

## La formación es la clave

- Fagor Ederlan Tafalla, en su décimo aniversario, se propone un reto solidario sin precedentes.
- El Grupo ULMA lanza una emisión de pagarés por un importe de 50 millones de euros.
- Orbea lanza Gain, su nueva e innovadora propuesta de bicicleta eléctrica.
- Kooperatiben arteko Mundukide III lasterketa solidarioa.



www.tulankide.com

Las soluciones para los mutualistas en desempleo pasan por la adaptación de sus perfiles profesionales. El diagnóstico es concluyente: su grado de empleabilidad dependerá de su nivel formativo.

### Intercooperación

Intercooperación en el ámbito financiero.

### Entrevista

Beñat Arzadun:  
"Gauzak aurrera atera  
behar dira, bai ala bai"

### Garaia

Reinventa su imagen corporativa.

# Formakuntza da bidea

XI. mendean gaudela, ezinbestekoa izango da formakuntza enplegarritasuna areagotzeko. Kooperatibetan dagoeneko bide horretan urrats interesgarriak eman dira.



24

- 24 Formación para el presente.
- 26 Zigor Ezpeleta | Director de Gestión Social de MONDRAGON.
- 28 Koldo Ugaldea | Director de Provisión de LagunAro.
- 29 Nicolás Sagarzazu Alzua | Viceconsejería de F. P. del Gobierno Vasco.
- 30 Testigantzak.

## 4 Kooperatibetako berriak

### Secciones

- 34 Intercooperación | Intercooperación en el ámbito financiero.
- 36 Colaboraciones | El impacto de la crisis económica en la gestión empresarial.
- 38 Colaboraciones | La ciberseguridad: ¿podemos evitar los ataques informáticos?
- 40 Kolaborazioak | Leintzeko hezkuntza euskaldunak 50 urte.
- 41 Vascos universales | Ignacio de Zuloaga, pintor, eibarrés universal.
- 42 Lanki Ikertegia | Kooperatibagintzan aditu-titulua.
- 44 Elkarrizketa | Ane Irazabal, kazetari freelancea.
- 45 Colaboraciones | La promoción del proyecto cooperativo.
- 46 Erreportaia | GARAIA reinventa su imagen e identidad.
- 48 Seguridad y salud laboral | Seguimiento de factores de riesgo cardiovascular.
- 50 Elkarrizketa | Beñat Arzadun, Mundukideko kooperantea Mozambiken.
- 52 Euskaralan | Jendaurreko hizkuntza portaera egokiaren bila.
- 54 Web 2.0 | ARKit, la nueva plataforma de realidad aumentada
- 55 Mundukide | Kooperatiben arteko Mundukide III lasterketa solidarioa.
- 56 Pertsonaia | Nora Kortaberria, Enpresagintza.



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

#### argitaratzailea

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

#### zuzendaria

Javier Marcos  
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

#### erredakzio kontseilua

**Kideak:**  
Javier Goienetxea  
Carlos Sarabia  
José Antonio Ajuria  
Joxean Alustiza  
Ander Toña  
Miren Gotzone Santamaria  
Susana Azpilikueta  
Iñigo Iñurrategi  
Maitane Puebla

#### diseinua eta maketazioa

Josan Martínez Esquíroz

#### erredakzioa

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

#### inprimatzailea

Mccgraphics S. Coop.

#### erakunde laguntzaileak



©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

# Reciclar el conocimiento

La actualización de los perfiles profesionales de las personas es un aspecto esencial en la actividad empresarial. Más si cabe en este nuevo escenario global de cambio acelerado, digitalizado y automatizado, con procesos productivos cada vez más complejos y que dibuja un nuevo contexto mucho más exigente y competitivo. Consiguientemente, los requerimientos de las empresas han cambiado y la actualización permanente de los conocimientos profesionales es una condición sine qua non para mantener su capacidad competitiva en los mercados. Los esquemas del pasado, con una etapa de formación para ingresar posteriormente en el mundo del trabajo, ya no sirven. Y no volverán. La formación permanente, el reciclaje sistemático del conocimiento a lo largo de la vida laboral ya no es una opción, sino una práctica necesaria para mejorar la empleabilidad de las personas y la competitividad de los negocios.

Con esa realidad se ha encontrado recientemente un colectivo integrado por 200 personas, la mayor parte socios de cooperativas en desempleo estructural, que han estado enroladas en ciclos formativos de grado superior.

De esta iniciativa de formación se pueden subrayar tres ideas. De un lado, el compromiso y la dedicación de las personas implicadas en estos ciclos. Con una edad media que supera los 40 años han vuelto a las aulas, y han tenido que hacer un esfuerzo extra para compaginar trabajo (8 horas) clases (4 horas) y familia. La buena noticia es que este esfuerzo está teniendo recompensa, ya que la mayor parte de ellos se está consolidando como socio indefinido en sus cooperativas receptoras. Sería deseable, asimismo, que estas personas ocupen puestos en los que pudieran implementar todos los conocimientos adquiridos.

De otro lado, cabe destacar también el ejercicio de coordinación que ha supuesto la articulación de esta propuesta en modo de colaboración público privada. Y en ella se han implicado plenamente el Gobierno Vasco, LagunAro Epsv, Mondragon Goi

Eskola Politeknikoa y Miguel Altuna Institutua, además de la propia Corporación y las cooperativas implicadas en este plan formativo.

Y, por último, es necesario volver a reseñar que sin perfiles profesionales adaptados a las necesidades de futuro de las empresas las soluciones de empleo van a ser mucho más complicadas. Y este es un mensaje válido tanto para la gente joven, “sin formación no hay ocupación”, como para trabajadores en activo, ya que “la formación abre nuevas oportunidades”. A este respecto hay que señalar que en este momento hay cerca de 500 mutualistas en LagunAro sin la formación demandada por las cooperativas. Lo que significa que sus

**La formación permanente, el reciclaje sistemático del conocimiento a lo largo de la vida laboral ya no es una opción, sino una práctica necesaria para mejorar la empleabilidad de las personas y la competitividad de los negocios.**

procesos de consolidación societaria van a ser difíciles. De manera que, sería aconsejable seguir incentivando este tipo de iniciativas formativas para impulsar entre nuestras cooperativas una cultura del reciclaje del conocimiento que, de cara a futuro, facilitará las soluciones de empleo. En el inicio de la Experiencia Cooperativa, cuya semilla original fue un centro de formación -la Escuela Profesional, hoy Mondragon Unibertsitatea-, Arizmendiarieta se apoyó en el axioma “para democratizar el poder hay que socializar el saber”. Haciendo una analogía traída a nuestros tiempos, ahora se podría apostar por “socializar la capacitación para democratizar el trabajo” intentando elevar el número de personas con la formación mínima requerida para optar a propuestas de empleos. □

## Fagor Ederlan Tafalla, GERNA y Mundukide llaman a participar en el Reto Solidario FET 10

Es una iniciativa que Fagor Ederlan Tafalla ha puesto en marcha en su décimo aniversario. El objetivo del reto solidario es recaudar dinero para las asociaciones GERNA y Mundukide.

La unión de las tres organizaciones así como de diferentes personas del entorno de MONDRAGON, y varios socios-trabajadores de Fagor Ederlan Tafalla tiene como objetivo el diseño de un reto, sobre todo solidario, pero con base en un reto deportivo del ultrafondista navarro Riki Abad, socio a su vez de Fagor Ederlan Tafalla. También es un reto que quiere poner el acento en valores como la solidaridad, la ayuda mutua, la cooperación, la igualdad entre diferentes y la responsabilidad con el entorno más cercano.

Con la ilusión de recaudar fondos para GERNA y Mundukide, se activó un plan en el que se ejecutarán diferentes acciones. En el plano deportivo, Riki Abad partirá el día 21 de octubre corriendo desde Tafalla a Eskoriatza primero, donde está ubicada la planta de Fagor Ederlan, y Aretxabaleta después, para participar en la III Carrera Solidaria entre cooperativas de Mundukide.

### De Tafalla a Urkulu corriendo

Recorrerá 145 kilómetros y participará en la carrera de unos siete kilómetros en el precioso entorno del pantano de Urkulu, en el Alto Deba, el día 22 de octubre. Tras el evento volverá a Tafalla en una bicicleta similar a la que utilizó el impulsor del movimiento cooperativo de Mondragón, Don José María Arizmendiarieta. Así, Abad visitará en su camino de vuelta todas las cooperativas industriales que la Corporación MONDRAGON tiene en Navarra. El trayecto de esta etapa en bicicleta tendrá un total de 195 km.

### Apoyo a GERNA y Mundukide

En el plano solidario, todo el dinero que se recaude se destinará a las asociaciones GERNA, de Navarra, para que financie las terapias de los niños y niñas con



Décimo aniversario de Fagor Ederlan Tafalla como cooperativa

enfermedades raras; y a Mundukide para colaborar en diferentes proyectos que esta ONG tiene en el mundo.

### GERNA, Asociación Grupo Enfermedades Raras de Navarra

GERNA lo componen un grupo de personas y familias afectadas por alguna de las enfermedades raras o poco frecuentes ya diagnosticadas o en vía de diagnóstico.

Surgió de la necesidad de unir a todo el colectivo de familias y personas con enfermedades raras, haciendo visibles sus necesidades comunes y proponiendo soluciones para mejorar su esperanza y calidad de vida. Una enfermedad rara se define por su baja prevalencia, máximo de 5 personas por cada 10.000 habitantes. Se estima que el 7% de la población mundial está afectada por alguna de las 8.000 enfermedades raras que existen. Esto nos lleva a deducir que en Navarra habría unas 38.000 personas. Son crónicas, degenerativas y discapacitantes, y no tienen cura. El tiempo medio para obtener el diagnóstico es de 10 años. Cualquier persona puede sufrir una patología poco frecuente en cualquier etapa de la vida.

El acto servirá para celebrar los diez años de Fagor Ederlan Tafalla. Un aniversario en el que se quiere poner en valor el principio cooperativo de la Transformación Social. Los actos finalizarán el día 23 de octubre en la plaza de Tafalla. Riki Abad llegará a las cinco de la tarde y tras su bienvenida se celebrará un pequeño acto conmemorativo. En dicho acto participarán los principales representantes de la cooperativa y de la Corporación MONDRAGON, así como del propio municipio. Durante el mismo se emitirán vídeos, habrá música en directo, además de grupos de danza de Tafalla. Como cierre del mismo, el propio Riki Abad contará las sensaciones y emociones vividas con esta reto.

### Inscripciones en la Carrera Solidaria entre Cooperativas

Se puede realizar la inscripción en la página web de Mundukide y hacer el ingreso de 15 € por persona en la cuenta 3035 0001 59 001 013 0683 de Laboral Kutxa.



Para promover el reto solidario se ha activado un sitio web donde todos aquellos interesados podrán consultar la información diaria.

<https://fetsolidario.com/>



**Riki Abad**  
Ultrafondista y socio de Fagor Ederlan Tafalla

El navarro Riki Abad será el principal protagonista del Reto Solidario de FET 10. Con su gesta pondrá el broche a un evento de enorme calado social y solidario.

## “Entre todos podemos hacer grandes cosas”

### Tengo entendido que el reto surgió en uno de los descansos, en Fagor Ederlan Tafalla. ¿Cuéntanos cómo cuajó la idea?

Entre risas y comentarios, en la cafetería. Primero surgió la idea de la bici antigua y la de recorrer el camino entre Tafalla y Eskoriatza, con la idea de unir ambas cooperativas. Hubo quien me dijo que “con una bicicleta actual lo hace cualquiera” y yo me puse a buscar una bici antigua, parecida a la que en su día utilizó Don José María Arizmendiarieta. Más adelante, se lo comentamos al presidente y le gustó la idea. A partir de ahí, cerramos todos los detalles.

### Y después llegó el doble reto: ir corriendo y volver en bici.

Sí, así es. Primero encontré la bicicleta, tras dos o tres meses de búsqueda. Y, después, surgió la idea del doble reto. Les dije a mis compañeros que iría corriendo desde Tafalla y que volvería en bicicleta, y que además correría en la tercera Carrera Solidaria de Mundukide. Y una vez lanzada la idea, no hay vuelta...

### Además de la colaboración con Gerna y Mundukide, ¿crees que el proyecto servirá para unir aún más a los colectivos de Fagor Ederlan Tafalla y Eskoriatza?

La verdad es que está resultando muy bonito. Colaborar con colectivos y personas que precisan de nuestra solidaridad es muy gratificante, y unir todo este reto con la cooperativa de Tafalla y hacerlo extensible a Eskoriatza me motiva mucho. Es la primera vez que hago algo así de la mano de mi empresa y estoy viendo al colectivo volcado en el proyecto, por lo que me llena doblemente.

### Entiendo que muchos de tus compañeros participarán en el reto.

Por supuesto, y no solo mis compañeros y compañeras. Las cooperativas industriales navarras también se han unido, y desde ese punto de vista también es ilusionante. Mediante el reto vamos a unir a las cooperativas navarras integradas en

MONDRAGON, pero estoy seguro que también a todas las que se acerque a la carrera solidaria entre cooperativas de Mundukide.

### Háblanos de GERNA. Tú mismo eres padre de una niña con una enfermedad poco frecuente. Entiendo que ese hecho también hará de este un reto especial.

GERNA no tiene más de cuatro o cinco años de vida y desde el principio he estado cerca de la asociación, tratando de darles a conocer mediante mis retos deportivos. Yo soy padre de una niña con una enfermedad rara y para mí es muy bonito poder ayudarles.

