutze zaila.

Mikel baikor agertu zen etorkizunari begira, kooperazioa eta kooperatibak gailenduko direla uste baitu; badira zantzu batzuk hori adierazten dutenak; esaterako, Europako Parlamentuak kooperatibak indartzeko emandako ebazpena, edo kooperatibak sortzen laguntzeko hainbat tokitan egin diren lege aldaketak (New York hirian, edo Hego Korean, besteak beste). MONDRAGONen erronkei dagokienez, talde bezala jarraitzea, balioak mantentzea, kanpoko enpresak kooperatibizatzea (mistoak), eta enpresa zordunetan esku-hartzea aipatu zituen, besteak beste.

Euskarak kooperatibetan eta lan-munduan izan dezakeen etorkizunari dagokionez, kooperatibak aitzindari izan direla gogorarazi zuen Mikelek; azken 40 urteetan kooperatibak eta euskara eskutik joan direla azpimarratu eta etorkizunean ere hala izango dela uste du. Horren erakusgarri dira egun 60 kooperatibak euskara plana izatea, Jauraritzak martxan jarri berri duen EUSLAN proiektuan 11 enpresatik 9 kooperatibak izatea, eta Kontseiluaren *Euskaragileak* egitasmoan ere beste horrenbeste. □

Euskarak kooperatibetan eta lan-munduan izan dezakeen etorkizunari dagokionez, kooperatibak aitzindari izan direla gogorarazi zuen Mikelek; azken 40 urteetan kooperatibak eta euskara eskutik joan direla azpimarratu eta etorkizunean ere hala izango dela uste du.

# Los Arriaga de Markina-Xemein

La madera ha sido, a lo largo de la historia, uno de los materiales más utilizados por el hombre, inicialmente como combustible y también para la construcción de cobertizos, etc. Recientemente la madera se ha utilizado más en la elaboración de numerosos objetos que se emplean en la vida cotidiana o como decoración. Carmelo Urdangarín | José M<sup>a</sup> Izaga



El País Vasco se ha caracterizado desde hace décadas por el notable número de tallistas con que hemos contado, a lo que ha podido contribuir la fabricación de muebles conocidos como *de lujo* que requerían una ornamentación importante. Esta actividad tuvo gran importancia en varias comarcas guipuzcoanas como el Urola medio, sobre todo en Azpeitia, así como en Zarautz y Orio. Este antecedente quizá explique el gran número de personas que actualmente tallan la madera en sus tiempos de ocio.

Uno de los ejemplos más destacados de nuestros artesanos tallistas es el de la familia Arriaga de Markina-Xemein (Bizkaia) que a lo largo de las últimas décadas ha mantenido la tradición, sobre todo, en la elaboración de *kutxas* o arcones.

## La saga de los Arriaga

La saga se inició con Enrique Arriaga Lejardi (1904/1986) que hacia la segunda década del siglo XX, en su taller de carpintería elaboraba los muebles que los hogares demandaban en la época comercializando también los producidos por otros artesanos. También fue casamentero, es decir, que ponía en contacto a posibles interesados en unir su destino con la obligación de que le compraran los muebles que necesitasen.

Le siguió José María Arriaga Arrinde (1934) que construyó la primera *kutxa*

euskaldun tallada reproduciendo una anterior, lo que le permitió conocer sus posibilidades en este trabajo concreto dedicando tiempo y recursos al estudio de su simbología. Sin embargo, no introdujo cambios sustanciales respetando siempre la tradición. También es destacable la compra de numerosas *kutxas* en los caseríos de la zona que acabó cediendo o vendiendo a los museos (Etnográfico de Bilbao, San Telmo de San Sebastián o el dedicado a Bolívar).

José Pablo Arriaga Arrizabalaga (1969) y su hermano Henrike (1982), hijos de Jose María al que nos hemos referido anteriormente, han seguido la tradición familiar. El primero cursó estudios básicos, el bachillerato y COU para pasar a la Formación Profesional en diseño y fabricación de muebles (1991-1992) para ingresar en la Escuela de arte de Edimburgo (Escocia) (1992-1994) donde completa un curso de Introducción al Arte y en el que obtuvo una beca de la Fundación Príncipe de Gales. También ha completado un máster sobre el mueble *euskaldun*. Su búsqueda de equilibrio del hombre con la naturaleza le ha

llevado a viajar para conocer otras culturas y formas de vida dedicándose a la escultura. Ha realizado numerosas exposiciones y obtenido un notable número de premios.

Su hermano Henrike Arriaga Arrizabalaga tras cursar los estudios básicos y medios ha mantenido la tradición familiar continuando con la elaboración de *kutxas* entre otros productos.

## Las *kutxas*

Las arcas, en euskera *kutxas*, son unas grandes cajas de madera con tapas y cerradura de uso generalizado, hasta todavía no hace mucho tiempo, en los caseríos de Euskal Herria. Antiguamente se apoyaban sobre cuatro patas para evitar el acceso de roedores y se armaban sin clavos utilizándose pesaderas de madera. Puede decirse que tenían un doble empleo. Por un lado, las más sencillas, generalmente sin entallado, se utilizaban para salar la cecina y los jamones o para guardar el grano; y por otro, las más trabajadas, en ocasiones con artísticas tallas para guardar las cosas

Las *kutxas* elaboradas por los Arriaga se caracterizan por su estilo personal mantenido durante décadas siendo siempre piezas únicas.



José Pablo Arriaga.



Henrique Arriaga.

en el trabajo y básicamente suelen ser, entre otras, gubias, formones, compases, escuadras, escofinas, escoplos y cuchillas que en épocas pasadas las fabricaban herreros especializados y actualmente se adquieren las producidas en Suecia y Reino Unido. La maza anteriormente de madera de encina es actualmente de latón.

### El proceso productivo

La elaboración de las *kutxas* requiere dos fases diferenciadas. La primera, que pudiéramos llamar la preparación de las tablas que forman la caja; y la segunda, su ornamentación, en muchos casos, con artísticas tallas. El acondicionamiento de las chapas es una operación de carpintería sin mayores problemas. Por el contrario, la operación de tallado, requiere habilidad que solo es posible adquirir con la experiencia. Dado el gran número de modelos de *kutxas* y ornamentaciones, la primera operación es la elección de acuerdo con el cliente de la madera a utilizar así como un modelo de *kutxa* y talla concretas. Definidas estas cuestiones el tallista inicia el trabajo sujetando la madera a su mesa de trabajo mediante sargentas, calcando por presión el dibujo que previamente ha realizado de la figura a tallar. Inclinado sobre la madera inicia la tarea con un primer desbaste para pasar al tallado con gran cuidado y midiendo distancias con un compás. Cuando lo considera necesario cambia de herramienta sujetándola con una mano que golpea con un mazo empuñado por la otra.

Tras repetir, en ocasiones, durante horas esta operación le siguen las fases finales dándole dos capas de cera virgen y color con nogalina.

Las *kutxas* elaboradas por los Arriaga se caracterizan por su estilo personal mantenido durante décadas siendo siempre piezas únicas.

### La comercialización

Como ocurre con un gran número de artesanos también en el caso que nos ocupa la comercialización no ocupa un lugar destacado en el quehacer diario de los Arriaga. Hasta 2010 formaron parte de la asociación Arbaso y acudían a ferias de artesanía, tallando en público. Pero las ventas se generan principalmente por sus clientes satisfechos de sus servicios que lo manifiestan a posibles demandantes, lo que se conoce como *boca a boca*.

El futuro de una actividad como la de los Arriaga es, cuando menos, incierta tendiéndose a una producción más industrializada. Las *kutxas* de muy reducido tamaño, quizás, puedan sobrevivir mejor. □

de más valor de la familia (joyas, ropas entre otros). En ocasiones disponían de una segunda *kutxa* en la que se guardaban los objetos utilizados en el rito mortuorio como los candelabros.