### ¿Qué te gustaría conseguir con este reto?

Me gustaría demostrar que la unión hace la fuerza. El fin social es enorme y quiero que la gente sea consciente de ello. Entre todos podemos hacer grandes cosas y quiero que la gente se sienta parte del reto. □

### Sorteo y boletos solidarios

Además, los impulsores de la prueba han hecho acopio de diferentes objetos y productos para sortearlos. Así, con la colaboración de jugadores de fútbol de diferentes equipos de varias modalidades y clubes como Osasuna, Deportivo Alavés, Real Sociedad y Athletic, o equipos de baloncesto como Baskonia, y restaurantes de la talla de Nerua y Mugaritz, ambos con estrellas Michelin, por citar a algunos, se realizará un sorteo de todos los productos. Los boletos, más de 10.000, se venderán durante los próximos días y durante los actos de Urkulu y Tafalla.

### Participación y aportación económica

Con el objetivo de recaudar la mayor cantidad de dinero posible entre participantes y todas aquellas personas, organizaciones e instituciones que quieran colaborar, se han habilitado varios números de cuenta de diferentes entidades bancarias. Asimismo, se han diseñado unas camisetas técnicas del reto solidario y de la carrera que se entregarán a todos los participantes de la prueba.

Números de cuenta

**Laboral Kutxa: IBAN: ES08 3035 0114 1911 4003 9882**

**Caja Rural de Navarra: IBAN: ES45 3008 0044 4136 5114 6429**

**Caixabank: IBAN: ES10 2100 3696 6822 1009 3841**

## Acuerdo de colaboración entre MISE y la Universidad de Texas

El objetivo será impulsar el proyecto de desarrollo integral de zonas transfronterizas de Haití y República Dominicana.



**M**ISE, la cooperativa que representa a las empresas de ingeniería y servicios, tanto empresariales como educativos de MONDRAGON, ha firmado un acuerdo con la Universidad de Texas (Texas A&M International University, TAMIU), para impulsar el desarrollo de las comunidades transfronterizas en Haití y República Dominicana.

El acuerdo busca complementar las capacidades de la universidad con la capacidad de transformación social demostrada por la Experiencia de Mondragón y el equipo técnico de las empresas de ingeniería y servicios, tanto empresariales como educativos, de MONDRAGON. El acuerdo tiene como objetivo servir de paraguas para integrar las capacidades de MISE. Esta primera fase está siendo liderada por LKS Ingeniería S.Coop. como responsable del soporte a la

estructuración financiera y a la asesoría técnica requerida.

### Desarrollo de zonas fronterizas

El proyecto *Borders Framework: Joint Border Initiative Modernization* pretende conseguir el desarrollo de estas comunidades en las 224 millas de frontera en ámbitos como: infraestructura, el suministro y la generación energética, los servicios municipales, el turismo, los puertos y la agro-industria.

El proyecto goza del apoyo de ambos gobiernos con los primeros acuerdos transfronterizos entre Haití y República Dominicana que a su vez ha suscitado el interés de grupos de inversores que han acordado capitalizar el acuerdo con un modelo de estructuración de la financiación con soporte multilateral. □

## ELKARGI firma un convenio con las entidades cooperativas de Euskadi



Este convenio supone una respuesta a la dificultad que atraviesan los proyectos cooperativos a la hora de acceder a la financiación.

**L**as empresas de economía social podrán agilizar el acceso a la financiación de proyectos cooperativos gracias al convenio firmado por Elkargi con la Sociedad para la Promoción de Cooperativas (ELKAR-LAN), la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, Enseñanza, Consumo y Crédito de Euskadi Erkide y el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (CSCE).

Este convenio quiere dar respuesta al interés por favorecer la aprobación de las operaciones financieras que precisan los proyectos cooperativos, así como al interés de Elkargi por facilitar la financiación de estos proyectos, al tratarse de la primera entidad avalista de todo el Estado, y la única especializada en empresas de economía social.

Este convenio está orientado a operaciones de inversión y liquidez para cooperativas nuevas, con el fin de financiar préstamos, créditos, leasing y línea comercial de hasta 100.000€, en plazos de hasta 7 años, incluyendo tanto activos materiales mobiliarios como inmobiliarios, inversiones en elementos inmateriales, necesidades de liquidez y líneas de descuento comercial nacional e internacional. □





## ULMA Taldeak 50 milioi euro eskuratuko ditu ordaindukoen programa baten bidez

Ekimen honen helburua da ULMAk dituen finantzaketa iturrien dibertsifikazioa erraztea, bere 8 negozioen hazkunde prozesuari laguntzeko.



ULMA Taldeak enpresako ordaindukoen jaulkipen programa bat erregistratu du Errenta Finkoko Merkatu Alternatiboan- MARF-, gehienez 50 milioi euroko zenbatekoarekin. Operazio horri esker, Talde Kooperatiboak ordaindukoen jaulkipen indibidualak atera ditzake, 100.000 euroko nominal unitarioekin, eta 24 hilabetera arteko amortizazio epeekin.

ULMA Taldeak 2016ko ekitaldia 671 milioi euroko diru-sarrerarekin itxi zuen, eta 2017an %8 haztea espero du, 725 milioi euroekin.

Ordaindukoen jaulkipen programa hau ULMA Taldearen finantzaketa iturrien dibertsifikazio estrategiaren markoan kokatzen da, bere Negozioak murgilduta dauden hazkunde prozesuari laguntzeko. Zentzu horretan, finantzaketa formula berritzailea da kooperatiben munduan, lehen aldia baita kooperatiba batek finantzaketa modalitate hori garatzen duena kapital merkatuan.

### Banca Marchek koordinatuta

Ordaindukoen programa Banca Marchek koordinatu du, "Sole Lead Arranger" eta Taldeko aholkulari den heinean, egiten diren jaulkipenen ordainketen egile izateaz gain. Bestalde, J&A Garrigues bulegoak programaren erregistro prozesu

osoan zehar konpainiaren aholkulari legal modura jardun du. Finantzaketa programa hau ULMA Inversiones bidez egingo da, 2016an sortu eta Taldean integratu zen bigarren mailako kooperatiba sozietatearen bidez, hain zuzen ere.

ULMAk Oñatin (Gipuzkoa) du egoitza, 8 negozioz osatutako Enpresa Taldea da (Agrícola, Architectural Solutions, Carretillas Elevadoras, Construcción, Conveyor Components, Handling Systems, Packaging y Piping) eta bere jardueraren sektore ezberdinetan garatzen du.

ULMA Taldeak 2016ko ekitaldia 671 milioi euroko produktu eta zerbitzu salmenta bateratuekin itxi zuen eta EBITDAren zifra 89,1 milioira iritsi zen. 2017an, berriz, ULMAk bere salmenta bolumena %8 haztea espero du, 725 milioi eurora iritsi arte, eta 98,4 milioiko EBITDA ere espero du.

### Balio Erantsi Handiko Enplegu sorrera; 600 lanpostu berri

Gero eta testuinguru lehiakorragoan, ULMAk bere konpromiso iraunkorarekin jarraitzen du bere eragin eremu sozio-ekonomikoan, azken urteotan kalitatezko 600 enplegu sortuz, etorkizunean diziplina anitzeko inguruneetan lan egiteko aukera handiarekin. □

## Sareteknika se reinventa y actualiza su plataforma tecnológica para dar un mejor servicio

Implantando un sistema de movilidad a partir de tablets para que todos los técnicos de la red puedan dar un servicio más optimizado y eficiente a sus clientes.



El pilar fundamental es la accesibilidad a la información en tiempo real. Esta característica permite acceder a toda la documentación técnica del producto y conocer el estado de los repuestos y accesorios en tiempo real, permitiendo dar una respuesta al usuario a partir de datos actualizados", ha señalado Gorka Erlaiz, responsable de infraestructuras de la compañía.

Además, el sistema está dotado de tecnología de geolocalización, que permite organizar mejor las rutas y realizar variaciones según las necesidades del usuario final; a la vez que proporciona mayor libertad de actuación al técnico, de forma que puede realizar cambios fácilmente para coordinar mejor las visitas a los domicilios de los clientes. Las utilidades diseñadas para gestión de rutas, gestión de documentación y procesos de trabajo suponen una mejora que facilitará el trabajo diario de más de 600 profesionales, optimizando su jornada laboral.

La nueva plataforma de Sareteknika está diseñada para trabajar en entornos sin cobertura gracias a que utiliza recursos propios para almacenar los datos, sincronizando la información en cuando se realice la conexión. □

## Osarten firma un acuerdo de colaboración con Biwel

**Ambas empresas unen sus fuerzas para ofrecer servicios de salud y bienestar a las empresas de la CAPV y Navarra.**

Este pacto se desarrollará mediante programas integrales de promoción de la salud con el objetivo de implantar en las organizaciones un modelo eficaz, eficiente, contrastado e innovador de Empresa Saludable.

Al amplio equipo de personas de Osarten, que cuenta con una dilatada experiencia en el ámbito de la Medicina del Trabajo, la Prevención Técnica y la Consultoría orientada a la seguridad, salud y bienestar, se incorporan ahora los profesionales, las metodologías y la plataforma tecnológica de Biwel para complementar la oferta de servicios en el ámbito de la Empresa Saludable.

El próximo 16 de noviembre en el campus de Bilbao de la Universidad de MODRAGON tendrá lugar una jornada sobre el modelo de Empresa Saludable en el que se presentarán las herramientas de gestión y metodologías de Osarten y Biwel además de casos de éxito de aplicación de las mismas, presentados por los propios protagonistas que los han liderado en su empresa.

### Sobre Osarten

Osarten Kooperatiba Elkarteak nació el año 2001 como Servicio de Prevención Mancomunado de la Corporación MONDRAGON con la misión de promover la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores de las empresas asociadas mediante la gestión mancomunada de los recursos necesarios, así como la realización de actividades complementarias relacionadas con la salud en general. En



la actualidad cuenta con más de 20.000 trabajadores protegidos en sus más de 100 empresas asociadas y ofrece apoyo a estas y otras empresas de la CAPV y Navarra en los ámbitos de Laboratorio, Consultoría, Formación y Servicios de Salud y Bienestar.

Su objetivo: *Personas sanas, en Empresas Saludables.*

### Sobre Biwel

Biwel es una empresa especialista en el análisis, gestión, implantación y evaluación de programas integrales de promoción de la salud para las Empresas Saludables con la misión de mejorar el bienestar y la

calidad de vida de las personas y de las comunidades a las que pertenecen. Ofrece programas personalizados de impacto, evaluando los resultados con un modelo innovador propio, y un equipo de expertos a nivel interdisciplinar. Este 2016 ha ganado el premio INJUVE del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del Gobierno, donde se presentaron los resultados de diferentes estudios y la plataforma Biwel como herramienta de gestión y comunicación de los programas de Empresa Saludable.

Su lema: *Personas más comprometidas, saludables y felices crean empresas más saludables y rentables.* □

### Tecnología MAPSA en Frankfurt

El nuevo Leon Cupra R 2018, el SEAT de calle más potente de la historia (310 CV), se presentó en el Salón de Frankfurt el pasado mes de setiembre. Lo hizo con unas espectaculares llantas de 19" en acabado copper made in Mapsa y que equiparán una edición limitada de 799 unidades. □







## Jornada sobre Cooperativismo del siglo XXI

La Asociación *Amigos de Arizmendi* organiza esta jornada con motivo de su décimo aniversario. Se propone “aprender del pasado y vivir el presente para diseñar el futuro”.

**JARDUNALDIA**  
**XXI. MENDEKO KOOPERATIBISMOA**  
**JORNADA**  
**COOPERATIVISMO DEL SIGLO XXI**  
**WORKSHOP**  
**XXI CENTURY COOPERATIVISM**

**URRIAK**  
**OCTOBER**  
**20**  
 DE OCTUBRE  
 10:00 - 14:00  
**BILBAO BERRIKUNTZA**  
**FAKTORIA**  
 URIBITARTE KALEA, 6  
 BILBAO, BIZKAIA

**SARRERA DOAN | ENTRADA GRATUITA | FREE PASS**

*Iraganetik ikasten eta oraina biziz, etorkizuna diseinatuz.*  
*Aprendiendo del pasado y viviendo el presente, diseñamos el futuro.*  
*Learning from the past and living the present, designing the future.*

**HIZLARIAK**  
**PONENTES | SPEAKERS**  
 +  
**TALDE DINAMIKA**  
**DINÁMICA EN EQUIPOS | TEAM DYNAMIC**

La cita será el próximo 20 de octubre en BBF (Bilbao Berrikuntza Faktoria) a partir de las 10:00 horas. Una interesante jornada de reflexión y trabajo en torno al cooperativismo del siglo XXI dirigida a jóvenes emprendedores, cooperativas, start-ups, masters, proyectos fin de grado, Leinners...

El objetivo de la jornada es reflexionar sobre la vigencia y actualidad de la cooperación y la colaboración en cualquier ámbito de la sociedad, en cualquier lugar,

sector o actividad a través de la fórmula cooperativa y sus propuestas de renovación y adaptación a la sociedad del siglo XXI.

En el programa participan entre otros

representantes de cooperativas como Outlandish, Fagor Arrasate, Fil a l'agulla, GSR, OlatuKoop, Tazebaez, Arizmendi Ikastola. □

Para registrarse en la jornada lo podéis hacer mediante la plataforma Eventbrite en este enlace:

<https://www.eventbrite.es/e/entradas-jornada-cooperativistas-del-siglo-xxi-reflexion-38235491384>



### Visita del Grupo Asegurador P&V

El 12 de septiembre recibimos en el Centro Corporativo de Mondragon la visita del User Council, del Grupo Asegurador P&V, miembro de la Asociación EURES, en la que también forma parte Seguros Lagun Aro.

En el Centro Corporativo de MONDRAGON fueron recibidos por el presidente del grupo, Iñigo Ucín y el presidente de Laboral Kutxa, Txomin García. Posteriormente, acudieron al centro de formación Otalora para mantener una reunión con Zigor Ezpeleta, director de Gestión Social de MONDRAGON.