Como nos informa Antxon Aguirre Sorondo en su entrevista a Lander Urkia y hemos podido comprobar recientemente, en las casas curales se disponía de una *kutxa* de grandes dimensiones (de hasta 1,9 de alto, 2 de ancho y 0,6 metros de fondo) que se utilizaba para guardar los "diezmos y primicias" que estaban obligados a entregar los feligreses.

En opinión de José Pablo Arriaga Arrizabalaga las *kutxas* vascas tenían características que les acercaban a la simbología pagana que se adaptaba con la colocación de una cruz. Aunque se sostienen otros criterios parece que es a partir del siglo

XVI cuando nuestra *kutxa* se consolida con tallas artísticas, en muchos casos rosetones. Puede decirse que desde el siglo XIX no se produce una evolución significativa.

### Los medios

Los Arriaga disponen de dos amplios talleres situados en Markina-Xemein en calles distintas. La madera constituye el material básico para la elaboración de las *kutxas*, siendo el castaño el más utilizado al igual que para las *argizaiolas* a lo que contribuyó su abundancia en Gipuzkoa y Bizkaia, así como, aunque en menor medida, el roble navarro y el haya.

Las herramientas de varias formas y dimensiones, son las mismas que se empleaban tradicionalmente con mango de boj y tienen una gran importancia



Kepa Larrea ATHLON bizimodu osasungarrien sustapen zerbitzuko langilea da eta kirol prestakuntzan aditua. Kirolari askoren prestakuntza lantzen aritzen da urtean zehar eta, besteak beste, bere ardurapean egon diren zenbait kirolarik eta kirolzalek pasa den Behobia-Donostian parte hartu zuten. Donostiako proba herriko ezagunaren azken edizio honetan eguraldiaren eraginez bizi izan ziren muturreko egoerak lerrootara ekarrita, halako eta antzeko probatan parte hartzeko aurretik ezinbestekoak diren neurriez eta aurrelanaz aritu gara berarekin.

Kepa Larrea | [ATHLON bizimodu osasungarrien sustapen zerbitzua](#)

“Marka hautsi gabe, denbora gehiago emateak egoan eragiten du, baina norberak jakin behar du gorputzaren mezuei kasu egiten”

**Zure ikuspegitik aurtengo Behobia-Donostia proban gertatutakoa normala da? Eguraldi aldaketak hainbeste eragin dezake norberaren prestakuntzan?**

Bai, nire ustez parametro batzuen barruan gertatutako zerbaite da. Bi arrazoi daude hau ulertzeko: batetik, partaidetza kopurua sekulakoa dela, milaka pertsonetaz ari gara; eta, bestetik, beroa, askok ez zuten parte hartu bero handia zegoelako iragarrita. Horrelako proba luzeetan beroak sekulako eragina izaten du eta gorputzari astindu handia ematen dio: deshidratazioa eragiten du, bero kolpeak eragin ditzake... Hala, gorputzak ematen dizkizun mezuak ez badituzu egoki interpretatzen eta hori ikusita zure helburuak ez baldin badituzu alde batera uzten, arazo larriak izan ditzakezu. Guztira 450 asistentzia izan ziren, iaz baino 100 gehiago, baina ikusitakoa ikusita ez zait gehiegi iruditzen, gehiago izan zitezkeen. Eta horrelako kopuruaren barruan prestaketa kaskarra eramaten dutenak ere badira.

**Antolakuntzak megafoniatik behin eta berriro ohartarazi zituen parte-hartzaileak, eguraldi beroak baldintzatuta, ez zela marka hausteko egun aproposa.**

Halaxe da, bai. Baina zenbatek bete zuten megafoniatik antolakuntzak esaten ziena? Hor dago gakoa. Nik neuk parte hartu nuen, koinatarekin, eta hark erabaki zuen uztea gehiegi sufrituko zuenaren ustea zuelako. Horrelako kasuetan zuhurtziaz jokatu behar da.

**Hornikuntza puntuetan ura falta izan zela ere publiko egin da...**

Antolakuntzak ohartarazi zuen bero handia egingo zuela baina aurreikusitakoa baino lau-bost gradu gehiago egin zituen. Egia da ur falta izan zela hornidura puntu batean, baina gainerakoan antolatzaileek sekulako lana egin zuten beste behin ere.

**ATHLONen entrenamendu saioak bideratzen dituzue eta kirolari askoren lana monitorizatzen duzue. Nola ibili dira Behobia-Donostiako aurtengo edizioan horietatik parte hartu dutenak?**

Guk entrenatzen ditugun kirolarien artean denetarik egon zen. Batzuek erabaki egokiak hartu zituzten eta ez ziren saiatu aurretik zuten marka hausten, argi eta garbi ikusi zutelako ez zela beraien gorputzentzat horretarako egun aproposa. Eta, esaterako, ordu eta 20 minututik jaitsi nahi zuen beste batek ordu eta 25 minututan amaitu zuen. Marka hautsi beharrean, denbora gehiago emateak, norberaren egoan eragiten du, baina norberak onartu beharra dauka ez zela izan, inola ere, horretarako egunik aproposena. Gu autobusean 70 lagun joan ginen eta horietatik gehienek ondo amaitu zuten; aurpegi gorriekin bai, baina giltzarri diren amaitu eta ondorengo 40-50 minutuetan eman zioten buelta gorputzari. Edan, jan, masajea hartu... eta gorputzak berehala erantzuten daki.

**MONDRAGONetik ere parte-hartze handia izan da...**

Bai, hala da. Parte-hartze handia izan da: Coprecikoak, Laboral Kutxakoak... batzuk gurekin entrenatzen dutenak eta beste batzuk gertukoak, ATHLONeko kirol zerbitzua erabiltzen dutenak.

Kirol azterketa medikoa prebentiboa da eta osasunari begira zuzenduta dago; hortaz, azterketa medikoa egitea oso gomendagarria da.



### **Nola prestatzen dituzu kirolariak halako proba baterako?**

Kirol azterketa medikoa prebentiboa da eta osasunari begira zuzenduta dago; hortaz, azterketa medikoa egitea oso gomendagarria da. Arrisku faktoreak asko dira eta kirol azterketa medikoak balio du arrisku faktore horiek antzemateko; izan ere, informazio baliotsua ematen digu, ezinbestekoa dena. Azterketa medikua egin ondoren, prestaketa hasten da. Kirol praktikan ibilia den pertsona batek hiru hilabetean prestatu dezake Behobia, 20 kilometro luzekoa, baina kirolean oinarririk ez duenak hilabete gehiago behar ditu. Batzuetan gure bezeroei gomendatzen diegu beste era bateko probak egiteko, motzagoak, 10 kilometrotakoak...

### **Orain mendiko ultra-trailak jarri dira modan.**

Halaxe da, orain ultra erresistentzia edo ultra fondoko lasterketak daude modan eta antzerako zerbaite gertatzen ari da. Kirol oinarria dutenek halako probak egin ditzakete, baina progresioan joan behar dira: lehenengo lasterketa motzagoekin, 60-70 kilometrotakoekin, hasi behar dira, gero gehiagora joateko... Entrenamenduetan gauza asko frogatu behar dira: elikadura, materiala, gauean aritu...

### **Zein motatako lan saioak egin behar ditu horrelako proba bat egin nahi duenak?**

Gai horren gaineko aditu asko dago eta teoria anitz. 50 kilometrotatik gora hartzen dituzten lasterketetan, gehienez 30 kilometrotako distantzia egin behar duzu, test antzeko bat. Eta 100 kilometrotako mendi lasterketa egin nahi baduzu, 70 kilometrotako test bat egin beharko zenuke. Garrantzitsua da mendian orduak ematea oinez eta korrika.

Zertarako egin behar den hori? Hanketan kilometroak batu egin behar direlako. Bestalde, entrenamendu gurutzatuak ere erabiltzea garrantzitsua da, honela beste modalitate batzuk erabili entrenatzeko: artikulazioak eta gainkargak ekiditzeko. Bizikleta ere oso garrantzitsua da eta entrenamendu gurutzatua bezala gomendagarria. Eta orain, negu sasoiaren, iraupeneko eta zeharkaldiko eskia egitea ere oso aproposa da.