El Grupo P&V fue creado en 1907 por la iniciativa del movimiento belga de trabajo, se sitúa en el 6º lugar en el ranking de seguros en Bélgica con una facturación total de 1.573 millones de euros y cuenta con 1.738 empleados.



## Fagor Ederlan Tafalla impulsa la prevención y la seguridad laboral de manera más atractiva

La promoción de la cultura preventiva que el Grupo Fagor Ederlan comenzó a desarrollar en 2013 estrena nuevo enfoque en Fagor Ederlan Tafalla. Por medio de la mascota Fagorín, se pretende innovar en comunicación para hacer de la prevención un ámbito mucho más atractivo.

**S**eguridad empieza con S y continua contigo es el eslogan elegido para desarrollar un nuevo concepto en el ámbito de la prevención y la seguridad en el entorno laboral.

Las 12 normas dan respuesta a los principales riesgos existentes en los puestos de trabajo de Fagor Ederlan Tafalla y el objetivo del Equipo de Prevención es implantar a partir de octubre otro tipo de medidas como las paradas quincenales de producción.

### Objetivo: cero accidentes

Hemos creado una marca y se han establecido 12 normas básicas de comportamiento. Además, hemos creado grandes carteles que se han desplegado en la fábrica e incluso en la indumentaria que se utiliza en el trabajo, y cada quince días realizaremos paradas de producción puntuales para seguir mejorando en el ámbito de la seguridad. Para quienes promovemos la iniciativa la principal novedad radica en la comunicación, porque además de generar mayor interés, queremos que los trabajadores

Equipo de Prevención y Medio Ambiente  
Daniel Roldán (técnico de Prevención), Idoia Herreros (diplomada universitaria en Enfermería), Nora Iso (técnico de Medioambiente), Jacobo Sánchez (técnico de Prevención) y Oscar País (director de Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente).



de FET sean conscientes de lo importante que es para ellos la seguridad laboral. Así, en cada Área de Trabajo se ha creado un espacio donde se reunirán todos los trabajadores e implicados en la materia cada quince días, durante 15 minutos, en los cuales se parará la producción. Durante esa parada de producción el personal acudirá a su espacio predefinido y por medio del jefe de relevo recibirá información detallada de lo acontecido

durante esa quincena en el ámbito de la seguridad laboral.

La reunión y parada de producción servirá también para que cada trabajador pueda proponer mejoras en el ámbito de la prevención. Toda esa información se recogerá en una pizarra y se trasladará al Equipo de Cultura Preventiva. Al fin y al cabo, queremos conseguir que la seguridad sea un tema atractivo y sugerente, y por medio de dicha atracción conseguir llegar a cero accidentes.

## INNGUMA, una nueva dimensión para la inteligencia competitiva

IK4-IDEKO ha desarrollado este software especializado en inteligencia competitiva que buscará mejorar la experiencia del usuario.

**I**NNGUMA ha sido el nombre escogido para protagonizar esta nueva etapa, que llega tres años después del nacimiento de una herramienta que ha conseguido, en su breve periodo de vida, una base de 3.000 usuarios y clientes.

La iniciativa, que nació como una solución de uso interno, ha alcanzado un estado de maduración que ha motivado una reflexión sobre sus perspectivas de futuro y que ahora cristaliza en el cambio de nombre.

El término INNGUMA significa mariposa en euskera, un vocablo con el que los responsables de la solución buscan reflejar el origen geográfico de una herramienta avanzada desarrollada con tecnología vasca y fruto de la apuesta por la innovación de un centro tecnológico de Euskadi. El reto es seguir creciendo, aumentando su base de clientes, apostando por la formación y transmitiendo la importancia de la inteligencia competitiva y la vigilancia



tecnológica en el contexto actual, y para conseguirlo necesita tener un nombre genuino, auténtico y reconocible. □



## Orbea, reinventa la pasión por la bicicleta

La nueva Gain de ORBEA es ya una realidad, tras su presentación en la feria internacional de la bicicleta Unibike 2017, que se ha celebrado a finales de septiembre en Ifema (Madrid).

Se trata de una bicicleta eléctrica que, según sus inventores, puede "romper con todas las normas preestablecidas de la bicicleta".

La presentación de Gain habla por sí sola: "hemos diseñado Gain para mejorar las salidas, no para dominarlas. Los conceptos Enough Power y Enough Energy han dado lugar a una bici excepcionalmente ligera, deportiva y manejable: una máquina que responde a la llamada del asfalto. Cada gota de sudor, cada pedalada, encienden a la Gain ayudando a sumar kilómetros. Sus interfaces perfectamente integradas son modernas y elegantes. La bici carece de componentes aparatosos que puedan obstaculizar la marcha. Además, se han minimizado las distracciones para que solo quedéis tú, Gain y horas de carretera por delante". □



Más información:

<https://www.orbea.com/es-es/marcas/gain-urban/>



## Fagor Industrial lanza la gama de cocción KORE

La gama 900 de la nueva generación KORE de cocción está diseñada para convertirse en el corazón de la cocina industrial.



### Una cocina, infinitas posibilidades

La nueva gama 900 de la generación KORE ofrece una amplia variedad de posibilidades que convertirán una cocina profesional en el mejor aliado del cocinero, para responder a sus necesidades con la máxima calidad. Simplemente adosando las máquinas estándar se pueden configurar bloques murales o centrales. Gracias al sistema modular de acople y sustentación de elementos, con las mismas máquinas se pueden construir bloques suspendidos. Y además, Fagor Industrial ofrece la solución de bloques puente, con dos máquinas compactas en los extremos que soportan las vigas donde se apoyan el resto de elementos sobremesa. Cada uno de estos tipos de construcción se puede realizar tanto en disposición mural como central. □

La nueva generación de cocción KORE de Fagor Industrial, lo componen una generación de máquinas fiables, duraderas y capaces de soportar el intenso uso que requiere una cocina profesional, manteniendo la calidad y funcionalidad del primer día.

Entre las grandes apuestas de esta generación están los quemadores de diseño

propio, que además de ser de los más potentes del mercado, ofrecen un reparto uniforme del calor y la mejor transmisión a cacerolas y sartenes. La estabilidad de estos recipientes está garantizada gracias al estudiado diseño de las parrillas para quemadores, que pueden utilizarse incluso con recipientes de diámetros muy reducidos (hasta 8 cm) sin necesidad de suplementos.

## Fagor Industrial, encargado del equipamiento hostelero del nuevo estadio Wanda Metropolitano

Fagor Industrial, fabricante líder de equipamiento para la hostelería, la restauración colectiva y la lavandería, ha sido elegido por el Atlético de Madrid y su socio, Centerplate, empresa americana especializada en la gastronomía aplicada a eventos deportivos, para instalar todo el equipamiento hostelero del recién estrenado estadio Wanda Metropolitano.

El equipamiento instalado se reparte entre los nueve niveles del estadio Wanda Metropolitano. Desde la cocina central (CPU), 84 palcos vip, todas las cocinas de terminación, barras en espacios VIP, barras para público general y los contenedores para los espacios exteriores llamados *Fan Zones*.

Centerplate cuenta en su equipo con el chef ejecutivo José Sánchez, quien ha desarrollado una gran oferta gastronómica para las 7.000 butacas en las localidades VIP, pero también con sus colaboradores ha desarrollado una gran variedad de posibilidades en el resto de espacios; barras de público general y *Fan Zones*.

El equipamiento corresponde en su mayor parte a Fagor Industrial, aunque también incluye otras marcas de ONNERA Group como Inoxfera, Efficold y Edenox.



sino porque el concepto gastronómico del estadio es totalmente innovador en nuestro país y será extrapolable a todos los estadios de España. En el Wanda

Metropolitano han apostado por poner a disposición de los espectadores una oferta gastronómica más variada”, concluye Sánchez. □

### Concepto gastronómico innovador

“Para Fagor Industrial es un orgullo formar parte del nuevo estadio Wanda Metropolitano”, asegura Javier Sánchez, director comercial de grandes colectividades de Fagor Industrial. “No solo por lo que supone que un cliente de esta envergadura haya confiado en nosotros,

“La empresa de Oñati ha instalado los equipos de la cocina central, almacenes generales, 84 palcos vips, cocinas satélites y todas las barras para vips y público general”.

### Bizkaiko diputatua geurean

Urriaren 5ean gerturatu zen Arrasate aldera Unai Rementeria Bizkaiko diputatu nagusia. Kasu honetan, bisita honek diputazioa eta Korporazioen arteko harremanak sendotzeko balio izan zuen. Iñigo Ucin Kontseilu Orokorreko presidentea izan zen MONDRAGONeko ordezkariaren burua eta bertan izan zituen arlo desberdinetako kolaboratzaileak.

Argazkian, lan saioa hasi aurreko minutuetan.





## Obituario



### Rafa Leturia joan zaigu

Rafael Leturia Arregi 72 urte zituela hil zen pasa den uztailaren 18an. Lanean aritu zen, besteak beste, Coprecin, Fagor Ederlanen, Urolan, Danobatgroupen eta Lealden.

**U**ztailaren 18an joan egin zitzaigun Rafael Leturia Arregi, 72 urte zituela, gazte. Rafa, Oñatin jaio arren, Arrasaten bizi izan zen eta urte mordoska eman zuen gure artean lankidetzan. Bere lan egiteko modu fina hainbat proiektu kooperatiboetan gauzatu ahal izan zuen, besteak beste, honako kooperatiba hauetan: Copreci, Fagor Ederlan, Urola, Danobatgroup eta Lealde. Tafallan ere oso lan ona egin zuen eta berak jarri zituen proiektu hura eraldatzeko lehen oinarriak.

Zuzendari lanetan ibilitakoa zen Rafa: gerente Coprecin, Fagor Ederlanen, Urolan eta

Lealden, lehendakariorde Automozioiko Dibisioaren, eta TPM (Total Predictive Maintenance) bultzatzaile sutua, prozesu industrialak eraginkorragoak bihurtu nahian.

Ingeniaritza ikasketaduna, eta langile peto-petoa. Bere inguruan ibili izan diren pertsonak bat etorri dira esatean bihotz oneko pertsona zela, zintzoa, oso gertukoa, baikorra eta talde kooperatiboarekin oso konprometitua. Halaber, goraipatu egin digute Rafaren estrategia arloan jokatu izan duen papera, "estrategia ona zen", eta berrikuntzarekiko izan duen jarrera ausarta,

egon izan den proiektu guztietan produktu eta zerbitzu berriak garatzeko orduan.

MONDRAGONeko Kooperatiben mundutik aparte, bere sena erakutsi zuen beste arlo batzuetan ere. Izan ere, erretiroa hartu eta gero, fin asko ibili zen Konfektoopen bidez kooperatiba txikiei laguntzen eta baita euskararen aldeko erakundeetan ere, bere gazte denborak gogoratu nahian, ikastolako hasierako urtetan lehendakari izan zenekoa.

Une latz honetan besarkada bero eta zintzo bat bidali nahi diogu bere familiari.

Goian bego Rafa!



### Eulogi Lasaga, goian bego!

Badira bi hilabete Eulogi joan zitzaigula. Baina, nor zen Eulogi? Zer dela eta bere heriotzaren berri gure aldizkari honetan?

**O**n Jose Maria Arizmendiarieta zenaren laguntzaile eta zaintzailea izan zen. Sentibera, zuhurra eta adeitsu beti. Eulogi bera eta, Arizmendiarietarekin zuen harremana ezagutu zituztenen iritziz, Eulogik bere bizitza eskeini zion. Aldi berean, on Jose Maria berea zela sentitzen zuela zirudien. Horrela, bizitzeko ere jan egin behar zela gogoratzen zion,

haren sufrimenduak bereak egin... Biok elkarrekin egiten zieten aurre arazo eta ardurei, gaixotasunari eta gero eta handiagoa zen ezintasun fisikoari. Intimitate osoa beraien artean.

Arizmendiarieta Eulogiren ilusioa zen, berak maite zuen gizona. Maitatu bai, baina ez denok ezagutzen dugun eran, ez. Berak jainkotu egiten zuen apaiza. Bere zerbitzurako

jaio zela sentitu. Haren arreta eta laguntza nolakoa zen irudikatzeke, hiltzorian zegoela, Eulogi seinalatuz, horrela esan zien on Jose Mariak aurrean zeuden Gorroñoigoitia eta Larrañaga bere jarraitzaileei: "**Hemen duzue nire amaren jarraipena**".

Arizmendiarieta hil eta gero, misio berri baten bila, bi ume senegalدار adoptatu zituen.

Una muestra de su discreción: "Por casa desfilan gentes de toda condición, con problemas graves, que Eulogi adivina pero no pregunta. Esa es su vocación y para ello se

comprometió".

Un recuerdo de su admirado maestro: "10 años después de morir D. Jose María, Eulogi nos enseña un pequeño lápiz afilado por las dos partes:

Por si falla una de las puntas, siempre dispuesta la otra, no vaya a ser que por ello tenga que dejar de escribir, le solía decir según nos cuenta". [TU Lankide, noviembre 1986]

## Enea equipa las oficinas de la naviera Maersk Line

Enea ha equipado con diferentes versiones de su colección Lottus las oficinas centrales de la empresa de transporte Maersk Line en Auckland (Nueva Zelanda).

Las oficinas centrales de la empresa de transporte Maersk Line situadas en la ciudad neozelandesa de Auckland, renovadas a finales del pasado año 2016 por Stack Interiors, cuentan con diferentes asientos de la colección Lottus, diseño de Lievore Altherr Molina, fabricadas por la cooperativa Eredu.

Lottus es una colección de mobiliario contemporáneo basada en un diseño elegante inspirado en las formas de la naturaleza. Un asiento fresco diseñado pensando en la comodidad y, que ha evolucionado con nuevas propuestas para cubrir tanto espacios en un entorno laboral como doméstico.