### **ATHLONen esfortzu probak ere egiten dituzue. Gomendagarriak dira?**

Bai. ATHLONen froga ezberdinak egiten ditugu. Azterketa medikua egiten da, oinarriko esfortzu frogarekin. Laktatuekin (odol tantak aztertuz) ere egiten dugu eta horrek balore zehatzagoak ematen ditu, baina azterketa horiek egiten dizkiegu errendimendura begira dauden kirolarietara.

### **Praktika onak sustatzeko, dekalogo bat egin dezakezu?**

Bai. 2016an Behobia-Donostia egiteko asmoa duenari lan saioa proposatuko nioke: prestakuntza gutxienez 2-3 hilabete lehenago hastea eta astean 2-3 lan saio egitea. Oso garrantzitsua da bakoitzak bere mailaren arabera entrenamenduak egitea, eta gure buruari jarritako helburua errealista

izatea. Bestalde, hasiberriek lesioak saihesteko lehen entrenamenduak lasai egin behar dituzte, eta tarteka oinez ere joan daitezke. Hasieran 45 minutu eta ordubete arteko entrenamenduak egin daitezke, astetik atera minutuak gehituz; eta lasterketa baino hiru aste lehenago 75 eta 90 minutu artekoak. Behobia-Donostiaren kasuan aldapak ere badirenez, komeni da azken hilabete edo hilabete eta erdian lasterkaldian aldapak ere sartzea. Era berean, garai horretan, 16-18 kilometrotako test bat egitea komenigarria da.

Entrenamenduaren beste aldea atsedena da, banaezina dena. Hortaz, gorputza nekatzeaz gain deskantsatzea ere ezinbestekoa da. Horren harira, korrika egitea inpaktuzko kirola den heinean lasterketen ostean igeri egitea edo bizikleta estatikoan aritzea oso gomendagarria da. Eta funtsezkoa da kirola egin ostean beti luzaketak egitea.

Lasterketa egunari begira, berriz, honako aholkuak: bezperan oheratu baino bi ordu lehenago afari osatua egin eta modu egokian hidratatu. Egunean bertan lasterketa baino hiru ordu lehenago gosari on bat egin: ura, platanoa, ogi xigortua eta aukeran tea, esnea edo yogurta zerealekin. Gosari mota hau aurretik entrenamendu luzeko egun batean probatu daiteke. □

**Korrika egitea inpaktuzko kirola den heinean lasterketen ostean igeri egitea edo bizikleta estatikoan aritzea oso gomendagarria da.**

# gertuago más cerca closer



tulankide.com

*MONDRAGON Korporazioaren informazio eguneratua euskaraz, ingelesez eta gaztelaniaz.  
Información diaria y actualizada de la Corporación MONDRAGON en euskera, castellano e inglés.*

## Newsletter

*Albiste garrantzitsuenen hileroko errepasua*

*Repaso mensual de las principales noticias*



## Flickr

*Aktualitatearen argazkiak*

*Todas las fotos de la actualidad de la Corporación*



## Youtube

*Taldearen bideorik esanguratsuenak*

*Todos los vídeos del día a día de nuestro Grupo*



## Twitter

*@euTUlankide*

*@esTUlankide*

*@enTUlankide*



+ Jarrai gaitzazu gure RSS kanalean *Suscribete a nuestro canal RSS*

**Gure kooperatiben zerbitzura**  
**Al servicio de nuestras cooperativas**

Harremanetarako Contacto: [tulankide.com/contact-info](http://tulankide.com/contact-info)



Arrasatearra jaiotzez, Zarautzen bizi da gaur egun. Forokooopen dihardu eta baita Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartearen koordinatzaile lanetan.



## Yoga eguneratu eta dibertigarria izatea lortu dugu"

### **Kooperatibismoa hurbiletik ezagutzeko aukera izan duzu, ezta?**

Bai, Arrasatekoa izanda, nire inguru guztia kooperatibista izan da beti. Gainera, Mondragon Unibertsitatean ikasten egon naizen bitartean kooperatibetan lanean ibilitakoa naiz eta orain dela sei urte hasi nintzen Forokooopen lanean; beraz, bai, izan dut aukera gaian murgiltzeko!