Maersk Line se ha trasladado recientemente a una nueva ubicación en la ciudad con el objetivo de crear una



oficina central para Oceanía. Unas nuevas oficinas que albergan más de un centenar de trabajadores en un entorno flexible y contemporáneo que estimula el trabajo en

equipo y colaborativo.

Los diseños funcionales y elegantes de la colección Lottus fueron elegidos para equipar diferentes espacios. □

## Foro financiero de intercooperación sobre México

Se trata de una sesión organizada por el departamento de Gestión Financiera de MONDRAGON, para compartir temas económico financieros de uno de los países con mayor implantación de nuestras cooperativas.

El 15 de setiembre, tuvo lugar en Otalora un desayuno de trabajo sobre México. Una sesión que pretendía conectar a profesionales del mundo financiero y compartir experiencias del ámbito de las finanzas. En esta ocasión, el foco se situaba sobre México, un país en el que 18 cooperativas integradas en la corporación tienen presencia.

El programa de la jornada comenzó con una primera intervención de Belén Kortabarria, directora de Gestión Financiera de MONDRAGON, departamento que organizó esta sesión de trabajo. A continuación, intervino Teresa Fernández, delegada corporativa en México, y posteriormente se hizo una aproximación a la realidad económica, financiera y fiscal del país a través del consultor de Price Waterhouse, Luis Felipe Muñoz, experto fiscal ubicado en México.



### Experiencias en el país

Asimismo, tres cooperativas con amplio recorrido en México, como son Eika, Copreci y Onnera Group, compartieron con los demás sus experiencias en el país. Iñaki

Durañona, Juan Carlos Sancho, Unai Asla, directores financieros de Eika, Copreci y Onnera Group, respectivamente, relataron sus experiencias en el acto central de la jornada.

En definitiva, una acción más de intercooperación cuyo objetivo es acercar proyectos y personas con el fin de compartir conocimiento y así mejorar la capacidad competitiva de los negocios. □



## Visitas internacionales

La Experiencia Cooperativa sigue suscitando interés internacional. Prueba de ello son las visitas de diferentes grupos que se acercan hasta nosotros con el ánimo de conocer in situ el grupo. A modo de ejemplo, sirvan estas dos que hemos recibido recientemente. Una delegación de concejales de la ciudad de New York y congresistas del propio Estado, que llegaron



de la mano de LKS y pasaron una semana entre nosotros; y una delegación de cooperativas de Filipinas (ULSC) que estudió nuestro modelo durante tres días. □



## Osartenek Tupper osasungarria lehiaketa jarri du martxan

Lantokira bazkaria ontzitan dakarten langileen artean bizi ohitura osasungarriak sustatzea da helburua. Irabazleak afari bat eskuratuko du bi pertsonarentzat, Arzak jatetxean.

Lanean osasuntsu jan daiteke. Osarten Prebentzio Zerbitzu Mankomunatuak uste du ohitura hori osasungarri izan daitekeela eta horregatik "Tupper Osasungarri" lehiaketa jarri du martxan. MONDRAGON Korporazioko enpresetako eta Osarteneko bazkide diren enpresetako edozein langilek parte hartu ahal izango du, bai eta langileen senideek edo lagunek ere. Horretarako beren errezetak bidali behar dituzte abenduaren 1a baino lehen. "Tupper osasungarria" lehiaketaren

lehen edizio honetako irabazlea erabakitzeko, epaimahaiak kontuan hartuko ditu proposamenak aurkezteko irudimena eta originaltasuna, jana prestatzeko teknikak eta erraztasuna, bai eta erabilitako osagaiak ere.

### Sariak

Lehiaketako irabazleak afari bat eskuratuko du bi pertsonarentzat, Arzak jatetxean. Gainera, beste hiru sari gehiago emango dira (150 eurokoa bakoitza).



Lehiaketaren oinarriak osotasunean kontsultatu daitezke Osarteneko webgunean edota [tulankide.com](http://tulankide.com) atarian. □

## Obituario



### Joseba Arregi Kataide hil da

Arrasatearra jaiotzez, Eskola Profesionalean ikasi zuen, lehen promozioa ikasle izan zen eta 1943an diplomatu zen.

Uztailaren bukaeran, 89 urte zituela hil zaigu Joseba, Aramaioko Azkoaga auzoan, etxekoan babesean. 1960 hamarkadan Arrasateko udaletxeko zinegotzi izan zen, eta beste eragile batzuekin, herrian gertatzen ari ziren arazo sozialei konponbideak bilatzeko borrokatu zuen. Testuinguru horretan, ikastolaren sorreran lan handia egin zuen eta lehendakaria ere izan zen, 1973-79 urte tartean. "Ikastola denontzat" izan zen bere leloa,

auzoz-auzo ideologia hori zabaltzeko ahalegina eginez.

Jubilatu ondoren, Arrasateko bake epailea izan zen.

Lan arloari dagokionez, ELMA Fundazioan hasi zen oso gazte, eta ondoren Fagor Ederlanera joan zen eta bertan jubilatzen zenean, eresketa zuzendari bezala.

"Kooperatibista petoa izan zen, J.M. Arizmendiarietaren jarraitzaile sutsua. Arrasatek bizi izan zuen iraultza eta garapenaren lekuko eta

eragilea izan zen urte askotan. Herria eta euskara, horiek izan ziren bere betiko ardurak" aipatzen du Jose Ramon Elorza, Josebaren lagunak.

Horrez gain, Javier Retegik hitz hauek definitu du Joseba: líder generoso, con credibilidad social y capaz de aglutinar posiciones distintas ante problemas comunes. Su espectro es amplio, se abre a diferentes facetas de la vida social: en el trabajo, educación, gestión municipal, barrio, ámbitos culturales y sociales...

## Biurrarena cumple 50 años



David López Director gerente de Biurrarena

Biurrarena, ubicada en Astigarraga, cumple sus bodas de oro. Tradicionalmente, su actividad ha estado dirigida al sector de la construcción, pero a partir de 2003 diversificó su negocio, centrándose en el medio ambiente y el reciclaje.

“El cambio fundamental se dio a partir de 2003 cuando se diversificó el modelo de negocio”

### ¿Cuáles han sido los hitos más importantes en la trayectoria de Biurrarena?

Biurrarena SC nació en 1967 como distribuidor para la zona norte de Excavadoras Guria SC. En 1993 con el cierre de Guria SC y utilizando la red de distribución de Guria para todo el estado, comenzó una nueva andadura convirtiéndose en distribuidor oficial para todo el estado de maquinaria de obra pública Samsung (Korea) hasta que en 1999 esta fue comprada por Volvo y Biurrarena adquirió la distribución de máquinas Hyundai para todo el estado también.

Hasta 2003, el modelo de negocio estaba basado en la construcción, pero a partir de este año comienza a diversificarse creando nuevos negocios en el sector del medio ambiente y concretamente del reciclaje. Para ello ofrece diferentes soluciones: máquinas de reciclaje Hammel y Terex Finaly para la reducción de volumen y cribado de diferentes materiales como la chatarra, madera o áridos. También ofrecemos soluciones llave en mano de plantas de reciclaje de todo tipo como RCD-s (Reciclaje de Construcción y Demolición), NFU-s (Neumáticos Fuera de Uso), ELB-s (Electrodomésticos de Línea Blanca) RINP-s (Residuos Industriales

No Peligrosos) y RSU-s (Residuos Sólidos Urbanos). Y finalmente, también nos hemos orientado hacia el diseño, fabricación y comercialización de contenedores soterrados para el almacenamiento de RSU-s (Residuos Sólidos Urbanos).

El cambio fundamental se dio a partir de 2003 cuando se diversificó el modelo de negocio, pasando de ser distribuidores exclusivos de maquinaria de obra pública a ofrecer soluciones globales en el sector del reciclaje.

### ¿Cuál es la situación actual, en cuanto a mercado, clientes, etc?

Actualmente seguimos con los mismos modelos de negocio. En el mundo de la maquinaria la competencia es global y nuestros competidores son marcas multinacionales como Caterpillar, Liebherr, Komatsu, Volvo, Hitachi, etc. Dentro del reciclaje las marcas vienen a ser menos conocidas y están localizadas principalmente en Europa.

### Hablemos de los retos de futuro.

Hasta hace tres años el mercado de Biurrarena era interno, pero de cara al futuro, la apuesta está en exportar este modelo de negocio en el exterior y nos hemos centrado principalmente en el mercado Latinoamericano y África. □

## MONDRAGON se solidariza con México

No hay que lamentar daños humanos ni materiales en la delegación corporativa de MONDRAGON en México tras el terremoto del pasado 19 de setiembre.



Teresa Fernández, delegada corporativa de MONDRAGON en México, con oficina en el barrio de Polanco, prácticamente en el epicentro del terremoto, nos ha comentado que el seísmo del pasado día 19 de septiembre no ha provocado daños humanos ni materiales en el conjunto de las cooperativas que integran la delegación del grupo cooperativo en México.

### Apoyo de MONDRAGON

Teresa, que además es presidenta de Emprebas, la asociación de Empresarios Vascos en México, también nos dice que está en contacto permanente con el Cenaced (Centro Nacional de Apoyo para Contingencias Epidemiológicas y Desastres) ONG que trabaja principalmente en tres frentes: asistencia en el rescate de personas, envío de ayuda humanitaria (alimentos, medicamentos, ropa, etc.) y apoyo para la construcción de nuevas viviendas, principalmente en Ciudad de México, Chiapas, Morelos, Oaxaca y Puebla. “Nosotros estamos aportando todo lo que podemos a través de nuestra relación con las empresas”.

Asimismo, desde LABORAL Kutxa se pueden realizar aportaciones a dos Organizaciones No Gubernamentales (Cruz Roja y Unicef) que están trabajando ya en dicho país para ofrecer ayuda humanitaria a los damnificados. Las aportaciones se pueden realizar tanto desde Telebanka como desde la Banca Online de Laboralkutxa, de forma gratuita. □







## Forokoop XI Jardunaldia: “Euskal alderdi politikoak eta Kooperatiba-entresak”



**H**itzordua datorren urriaren 18an izango da, Bilboko Ercilla hotolean, goizeko 9:30etatik aurrera. Ekitaldian, alderdi politikoen jarrera euskal kooperatiben mugimenduaren inguruan aztertuko da eta horretarako alderdi desberdinetako ordezkariak hartuko dute parte.

Horrez gain, “Kooperatiben papera gaur egungo gizartean” jorratu da, Juan Torres López Sevillako unibertsitateko katedradunaren eskutik. Amaiera, Iñigo Urkullu Lehendakariak egingo du. □

## Ondoan cumple 35 años



**E**n 2017 se cumplen 35 años de la constitución de Ondoan S.Coop. que nació en 1982 dentro del Grupo Caja Laboral. En estos momentos conforma un grupo empresarial integrado por cinco sociedades (Ondoan, S.Coop., Ondoan Servicios, Ondoan AyC, Kelan y Orgaus Systems), con una plantilla de 300 personas, con sede social en Zamudio y oficinas en los tres territorios históricos, además de en Madrid, en Palma de Mallorca, Ibiza, México y Marruecos.

En estos 35 años, el Grupo ONDOAN ha ido ampliando sus actividades dentro del mundo de la energía y el medioambiente, hasta adoptar la

organización actual, estructurada en cinco grandes áreas: Ingeniería de Instalaciones, Medioambiente y Seguridad y Salud Laboral, Mantenimiento y Servicios, Calidad Ambiental Interior y Servicios Energéticos. Y es muy probable que, a corto plazo, otros campos de actividad se unan a esta distribución.

Tras la reflexión estratégica llevada a cabo en la empresa, la compañía busca nuevos posicionamientos en un mercado cada vez más complejo y globalizado, a la par que especializado y demandante de soluciones tecnológicas de alto valor añadido. □

## Mondragon Unibertsitatearen beste bi ingeniari-tituluk kalitate handiko zigilu europarra jaso dute

**M**ondragon Unibertsitateak EUR-ACE® deituriko ingeniari-tituluko kalitatearen nazioarteko zigilua jaso du, Ingeniaritza Hezkuntza Egiatzatzeko Europako Sarearen (ENAEEn) aldetik. Unibertsitateak bi gradu berri hauengatik jaso du akreditazio prestigiotsu hori: Gradua Industria Diseinuko eta Produktu Garapeneko Ingeniaritzan eta Gradua

Industria Antolakuntzako Ingeniaritzan.

Europako Goi Hezkuntzako Esparruan zehaztutako estandarretan oinarrituz, ingeniari-tituluko edo masterreko tituluak ebaluatzeaz arduratzen den Europako sare horrek bermatutako ingeniari-tituluko dituen euskal unibertsitate bakarra da. Nazioartean ezaguna den ziurtagiri

horrek mugikortasun akademikoa eta profesionala errazten ditu, kalitate handiko ingeniari-tituluko programak identifikatzea ahalbidetzen baitu, European nahiz haren mugetatik kanpo. Horrela, bada, Mondragon Unibertsitatea da Europako ziurtagiri prestigiotsu hori lortu duen lehen unibertsitatea. □

## ANEL visita MONDRAGON

**L**a Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra (ANEL) se acercó el pasado 4 de octubre a MONDRAGON en el contexto de una visita de corte institucional. La delegación navarra, con su presidente a la cabeza, Ignacio Ugalde, fue recibida en la Corporación por el presidente del Consejo General y el presidente de la Comisión Permanente, Iñigo Ucin y Javier Goienetxea, respectivamente. Ambas representaciones coincidieron en poner en valor el empuje de la cooperación en la CAPV y Navarra y se comprometieron a seguir estrechando lazos de colaboración para impulsar su papel en la economía de ambas comunidades. □



## China, foco principal en el nuevo Plan Estratégico del Grupo Orkli

El objetivo ha sido conocer la actualidad del país y mantener el liderazgo mundial de Orkli en cada una de sus divisiones.

En línea con las conclusiones de su recién finalizado PEC, el Consejo de Dirección del Grupo Orkli en pleno ha realizado un viaje de 10 días a China con el fin de conocer de primera mano la actualidad del país del lejano oriente.

La visita ha reforzado los vínculos de la empresa con el gigante asiático, donde opera desde hace más de 25 años, y cuenta con unas modernísimas instalaciones y un equipo de más de 300 personas.

China emerge como unas de las principales prioridades del Grupo Orkli en su afán y objetivo de mantener y conseguir el liderazgo mundial en cada una de sus divisiones de negocio.

Durante esta visita se han estrechado las relaciones comerciales con los principales fabricantes de electrodomésticos de línea blanca y confort; así como con las empresas de componentes del sector a lo largo de todo el territorio chino. □



## Abantail y Siemens suscriben un acuerdo de colaboración

Abantail distribuirá el software Rulestream, de Siemens, a nivel nacional, para sus proyectos de automatización de ingeniería contra pedido.



Los numerosos casos de éxito de Abantail muestran que en los procesos de oferta y pedido-entrega, es posible pasar de semanas o días de dedicación en temas de ingeniería a horas o minutos mediante el uso de configuradores.

La incorporación de Rulestream a su portfolio de soluciones va a permitir a Abantail impulsar sus retos de crecimiento y expansión nacional.

Y la dilatada experiencia de Abantail en proyectos de automatización de la ingeniería contra pedido redundará en beneficio de la óptima implantación de Rulestream.

En empresas con producto personalizado, la implantación de Rulestream automatiza tanto la generación de oferta del proceso comercial como el trabajo de Ingeniería, sobre todo el diseño de oficina técnica. Así, se consigue un aumento importante de productividad y reducción en plazos de entrega de la documentación técnica, calidad y fiabilidad de dicha documentación (modelos 3D, planos 2D, listas de materiales, documentación de proceso...), formalización del conocimiento, eliminación de tareas rutinarias y repetitivas, etc. □

## Fagor Arrasate inaugura planta de producción en Alemania

El pasado 28 de septiembre inauguró su nueva planta de producción en la ciudad alemana de Hilpoltstein.



El acto de inauguración sirvió, a su vez, para celebrar los 60 años de vida de la cooperativa de Arrasate-Mondragón. La planta de Hilpoltstein permitirá ofrecer una atención comercial más cercana y personalizada a los clientes de Alemania y su área de influencia.

Al acto de inauguración acudió una nutrida representación del Gobierno Vasco, con la consejera vasca de Desarrollo Económico e Infraestructuras Arantxa Tapia a la cabeza, y los directores del Grupo SPRI, Alex Arriola, y el viceconsejero de Industria Javier Zarraonandia. Durante el mismo, el director general de Fagor Arrasate, José María Balzategi aseguró que la puesta en marcha de las nuevas instalaciones son un enorme hito para la cooperativa. "Vamos a responder a las necesidades y exigencias de nuestros clientes con una gestión de proyecto profesional y un servicio rápido y competente proveniente directamente de Alemania y en el idioma alemán", destacó, por su parte, el director de Fagor Arrasate Deutschland GmbH, Klaus Meier. □



## Ausolan Indiako Yuwa proiektuaren laguntzaile

**Kolaborazioaren baitan, hauek dira helburu nagusienak: umeen ezkontzaren aurka egitea, pertsonen salerosketa ekiditea eta Indiako analfabetismoa murriztea.**

**A**usolan Taldeak Indiako Jharkhand Estatuan garatzen den Yuwa proiektuan laguntzen du. Erakunde hau orain dela bost urte sortu zen Estatu honetan eta helburua da 5-17 urte bitarteko nesken artean futbol taldeak sortu eta bultzatzea.

Yuwa programaren bitartez, neskatilak oinarrizko heziketa jasotzen dute eta kirolaren bitartez, taldean aritzeko eta besteenganako errespetua bezalako baloreak beregaratzen dituzte.

Kirolaren bitartez, neska hauen ezkontza goiztiarra ekiditea da helburua eta era berean pertsonen salerosketa eta analfabetismoa murriztea da erronka.

Horrela, 13 pertsonak osatzen dute taldea Donostiara etorriko da, formazio programa batean parte hartzeko, Real Sociedad taldearen laguntzarekin. Ekimen hau, Donostiako Olarain Ikastetxeak bultzatu du. Dagoeneko 2012an Yuwa programarekin inplikatu



zen ikastetxe hau, TaZEBAEz ekimenaren bitartez, lehen aldiz neskatila hauen bidaian lagunduz. Ondoren, Donosti Cup-ek 25 urte bete zituenean, berriz errepikatu zen esperientzia eta oraingo

honetan hirugarren aldiz etorriko dira gurera.

Ausolan Taldea, erantzukizun sozial korporatiboaren testuinguruan, lehen aldiz inplikatu da proiektu honetan. □

## Mondragon Lingua organiza TOPAKETALK

**Personajes relevantes de la cultura y la sociedad vasca participan en los encuentros que comenzaron en septiembre y se prolongan hasta el 20 de octubre.**

**P**ersonajes relevantes de la cultura y la sociedad vasca participan en los encuentros TOPAKETALK de MondragonLingua, que giran en torno a la relación entre comunicación y creación artística y los idiomas desde un punto de vista emocional.

No se trata de charlas al uso, sino acciones multidisciplinares de formatos originales, donde se narran experiencias personales en diferentes fases de la vida como el arte, la música, las labores humanitarias o el deporte, (en algunos casos) combinado con interpretaciones musicales en directo.

En algunos de estos encuentros, los protagonistas hablan de su relación con las lenguas que conocen, las analogías entre el aprendizaje y la vida, así como las anécdotas vividas a la hora de hacerse entender en un mundo global; en otros, se ponen en relación las diferentes expresiones culturales con los idiomas y otras formas de comunicarse.

El colofón se celebrará el 20 de octubre a



las 7 de la tarde en el Museo Artium de Vitoria-Gasteiz. Bajo el título *Cuando los idiomas salvan vidas*, contará con la participación, entre otros, de un representante de Save The Children, la artista Txaro Arrazola y la refugiada de origen sirio Aicha Iglesias. □



# 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 videos 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)





## Laboral Kutxak % 7,3 handitu ditu mozkinak urteko lehen sei hilekoan

Urteko lehen sei hiletan emaitzak hobetzen jarraitu du Laboral Kutxak. Izan ere, mozkin garbiak % 7,3 handitu ditu euskal kreditu-kooperatibak, 72,6 milioi euro irabazita.

**L**aboral Kutxaren eragin-eremuan, hazkunde ekonomikoa %3 ingurukoa da. Interes-tasa apalek, ordea, zeharo baldintzatzen dituzte emaitzak eta oztopo dira interes-marjina elikatzen. Edonola ere, emaitzak hobetu ahal izango ditu entitateak berriz ere sei hileko honetan, aktiboko formalizazio berrien hazkundeari, gastuei eusteko politika zorrotzari eta arriskuaren gestio egokiari esker.

### Emaitza Kontua

Interes-tasa apalen presio handiaren eraginpean dago oraindik interes-marjina, eta 127,1 milioi eurokoa izan da. Halere, komisioen eta finantza-eragiketen ekarpenari esker, kooperatibaren sarrerek



226,5 milioi euroko marjina gordina ekarri dute, 2016ko lehen sei hilekoan lortutakoa baino %3,5 handiagoa.

Entitateak gastuaren euspena gestionatzen jarraitu du, eta, horri esker, gastuak %4,7 jaitsi dira 2016ko ekainekoan aldean; hau da, 5,6 milioi euro gutxiago gastatu dira.

### Berankortasun txikia

Laboral Kutxaren bereizgarrietako bat arriskuaren gestioa da, eta hala erakusten du kreditu-zorroaren kalitate handiak: zalantza aktiboak %19,96 jaitsi dira, hau da, 179,15 milioi gutxiago izan dira.

### Likidezia handia

Laboral Kutxak likidezia geldikin handia du, banka-jarduera erosotasunez garatzeko. Gordailuen eta kredituen arteko erlazioa %79,7koa da, eta entitateak merkatu pribatuaren erraz eta azkar eskudirua bihurtzeko aktibo likidoen funts egokia duela bermatzen du ratio horrek. □

## Euskal familien konfiantzak atzerapauso arina erregistratu du

Laboral Kutxak egin duen ikerketa baten arabera, euskal familiek konfiantza berreskuratu dutela ziurtatzen dute, balio positiboak mantenduz, baina 2017ko bigarren hiruhilekoarekin alderatuta, gutxitu egin da.

**E**uskal familiek enpleguaren balorazioari buruzko pertzepzio positiboa mantendu dute, nahiz eta bigarren hiruhilekoan ez den hain sutua izan, hamar hiruhileko daramatza kopuru positibotan. Gainera, ekonomia orokorraren garapenaren igurikimen positiboa mantendu dute, baina aurreko datuarekin konparatuz gero, murriztu egin da baita ere.

Familiek zuhurtziaz hartu dute etxebizitzaren ekonomia garapena, oraindik balioak negatiboak dira, nahiz eta aurreztearen garapenaren joera –oraindik negatiboa–, joan diren lau urteetako onena den.

Era berean, euskal familiek egoera inflazionista mugatu dute urteko lehen sei hilekoarekin alderatuz, KPIaren garapenarekin bat.

Zabaldutako informazioak, euskal ekonomia bigarren hiruhilekoko (Eustat) hazkunde ekonomikoa (% 2,9) eta enpleguaren hazkunde (% 2,2) mantentzen ditu. Baina abuztuko Gizarte Segurantzaren afiliazioak (919.073) eta erregistratutako

langabeziak (133.210) uztailekoak baino kaxkarragoak (% -1,3 eta % +1,8) dira, nahiz eta urtetik urterako hobekuntza mantentzen den (+17.474 afiliatu eta -9.904 langabetu, hurrenez hurren). Informazio horrek, enpleguarekiko eta ekonomia orokorrarekiko igurikimena mugatu ahal izan du. □



### Nola eragiten du familien konfiantzak gastu eta inbertsiorako erabakietan?

017ko hirugarren hiruhilekoan, erosketa handiak egiteko indizea handitu egin da, baina oraindik ere negatiboa da (-2, ehuneko +6 puntu) eta erosketa unearen inguruko balorazioa zertxobait okertu da (-5, ehuneko -2 puntu).

Bestalde, autoak erosteko asmoa familien % 6 inguruan finkatzen da, eta etxebizitza erosteko % 3,2k, nahiz eta oraindik, krisiaren aurreko kopuruak baino baxuagoak izan.

Laburbilduz, enpleguaren eta

ekonomia orokorraren igurikimen positiboak lagunduta, 2017ko hirugarren hiruhilekoan euskal familien konfiantza positiboa da oraindik, bieran, bigarren hiruhilekoan erregistratutakoa baino baxuago den arren. Hala ere, nabarmentzekoa da kontsumo eta inbertsio erabakiak egonkortu direla, eta zehazki, etxebizitza eta autoa erosteari lotutakoak, nahiz eta krisiaren aurreko mailatik behera jarraitzen duten.

## Cartas

## In memorian

## Eulogi

Discreta fue su vida y discreta su muerte. La mujer que cuidó de Arizmendiarieta, en la salud y en la enfermedad, en la pobreza, en el día a día hacía que las cosas fluyeran sin esfuerzo aparentemente pero gracias al trabajo callado, exigente y elegante de esta mujer.

Como tantas otras mujeres de entonces y de ahora, laboraba para que todo estuviera dispuesto y a su tiempo.

Bien fuera la mesa, la ropa, la medicina, la maleta para el viaje... todo estaba en su sitio como si cayera del cielo. Nadie repara en la silenciosa mujer que entra y sale del comedor o de la cocina pero es ella la que hace posible que las cosas sucedan de la mejor manera posible.

Como si imitara al agua que calma la sed de personas, animales y huertas, que bendice la tierra con su poder sanador Eulogi hacía su trabajo con humildad y grandeza, se notaba que lo hacía con amor. (Ghandi recomendaba a un barrendero, quejoso de su trabajo "Limpia y barre con la misma pasión con que Miguel Angel pintó la Capilla Sixtina o cinceló la Pietá, con el mismo amor que Beethoven compuso la 9ª Sinfonía o Shakespeare escribió el Rey Lear o Romeo y Julieta) para que los que pasen por aquí digan "Alguien a limpiado este espacio con amor".

Eulogi hacía las cosas que hacía con amor. Y eso se notaba..

## Rafa Leturia

Cuando recibías a un grupo de nuevos socios de Copreci en una sala de Otorlora escuché el mejor saludo que jamás he oído a nuevos trabajadores cooperativistas. Dijiste "Copreci es un apasionante proyecto de empresa solidaria y cooperativa. Y nos haceis falta para alcanzar esa meta". Pero no serás recordado por ello porque las palabras se las lleva el viento.

Tampoco serán muchos los que se acuerden de aquellas horas nocturnas preparando alguna máquina o instalación que fallaba y seguías empeñado en dar con el problema porque había que cumplir con los plazos de entrega y eran las cuatro de la mañana. Alguno que estuvo contigo me decía al salir de la Parroquia de San Juan "Yo era un joven sin experiencia y Rafa me trataba como a un igual. De él aprendí a sentir Copreci como algo mío". Salvo esos pocos que compartieron las tareas

imprescindibles, nadie se acuerda de esos esfuerzos. Y las horas extras no se pagan.