### **Kooperatibismoaz ari garenez, zertan aldatu da? Zer galdu dugu bidean?**

Arizmendiarrietak Eskola Politeknikoa 1943an sortu zuenetik asko aldatu dira gauzak. Bidean kooperatibismoaren esentzia apur bat galdu dugula iruditzen zait. Baina egia da egungo beharrak eta ordukoak ez direla berdinak, ezta ideologia ez gizartea. Faktore askok ekarri dute eboluzioa eta aldaketa hori.

### **Eta irabazi dugu zerbait eboluzio honetan?**

Nik gaur egun oso indartsu ikusten

dut kooperatibismoa. Garai berrietara egokitzeko ahalmena izan dugu, eta hori ez da batere erraza. Beraz, hori irabazi edo lortu dugu beharbada: egokitzeko ahalmena. Horregatik gara gaur egun munduan erreferentzia, MONDRAGON eredu da. Ez da gutxi!

### **Lanetik aparte, zer egitea gustatzen zaizu?**

Bada ez daukat zerrenda laburra: naturan kirola egitea, bidaiatzea, yoga egitea eta lagunekin egotea.

### **Yoga diozu! Nolatan hasi zinen?**

Orain dela sei urte, *capoeira* kontzentrazio batean geundela deskubritu nuen eta ordutik erabat ikasi dut doktrina honetaz. Askok interesatu zitzaidan hasieratik eta nire burua prestatu ondoren, klaseak ematen ditut gaur.

### **Doktrina bat da yoga? Zergatik da berezia?**

Yoga pertsonaren animoa hobetzeko diziplina bezala definitu genezake, norberaren egoera fisikoa zein mentala suspertu edo onera ekartzen laguntzen duena. Hori bai, funtsezkoa da armonia zaintzea, bestela ezinezkoa da!

### **Non egiten duzu yoga?**

Munduan zehar hainbat tokitan praktikatzeko aukera izan dut baina azkenean nire nortasunarekin bat datorren estiloa aukeratu dut. Esan bezala, orain klaseak ematen ditut, udan Internacional Yoga Alliance ziurtagiria lortu ondoren.

### **Yogak eboluzionatu du? Edo betiko estiloa mantentzen da klaseetan, adibidez?**

Neurri batean eboluzionatu duela esango nuke. Nire klaseak oso dinamikoak dira, era askotako ariketekin, eta gaur egun dugun bizimodura egokituta. Hau da, yoga tradizionala gaurkotu dudala esango nuke, yoga fusioa deitzen dudana lortuz. Urte hauetan ikasi dudanarekin dudanarekin nolabait hainbat moldaketa proposatzen ditut.

### **Interesa duen edonork egin dezake frogia, beraz.**

Noski, Zarautzen ematen ditut, astean bi egunetan. Zentzu honetan pozik nago benetan toki aproposa bilatu dudalako, itsasoari begira. Horrez gain, hilean behin ikastaro bereziak ere ematen ditut. Norbaitek interesa badu, kontsultatu dezala instagrameko kontua ([yogazarautz](#)) edota idatzi dezala e-posta: [yogazarautz@gmail.com](mailto:yogazarautz@gmail.com).

### **Zer ematen dizu zuri yogak? Eta zer helarazten diezu ikasleei?**

Ondo sentitzeko gogoia, eta era berean, ondo pasatzeko gogoia. Yoga klaseak dibertigarriak izatea da helburua, inor ez dadila aspertu. Yogaren erroa galdu gabe, nortasuna galdu gabe, elkarrekin gauzak konpartitu eta ondo pasatzea da erronka eta, orain arte, uste dut lortu dugula. □





TU Lankideko Erredakzio Kontseilua  
Eguberri On eta Urte Berri On opa dizue.

El Consejo de Redacción de TU Lankide  
os desea unas Felices Fiestas y un próspero Año Nuevo.