Cuando se te removió del puesto directivo. Cuando sentiste el dolor de no saber si eras de los tuyos, cuando sentiste el vacío del equipo al que pertenecías, tu conducta para con el proyecto cooperativo no varió. Incluso defendías algunas decisiones que te afectaban directamente y te hicieron sufrir. Pero en ese momento surgió para mí tu lado más elegante, profundo y de tu humanidad real.

Las razones que se dieron no era la razón de tu cambio, pero nunca percibí rencor o animaversión hacia nadie, incluso defendías el comportamiento del que creías el inductor. Y seguiste trabajando con la misma ilusión e intensidad. Y esa actitud noble, ejemplar y serena, eso sí quedara de ti, muchos serán los que se miren en tu espejo y querran actuar como tú en semejantes ocasiones.

Esa esencia emana del alma y jamás se pierde. Como el aroma de una flor que la memoria guarda aún cuando la flor se marchite, así sentiremos el aroma de Eulogi y de Rafa porque dejaron su huella en el alma y no en las cosas materiales que se esfuman cuando se va la vida. Eskerrak mila.

## Joseba Arregi (Kataide)

La noticia nos llegó tarde, después de más de un mes de su fallecimiento. Fue recio y persona vital, fuerte, con unas manos enormes.

En cierta ocasión preguntamos a Arizmendiarieta cuál era, a su juicio, la característica que debía poseer el directivo cooperativo y respondió al instante como ocurre cuando uno ha pensado muchas veces sobre un tema: "Debe ser **generoso**". Joseba aprendió la lección y se entregaba al completo en aquello que hacía: Ikastola, Almen, Ederlan, ayuntamiento... Pero tenía otra característica que le definía: su pasión por el logro que le hacía directo, sin concesiones ni sutilezas. Vitalidad, generosidad y logro son las bases en las que se apoyó Joseba Kataide para construir una vida que deja una huella que perdurará.

Estaba en su ADN la lógica y la ética del resultado en vez de la más abundante ética de la intención. Para él intención y resultado eran la misma cosa. Eskerrikasko Joseba.

Jose Mari Larrañaga

## Eroski aukeratu dute aurtengo online supermerkatu onena

**Kooperatibako ordezkariak Bartzelonan jaso dute saria, 2017-2018ko Merkataritza Sariketaren zeremonian.**

**U**rteko WebShop saria eman diote Eroskiri online supermerkatuen kategorian. Kontsumitzaileek ematen dute saria, online bozketaren bidez supermerkatuaren gogobetetze eta baloratze maila orokorra aukeratuta. Espainian dagoen kontsumitzaile lehiaketarik handiena da, eta merkatu azterketarik handienetako bat.

Bozketan, zenbait ezaugarri baloratu dituzte: kalitatea eta prezioa, sortaren tamaina, bezeroarenganako zerbitzua, eskariak ematearena, promozioak eta eskaintzak, eta erabiltzaileen esperientzia.

Mari Mar Escrig

Eroskiren Online Negozioko zuzendaria



**S**ari hau irabaztea aitoren bat da: urte hauetan guztietan gero eta webgune azkarragoa, erosoagoa eta errazagoa egin dugu, aurrerapen teknologiko askori esker, eta lan horren emaitza da aitoren hau. Hala berean, lurralde osoan banaturik diren 100 zentro prestatzaileetako profesionalen eguneroko lana eta konpromisoa aitortu digute, haiek arduratzen baitira bezeroen erosketak behar bezala irits daitezten, freskoen ataletan arreta pertsonalizatua emanik. Sari hau kontsumitzaileen eskutik hartuta, animoak hartzen ditugu eraldaketa digitalean jarraituz proposamen multikanal baterantz joateko eta esperientzia baikor global bat eraikitzeko. □



# Eroski solventa el primer semestre con beneficios

Gana 3,2 millones de euros en el primer semestre del ejercicio creciendo sus beneficios un 10,5% respecto al mismo período del año anterior.



**E**l Grupo EROSKI ha cerrado las cuentas del primer semestre del presente ejercicio, con un resultado positivo de 3,2 millones de euros, lo que supone una mejora del 10,5% respecto al mismo período del año anterior.

La facturación muestra un ligero crecimiento del 0,2% durante este período,

descontando la salida de establecimientos como consecuencia de desinversiones y consolida una cifra de negocio de 2.777 millones de euros y 48 millones de resultado operativo, cumpliendo con lo previsto a principio del ejercicio.

Durante la primera parte del año, EROSKI ha amortizado 186,6 millones de

euros de deuda financiera, cumpliendo con sus compromisos adquiridos.

Adicionalmente, con una inversión que asciende a 38 millones de euros, entre propia y de franquiciados, EROSKI continúa avanzando en su transformación. Una inversión destinada en gran medida a la remodelación de 57 tiendas, 55 supermercados y 2 hipermercados, y a la apertura de 21 nuevos supermercados urbanos de nueva generación. Fruto de estas aperturas y la transformación al nuevo modelo comercial "contigo", EROSKI ha creado 247 nuevos puestos de trabajo.

## Competitividad

La competitividad es uno de los ejes prioritarios de EROSKI para los próximos años. En este sentido, el ahorro global trasladado a los consumidores ha alcanzado los 121 millones de euros a través de ofertas y promociones, un 6,5% más que en el mismo periodo del pasado ejercicio, con un gran protagonismo de las ofertas dirigidas exclusivamente para los Socios-Cliente a través de la tarjeta EROSKI Club y la nueva tarjeta de crédito Eroski Club Mastercard que fue lanzada durante el pasado mayo. Por su parte, la matriz cooperativa EROSKI S. COOP. ha cerrado el primer semestre del ejercicio con un beneficio de 9,8 millones de euros, un 11% superior al del año pasado. □

El ahorro global trasladado a los consumidores ha alcanzado los 121 millones de euros a través de ofertas y promociones, un 6,5% más que en el mismo periodo del pasado ejercicio.

## Representantes de cooperativas de consumo de la República Checa y Moravia visitan Eroski

**La delegación ha mostrado interés por las prácticas que Eroski está desarrollando en relación a la promoción de la alimentación saludable y el fomento del consumo de productos locales.**

**R**epresentantes de la Unión de Cooperativas de Consumo Checa y Morava (COOP) han visitado las instalaciones de Eroski interesados por su modelo cooperativo y por algunos de los últimos proyectos innovadores desarrollados por la cooperativa vasca en el área de la alimentación saludable y productos locales.

El grupo ha visitado la plataforma logística de Eroski y durante el recorrido han mostrado interés por la optimización logística lograda con la automatización de la plataforma y su relación con la mejora de la eficiencia interna de los procesos.

Una comitiva de 28 personas encabezada por su presidente, Pavel Brezina, y vicepresidente, Ladislav Kravák, se han reunido en Elorrio con la dirección de la cooperativa vasca para profundizar en el conocimiento de su modelo cooperativo con especial interés en aspectos referidos a la relación con los Socios



Trabajadores y los Socios Consumidores. Asimismo, se han interesado por las prácticas que Eroski está desarrollando en relación a la promoción de la alimentación saludable y el fomento del consumo de productos locales de cada zona de implantación.

Tras tres años, la primera promoción del plan de formación en Ciclos Formativos de Grado Superior (CFGS) ha concluido con 58 nuevos titulados.

Iñaki Belaustegi | Gestión Social

# Formación para el presente

## La vuelta a las aulas obtiene resultados

En estos tres últimos años, un total de 200 personas han participado en los Ciclos Formativos de Grado Superior (CFGS) en las especialidades de Mecatrónica y Mecanizado. La edad media de los participantes es de 41 años, el 42% son mujeres y el 67% socios excedentes.

La primera promoción comenzó con 76 participantes, de los cuales 58 (el 76%) lograron la titulación el pasado mes de junio. Zorionak!

Cuando iniciaron el proceso de formación, de estos 58 que ya han obtenido el título, 41 se encontraban en situación de reubicación temporal en otras cooperativas. En estos momentos, con la formación ya realizada, la mayor parte de ellos se encuentra consolidado o en proceso de consolidación como socio indefinido. Los 17 restantes han sido socios de cooperativas que, no estando en situación de reubicación o desempleo, han apostado por este plan como acción preventiva.

## Favorecer la empleabilidad

El aumento significativo de socios excedentes que supuso la entrada en concurso de acreedores de Fagor Electrodomésticos a finales de 2013, nos llevó a poner en marcha un plan formativo *a medida*. Un recorrido que comenzó con la idea de facilitar las reubicaciones, pero que pronto se convirtió en una apuesta clara a futuro.

Así, desde el inicio el plan persigue un doble objetivo: facilitar las reubicaciones adecuando los perfiles profesionales a la demanda; y elevar la cualificación profesional a través de una titulación oficial. En definitiva, adaptar los perfiles profesionales para favorecer la empleabilidad.

En un principio, el plan formativo se dirigió a los socios excedentes, pero también contempla al resto de socios de cara a mejorar su cualificación profesional y poder ser más polivalentes en el futuro (como acción preventiva).



## Puesta en marcha

En colaboración con algunas cooperativas, el departamento de Educación del Gobierno Vasco, Lanbide y varios centros de formación, a finales de 2013 analizamos diferentes vías de formación y financiación.

La mayoría de los perfiles requeridos por nuestras cooperativas industriales corresponden a un Ciclo Formativo de Grado Superior (CFGS) en rama industrial (equivalente al FP II anterior). Por ello, escogimos los 2 CFGS más demandados:

- **Mecatrónica Industrial** en MGEP: Mondragon Goi Eskola Politeknikoa,
- **Programación de la producción en fabricación mecánica** (mecanizado) en MAI: Miguel Altuna Institutua – Bergara

Pero no bastaba con lanzar un programa de formación estándar. Hablando con las cooperativas y los propios socios excedentes, vimos la necesidad de compaginar la formación con el trabajo ofreciendo una modalidad formativa que diera respuesta a los diferentes turnos de trabajo. Se optó por la modalidad de 3 años y con 2 grupos, mañana y tarde, en cada centro formativo. Lo que equivale a una dedicación de 4 horas/día, de lunes a jueves entre septiembre y junio, pudiendo ir de mañana o tarde según el turno de trabajo que tengan esa semana. Este hecho también nos limita la selección de los centros de formación ya que se requieren alrededor de 40 alumnos por centro (2 grupos de 20).

Al final, en la primavera de 2014, tras concretar los detalles y mecanismos de funcionamiento, empezamos con las charlas informativas a socios excedentes y algunas cooperativas del entorno.

Sin duda alguna, este programa de formación requiere un importante esfuerzo y compromiso por parte de los participantes, pero se trata de una excelente oportunidad para mejorar la empleabilidad y la polivalencia profesional.

Debemos ensalzar la labor que algunas cooperativas están haciendo para sensibilizar a sus socios animándoles a que realicen estos cursos que, sin lugar a dudas, benefician tanto a la cooperativa como al trabajador.

200 lagun hauek amaitu gabe zituzten ikasketak osatzeko aukeraz baliatu dira. Oro har, egiten duten balorazioa, eta Korporazioan egiten duguna, oso positiboa da, titulua lortzeaz gain, orain dela 20 urte utzi zuten bideari heldu diotelako berriro. Ikaskuntza bizitza osoan zehar ibili beharreko bide bat da.

Ahalegina eta konpromisoa altuak izan dira, eta hainbat baja ere egon dira, batez ere arazoak daudelako lana, ikasketak eta famili bizitza uztartzeko. Halere, 58 pertsonak lortu dute, eta beste 111 datoz atzetik. Kopuru garrantzitsua da, nahiz eta nahiago genuen bikoitza izan balitz.

Korporazioan apustu sendoa egin dugu gure bazkideen prestakuntzaren alde. Urte hauetan gaur egungo egoeraren inguruko azalpenak eta informazioa ematen ahalegindu gara, gaur egungo beharren ingurukoak, eta etorkizunekoak, eta prestakuntzarako proposamen hau planteatu dugu. Gustatuko litzzaiguke pertsona gehiago proposamenaren alde egitea, baina norbera arduratu behar da bere ekintzez eta erabakiez.

Badakigu Lanbide Heziketako ikasleen gaur egungo harrobiak ez diela erantzungo inguruko enpresen beharrei (erretiroak, behar berriak). Eta, halaber, ikusten dugu gure bazkideen prestakuntza oso aukera ona izan daitekeela premia horiek asetzeko. Hurbileko etorkizunean, 1.000 arazo izan beharrean, 1.000 aukera lirateke.

### Participantes por curso

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	...
<b>Primera promoción</b>	76	59	58	Fin	
	<b>Segunda promoción</b>		53	48	47
	<b>Tercera promoción</b>		38	38	...
<b>Certificado de Profesionalidad</b>			33	25	...
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>112</b>	<b>177</b>	<b>110</b>	<b>...</b>

## Colaboración

También cabe mencionar la colaboración público-privada que impulsa este plan formativo. Desde el inicio contamos con el departamento de Educación del Gobierno Vasco, con su dirección de Formación Profesional, que nos ha facilitado el camino tanto en los medios como en el diseño y acompañamiento del plan. La colaboración con los equipos de Miguel Altuna Institutua y MGEP ha sido estrecha, de compromiso con la situación del entorno y búsqueda de soluciones. Eskerrik asko guztioi!



Abiadura handian ari da mundua aldatzen, baita lan mundua ere. Lanerako eskatzen diren profilak egokitu beharrean gaude gaur egun. Ez dago zalantzarik dagoeneko, etorkizunari aurre egiteko etengabeko prestakuntzarekiko konpromisoa behar beharrezkoa izango dela.

Zigor Ezpeleta | Director de Gestión Social de MONDRAGON

## “Trabajar y aprender deben ser conceptos que vayan de la mano”

### La empleabilidad es un tema de moda en las empresas. ¿Por qué?

La empleabilidad y en general la formación continua han sido históricamente unas cuestiones relevantes en la actividad empresarial y en concreto en las políticas de gestión de personas. Las empresas están sujetas a muchos cambios y la adaptación de las personas es un aspecto que impacta claramente en la competitividad. Lo que está sucediendo ahora es que se están ahondando y acelerando los cambios. Vivimos tiempos de cambios profundos y además a un ritmo desconocido. En este contexto es más acertado hablar cada vez más de empleabilidad en sustitución del concepto puesto de trabajo. La empleabilidad depende de las competencias y de la capacidad de aprendizaje que tengamos, que, a fin de cuentas, es lo que nos mantendrá activos en el mercado laboral. Es un concepto dinámico, en contraposición a lo estático del puesto de trabajo, y se centra en la capacidad de aprender más que en lo que hoy sabemos hacer.

### Nuevo contexto: automatización, digitalización, industria 4.0. Definitivamente, tendremos que adaptar nuestros negocios, y nuestros perfiles profesionales.

Sí, y además al ritmo requerido. La actividad económica en general y la industria en particular están en medio de una transformación digital acelerada causada por tecnologías en pleno crecimiento. La automatización, por ejemplo, no es ni será una opción sino un requerimiento de competitividad. La adaptación a este entorno ciertamente exigirá desarrollar capacidades y adquirir nuevos conocimientos pues las

funciones cambiarán. En esta evolución, nos encontraremos con capacidades que se quedan obsoletas junto a nuevas necesidades no cubiertas. Será un verdadero reto gestionar esa distancia entre perfiles profesionales actuales y necesidades futuras. Y la solución pasa por la capacidad de aprendizaje.

### ¿Qué se puede hacer para evitar/superar las barreras naturales del ser humano a los procesos de adaptación?

Los procesos de adaptación tienen un doble componente algo paradójico. Por un lado nos exigen esfuerzo y nos sacan de la comodidad, algo que evidentemente cuesta e incómoda, pero a su vez son muy enriquecedores pues nos hacen crecer

profesionalmente y aumentan la confianza que tenemos en nosotros mismos y en nuestras capacidades.

Para adaptarnos y aprender cosas nuevas hay que querer y hay que poder. La parte motivacional del querer debemos trabajarla transmitiendo con claridad la necesidad y visualizando la evolución que van a sufrir las profesiones. Pero en última instancia, es una cuestión de responsabilidad individual.

Y la parte del poder entiendo que hay que enfocarla desde la flexibilización y adaptación de los métodos de aprendizaje. Debemos avanzar hacia metodologías prácticas y eficaces, pegadas al trabajo diario. Trabajar y aprender deben ser conceptos que vayan de la mano.

## “Enpleagarritasunaren giltzarria konpromezu pertsonalean dago”

### Pertsonaren ikuspuntutik, protagonista izanda, zenbateraino da garrantzitsua enpleagarritasunaren aldeko jarrera?

Gaitasun eta ezagutza berriak ikastea borondatezko zerbait da, konpromezu pertsonala. Edozer ikasteko, gogoa eta jarrera irekia izan behar ditugu, gogoz kontra ez bait dago ezer egiterik. Finean, nahiz eta aukerak sortu edo ikasteko planak proposatu, pertsonak ez badu nahi nekez egingo dugu ezer. Bestalde, datozen garaiak gogorak izan daitezke atzera geratzen direnentzat, egokitzen ez direnentzat. Horregatik azpimarratuko nuke enpleagarritasunaren giltzarria konpromezu pertsonalean dagoela. Etengabeko prestakuntzarekiko

konpromezua etorkizunari aurre egiteko modurik fidagarriena da nire ustean, inbertsio pertsonal eta kolektiborik hoberena.

### Nola irudikatzen duzu etorkizuna zentzu honetan? Nolako izatea gustatuko litzazuke?

Lana eta ikastea bateratuak egongo diren errealitate bat. Guztiok modu naturalean barneratua izatea lana behar den bezala egitea eta etengabe ikasten jarraitzea gure erantzukizuna direla. Ikastea ez dela eskolan edo unibertsitatean bukatzen alajaina. Gustora ikusiko nituzke ikastea proposamenak modu positiboan hartzen, profesionalki garatzeko aukerak bezala eta ez beharturiko eginbeharrak balira.

## Nuevas oportunidades

La versión optimista es que se prevén grandes oportunidades de desarrollo profesional para muchas personas. Hay muchas proyecciones acerca del impacto de la digitalización o la industria 4.0 en los perfiles profesionales. En términos muy generales, parece que van a aumentar las necesidades en todo lo relativo a la robótica, la automatización y las tecnologías de la información y van a disminuir las asociadas al ensamblaje y la producción actuales. Pero el análisis hay que hacerlo por sectores, negocios y profesiones, pues el impacto obviamente será desigual. De modo que junto a capacidades que quedarán obsoletas nacerán oportunidades de desarrollo en nuevos campos. El impacto final dependerá de cómo nos situemos en esa suma-resta de capacidades actuales y necesidades futuras.

**Nuestro ecosistema (empresas, centros I+D, universidad) también es un humus para ser más proactivos en este tema.** Sin duda alguna. Tenemos una actividad empresarial en muchos casos puntera y que opera en sectores de alto valor añadido, compitiendo a nivel global. Alrededor de la misma y apoyándola, tenemos una red de centros de investigación de larga trayectoria y referentes en sus campos de actividad. Y finalmente, centros educativos y una universidad con avanzados sistemas educativos y cercanos a la realidad empresarial. A todo ese entorno debemos sumar la posibilidad de planificar y gestionar a largo plazo las necesidades de aprendizaje de nuestros colectivos (el modelo cooperativo nos posibilita esa visión a largo). Por lo tanto, nos encontramos con unas condiciones inmejorables para que la recualificación permanente sea una realidad en nuestras cooperativas. Dicho de otro modo, creo que en gran medida está en nuestras manos. Lo lograremos siempre que acertemos en alimentar la motivación de las personas, quizás el aspecto más necesitado de impulso. □



**Gorka Aretxaga**

Responsable de coordinación de Formación Profesional de Goi Eskola Politeknikoa.

**Felix Zugasti**

Profesor del ciclo formativo de Mecatrónica Industrial

**“El objetivo es adecuar el perfil de estas personas en una rama más técnica, acorde al puesto de trabajo que tienen en la cooperativa”**

**Gorka Aretxaga** A finales de 2013, desde la Corporación se impulsó el plan formativo para facilitar las reubicaciones. Se analizaron diferentes opciones y finalmente se detallaron las necesidades que existían en nuestras cooperativas, identificándose estos perfiles: mantenimiento, montadores y producción. En cuanto a títulos se especificaron dos: mecatrónica, que se imparte en MGEP; y mecanizado, en MAI, Miguel Altuna de Bergara.

De esta manera, se puso en marcha el programa y aunque en un principio parecía que iban a ser muchas más personas las interesadas, en la práctica resultó que cerca de 75 personas empezaron el plan de formación y algunas de ellas lo dejaron al poco tiempo, por diferentes razones.

En la práctica, aun siendo un programa diseñado para estas personas, el reto ha sido

mantener las mismas características y exigencias que este ciclo formativo tiene para cualquier alumno, en cuanto al contenido, trabajos, etc. La única diferencia ha sido que el programa se ha adecuado para que sea compatible con el trabajo, para lo que se prolongó a tres años en lugar de dos.

En definitiva, el plan de formación tiene el objetivo de adecuar el perfil de estas personas (la mayoría reubicadas) o complementar su formación en una rama más técnica, acorde al puesto de trabajo que tiene en la cooperativa.

El perfil del alumno es diferente, puesto que han dejado atrás el hábito de estudio y ahora tienen que recuperar una disciplina ya olvidada.

**Felix Zugasti** Nire aldetik, eguneroko hartu-eman dut ikasleekin eta balioan jarri nahi nuke egiten duten ahalegina, ikasketak, lana eta familia uztartzeko. Horrez gain,

nabarmentzeko modukoa da egiten duten esfortzua, eta baita jartzen duen ilusioa eta kemena. Gainera, adinagatik edo heldutasunagatik, arduratsuago jokatzeko dute. Izan ere batzuetzat klasean jorratzen ditugun gaiak erabat berriak dira eta ikasteko ohitura ere galduta dute. Astelehenetik ostegunera egunero dituzte klaseak, goizez edo arratsalde, eta ostiraletan jai izanda, batzuk aprobetxatzen dute ikasle zein irakasleekin hainbat gai errepasatzeko. Beraiek aipatzen duten bezala formazioak aukera eman die lanpostua hobeto betetzeko edota beste lanpostu teknikoagoa lortzeko. Horregatik, azpimarratzekoa da kooperatibek zein ikasle hauek egiten duten ahalegina. Inklusio, kasu batzuetan formazio plan honek ateak ireki dizkie formatzen jarraitzeko eta bada kasuren bat formazio hau bukatu ondoren ingeniaritza ikasten jarraituko duena. □





LagunAro posibilita la formación profesional de mutualistas en desempleo, requisito indispensable para impulsar las soluciones definitivas.

Koldo Ugaldea | Director de Provisión de LagunAro, EPSV

“El objetivo es mejorar la empleabilidad de los socios para facilitar su consolidación en las cooperativas receptoras”

#### ¿Cuál ha sido el papel de LagunAro para favorecer la empleabilidad de los socios?

Tras el cierre de Fagor Electrodomésticos, el volumen de desempleo se incrementó hasta las 1.810 personas, de las cuales en torno al 33% contaban con formación profesional de grado superior o universitario de la rama industrial. Es decir, el 67% restante no se ajustaba a la demanda de las cooperativas industriales, en las que la automatización de los procesos requiere de personal cualificado. Con esta realidad, se planteó gestionar la empleabilidad del colectivo en desempleo estructural. Para ello, dentro de la cobertura de Ayuda al Empleo que otorga LagunAro EPSV, contamos con la prestación de reconversión profesional, que es el soporte económico para posibilitar al colectivo en desempleo su adaptación a las necesidades de empleo de las cooperativas activas. Así, en coordinación con la Corporación, Udalaiz y los centros de empleo, se pusieron en marcha una serie de ciclos formativos, con el objetivo de mejorar la empleabilidad del colectivo.

#### ¿Qué valoración hacéis de ese proceso de adaptación profesional?

La valoración es muy positiva, hay que reconocer el esfuerzo realizado por los socios al abordar un proyecto de formación durante 3 años, compaginándolo con la actividad laboral y la conciliación familiar. El mejor de los resultados será la consolidación de estos socios en las diferentes cooperativas, que evidenciará la consecución del objetivo planteado en un



inicio. Hay que destacar que de las personas que finalizaron la formación en junio de 2017 (primera promoción), el 38% ya han sido consolidadas, y que las perspectivas para el resto son muy positivas.

Aun así, no hay que olvidarse que contamos con cerca de 500 mutualistas

sin la formación demandada por las cooperativas industriales, hecho que está dificultando su consolidación societaria. Desde Udalaiz, se está trabajando individualmente con estos socios para animarles a abordar el proceso formativo, sin obviar los obstáculos existentes.



A día de hoy contamos con cerca de 500 mutualistas sin la formación demandada por las cooperativas industriales, hecho que está dificultando su consolidación societaria.



El colectivo que no tiene la formación requerida por las cooperativas es el más expuesto ante una coyuntura desfavorable en el empleo.

### ¿Qué importancia tiene la formación de cara a la posible reubicación de socios en otras cooperativas?

Es vital, hay que destacar que la mayoría de las cooperativas industriales han transmitido la necesidad del perfil formativo de grado superior para sus necesidades estructurales. Ello coincide con las consolidaciones societarias que se han producido hasta la fecha, donde en el 80% de los casos, los mutualistas consolidados contaban con la formación requerida por la cooperativa. Al igual que en nuestro entorno industrial, las cooperativas requieren de mayor polivalencia en los perfiles, así como de la capacidad de adaptación a los nuevos procesos productivos que se están implantando, para lo que es necesario la formación profesional.

En la actualidad hay carga de trabajo en las cooperativas, lo que permite mantener reubicado a la gran mayoría del colectivo en desempleo estructural; pero no podemos olvidar que estas reubicaciones tienen carácter provisional, por lo que este colectivo que no tiene la formación requerida por las cooperativas es el más expuesto ante una coyuntura desfavorable en el empleo.

### ¿Algo más que destacar?

Felicitar a todas las personas que han finalizado o aún están formándose y, a su vez, animar al resto a abordar los ciclos formativos, dado que mejorar su empleabilidad es vital para ir buscando soluciones definitivas a las situaciones de desempleo.

Desde LagunAro, en coordinación con MONDRAGON y Udalaitz, seguimos valorando alternativas que permitan facilitar la realización de módulos formativos, adecuados a las necesidades de las cooperativas, por considerarlo como la mejor inversión para mejorar la empleabilidad del conjunto de mutualistas en desempleo estructural. □



Nicolás Sagarzazu Alzua

Director Planificación Viceconsejería de F. P. Gobierno Vasco

“Una economía cambiante necesita de una FP dinámica y proactiva”

Este tipo de iniciativas siempre las he visto necesarias y los excelentes resultados que se obtienen, más aún en un ámbito como es el de la empleabilidad, no hacen más que ratificarme en la tesis de que nuestra Formación Profesional necesita de esta colaboración.

Siempre he tenido muy claro de que uno de los pilares sobre los que se sustenta el éxito de la Formación Profesional en el País Vasco es la existencia de una excelente colaboración público-privada donde

la complementariedad es la seña de identidad. Todos, a pesar de sus especificidades, compartimos y trabajamos sobre un modelo común basado en cuatro ejes (formación, innovación aplicada, emprendimiento e internacionalización) y con un objetivo compartido: Hacer que nuestra formación profesional, la FP del País Vasco, siga siendo un referente a nivel estatal, europeo y mundial.

Una economía cambiante, como la que actualmente vivimos, necesita de una FP dinámica y proactiva, es

decir, una FP que tenga diseñado e implantado un sistema, una estructura y una organización que permita su rápida adaptación a los cambios que nuestro entorno productivo y la sociedad nos demanden en cada momento. Éramos conscientes, y lo seguimos siendo, de que este dinamismo y proactividad solo es posible cuando la colaboración público-privada forma parte de los principios sobre los que construyamos nuestra FP. Así lo hemos hecho y así lo seguiremos haciendo; a los resultados me remito. □

### Miguel Altuna lanbide heziketaren ikuspuntua

“Premia handiko behar bati erantzun azkar eta bateratua ematea lortu da”

Krisi ekonomikoak bultzatuta Mondragon Taldeko hainbat langile lanpostua galdu ostean, talde barruko lanpostu berrietara egokitzeak langile horietako askoren ber kualifikazioa eskatu zuen.

Langile horien ezaugarriak gainera bereziak dira: ikasketak aspaldi lagatuko jendea da, adinean aurrera doazenak, familietan egoera zailak izan ditzaketenak (aurrera egin beharrak sortutakoak), errelebotan lan egiten dute eta abar.

Miguel Altuna Lanbide Heziketaren aldetik programaren arrakastaren giltzarri bezala honakoak azpimarratuko genituzke:

erakundeen arteko elkar lana, Fagorreko langileen ikasteko motibazioa, ikastetxeen erreakzionatzeko abiadura, planifikaziorako eta antolaketarako erakutsitako malgutasuna eta irakasleen inplikazioa.

Lanbide Heziketa, beti ere inguruko agenteen eskutik, merkatuek agindutako paradigma berriei erantzuteko prest dago, geurea zaindu eta hobetuz bailarako etorkizuna bermatzea helburu izanik.



## Gurutx Txopeitia

Fagor Ederlaneko Giza Baliabideak arloko zuzendaria



“Pertsona gehiago animatu nahi ditugu”

Gure historia kooperatiboan formazioak beti izan du lehen mailako papera, baina gaur egun ezinbestean landu beharreko alorra da. Pertsonen etengabeko formazioa eta kualifikazio maila hobetzea ezinbesteko erronka da, batik bat kontuan hartzen baditugu hainbat faktore: merkatuan etengabe ematen ari diren aldaketak; gure bezeroen eskakizunak gehitzen doazela; eta berrikuntza teknologikoen zein kudeaketa arloko eragiten dituzten dinamika berriak.

Gure sektorean, automobilgintzan, aldaketa nabarmenak emango dira hurrengo urteetan. Bezeroek balio erantsi handiagoko osagaiak eskatzen dizkigute, beraz, gure ekarpena eta zerbitzuak hobetu eta handitu nahi ditugu, gure kalitatea punta-puntakoa izaten jarraitu dezan. Are gehiago, teknologia ezberdinetan sakondu eta indartu nahi dugu, izan ere, dagoeneko ibilgailu hibridoa eta elektrikoa errealitatea dira.

Honi guztiari aurre egiteko kooperatibako pertsona guztiok behar bezala prestatu behar gara. Hau da, kooperatiban langileon trebakuntza hobetzeko ditugun aukerak jorratu behar ditugu eta pertsonok horretarako dugun alde aurretiko jarrera azaldu. Horretan ari gara maila guztietan eta esparru ezberdinetan.

Eta Goi Mailako Ziklo

Formatiboetara heltzen ez direnei beharrezko formakuntza ematea da helburua eta baita ikasketekin bat datozen lanpostuetan jartzea.

Argi dago horrela programekin bazkideak irabazten duela eta baita kooperatibak ere. Bien arteko kooperazioa da, elkarlana, esfortzua eta biezatzat da onuragarria, zentzu zabalean: pertsonen garapena, gogobetetzea eta autoestimua lantzea, lan aukerak zabaltzea, enplegarritasuna areagotzea, polibalentzia indartzea, malgutasun maila handitzea, proiektuetan parte-hartzearen aukerak lantzea, balio gehiago duten lanpostuetara egokitzea, merkatuko formazio eskaerari erantzutea... nolabait kooperatibak dituen erronkei aurre egitea, lehiakorak izateko eta proiektu sozio-empresariala sendotzeko.

Formazio programaren lau edizio egin ditugu Fagor Ederlanen, eta guztira 96 pertsonen hartu dute parte edo ari dira momentu honetan ikasten. Aurrera begira, pertsona gehiago animatu nahi ditugu, beraz, bosgarren edizioan pentsatzen ari gara.

Horretarako, orain arte erabilitako dinamika eta motibazio bideak berritu nahi ditugu, mezuak landu eta indartu, errealitatea garbi azaldu, onuretan sakondu, testigantzak erabili, lortutakoa azaldu...

## Itziar Igartua

Técnica del área de Recursos Humanos de Copreci



“Etengabeko Formazioaren garrantzia agerikoa da gaur egun”

El objetivo que se planteó Copreci al presentar el programa de formación fue el de mejorar la empleabilidad actual y futura de sus socios. En nuestra cooperativa, ha evolucionado totalmente el perfil de las personas, precisando un mayor nivel de cualificación para adaptarse a las nuevas tecnologías, formas de trabajo y la necesidad de aportar un mayor valor añadido.

En cuanto a la política que hemos seguido desde Copreci, hemos contactado con aquellos socios, que a priori, reunían condiciones para implicarse en un proceso de estas características, ya que este programa exige un alto nivel de compromiso por parte del trabajador, en general

trabajadores jóvenes, con mucha motivación y ganas de aprender.

Actualmente, en el curso de ciclo formativo superior están participando tres socios de Copreci y un socio en el curso de certificado de profesionalidad. No es fácil compaginar estudio y trabajo, por lo que entendemos que supone un compromiso personal importante.

De cara al futuro está claro que este debe ser el camino. La necesidad de formación continua está en todos los ámbitos de la empresa y la sociedad. Este tipo de actuaciones nos ayuda primero, en la sensibilización de la necesidad de incrementar la cualificación y segundo, en el compromiso con la propia empleabilidad.



Joseba Martínez

Director del área de Recursos Humanos del Grupo ULMA

“Es admirable el esfuerzo que hacen estas personas”

El programa de formación da respuesta a una necesidad de evolución de los perfiles, en particular en las cooperativas, y en general en el tejido industrial vasco. La formación continua de todos los profesionales es necesaria e imprescindible, y en especial para aquellas personas que tienen menor especialización, para garantizar su empleabilidad.

En el Grupo ULMA hace unos años realizamos un primer análisis para saber cuáles eran los perfiles de profesionales más demandados, en particular relacionados con la formación profesional y la producción. El resultado fue que necesitábamos fundamentalmente personas especializadas en el área de mecatrónica, mecanizado, electrónica y, en menor medida, en soldadura. Ante esta necesidad estudiamos las diferentes alternativas y

animamos a nuestros socios y socias para que tomaran parte en el programa que se puso en marcha desde la Corporación. Hicimos una campaña de comunicación potente en las diferentes cooperativas del Grupo ULMA y, aunque fueron más las personas interesadas en un principio, finalmente 14 personas se han animado a tomar parte en el proceso de formación.

Hubo personas que no dieron el paso por la dificultad de compatibilidad del trabajo, estudio y la vida personal. Cabe decir que es admirable el esfuerzo que hacen las personas que asumen este compromiso.

Estamos trabajando en un programa propio nuestro que llevamos a cabo con el objeto de conocer la cualificación de nuestros profesionales y plantearles medidas de formación, para dar respuesta a los perfiles que vamos a necesitar en los próximos años.

Juan Urrutia

Pertsonen Gestioiko zuzendaria, Cikautxo



“Enplegua indartzeko, formazio prozesuari jarraipena eman behar diogu”

**MONDRAGONeko kooperatibek salbuespen egoera bati erantzun behar izan diote 2013az**

**geroztik. Zenbat ematera prest egon dira taldeko kooperatibak?** Nire ustez kooperatiben erantzuna oso ona izan da. Ez dago adierazle hobeagorik lortu ditugun emaitzak ikustea baizik. 2013ko urrian inoiz ikusitako egoeran aurkitu ginen, 2.000 pertsona baino gehiago lan gabe, etorkizun latza aurreikusten zen. Lau urte igaro ondoren argi dago gai izan garela egoera kudeatzeko kooperatiben eta bazkideen inplikazioarekin. Langabezian egon ziren eta dauden pertsonentzat irtenbide bat eman, erreubikazioak bideratu... Guzti hori posible izan da ulertu genuelako arazoa amankomuna zala eta laguntza emateko konpromisoa izan dugulako.

**Pertsonen Gestioaz arduratu zaretenok berme batzuk jarri behar izan dituzue. Zeintzuk izan dira?**

Lehen momentutik partaidetza sakoneko prozesua izan da, Gestio Sozialeko Komitea buru belarri aritu zan garbi honekin hasieratik, arazoa aztertuz, neurriak definituz eta hurbiletik jarraituz. Behar bada azpimarratuko nituzke:

- Enplegu bulegoa sortu zela, baliabideak jarriz dimentsio haundiko arazoa kudeatzeko.
- Kooperatiba guztietan egoera zabaldu zela, fokoa jarriz erreubikatze aukera gehien zituztenetan, eta helburuak negoziatuz.
- Kooperatibetan erreubikatuen egoera erraztu zen, laguntza emanez.
- Trebakuntza prozesuak bideratu ziren enplegua sustatzeko.

e. Jarraipen hurbil eta sistematikoa egin zen.

**Zein izan da langabezian geratu ziren pertsonen jarrera?**

Nire esperientziatik jarrera oso ona izan da, salbuespen batzuk kenduta, adaptazio azkarra eta erreza erakutsi dute. Eman zaien laguntza eskertuz, beraien lana eraginkortasunez egin dute. Gure kasuan kopuru haundia izanez, 50 baino gehiago momentu batzuetan, Kooperatiban integratuta ikusi ditugu. Harreman maila onarekin. Etorkizunean erronka bat daukagu finkotasuna indartzeko mugikortasuna dagoenean.

**Nolakoak izan dira enpresa, hezkuntza zentro eta langileen arteko harremanak?**

Gaur dugun erronka bat da enplegua indartzea, beraz maila horretan trebakuntza gakoa da. Ildo onetik abiatuz, plan zehatzak definitu dira enpresa, hezkuntza zentro eta langileen partaidetzarekin. Batzuetan honelako prozesuak luzeak egiten dira baina harremana zuzena eta baliagarria izan da. Gure erronka izan behar da hasitako prozesu onekin jarraitzea, enplegua indartzeko.

**Prozesuan buru-belarri arituta, zein ikasgairekin geratzen zara?**

Kontsentsu bidez hartutako erabakiak arrakasta izaten dutela, hurbiletik eta era sistematikoa jarraitzen badira, hor daude emaitzak. Bestalde oso garrantzizkoa izan zela egoerari aurre egiteko langabezia fondo bat izatea, berez ezinbestekoa da etorkizunerako gure Enplegu Laguntza sistema indartzea.

Xabier Villarreal | [ULMA Architectural](#)-eko langilea eta Miguel Altunan ikasitakoa

## “Esperientzia aberatsa bezain gogorra izan da”

Ulman hasi nintzen 2000 urte inguruan, hasieran Ulma Construcción-en, Gojaineko plantan eta ebentual bezala. Ondoren, aukera izan nuen azterketa egin eta Ulma Polimeron sartzeko eta bertan hasi nintzen. 16 urte bete ditut bertan.

Ingeniaritza ikasten zazpi urte ibili arren, ez nuen lortu bukatzea eta, egia esan, modulua ikasteko konbitea jaso nuenean, gogoz eta ilusioz hartu nuen erronka. Dagoeneko ekainean

bukatu dut formazioa; lehen promozioa kalean dago jada.

Oso esperientzia aberatsa eta gogorra izan da. Aberatsa, aurretik nuen oinarria sendotu dudalako, asko ikasi dudalako eta titulua eskuratu dudalako. Baina, era berean, oso gogorra: ikastea, lanera joatea eta etxeko beharretara egokitzea ez baita erraza. Horregatik, urtean zehar eta batez ere azterketa garaian egun libre batzuk eskatu genituen eta bost egun soilik izan ditugu.

Nire kasuan 7 eta 11 urteko bi ume ditut eta bikotearekin adostuta, orduen murrizketa eskatu nuen lanean. Niretzat modu bakarra izan da fazeta guztiak partekatze. Hala ere, badaude hainbat eta hainbat pertsona aukera hori izan ez dutenak eta oso txarto pasatu dute edota ari dira pasatzen. Egutero 8 ordutan lana egin eta beste 4 ordutan klasera joanda, denbora gutxi geratzen da gainerako gauzetarako.

42 urte ditut eta formazio planean sartzeko motibazio bikoitza izan dut: ikasteko erronka eta gaur egun Ulman dudan lana hobetu. Nolabait, ikasitakoa praktikan jartzeko gogoia dut; gustuko dut ikasitakoa!

Kooperatibek ari dira esfortzu handia egiten, formazioa bukatu dutenei lanpostua egokitze. Kasu batzuk ezagutzen ditut eta horixe da egokiena, nire ustez.

Asier Ingidua | [Fagor Arrasateko](#) langilea eta Miguel Altunako ikaslea

## “Etxekoan babesa eduki dut”

Fagor Etxetresnetan ibili naiz lanean, hozkailuetan, eta itxi zenean Fagor Arrasaten hasi nintzen. Egia esan, zorte handia izan nuen eta berehala hasi nintzen. Ondoren, Korporaziotik formazio plan hau martxan jarri zenean gutun bat jaso nuen parte hartzera gonbidatuz eta animatu nintzen. Nik

batxilergoa ikasi dut baina ez dut gustuko izan ikastea eta lanean hasi nintzen.

Bergaran ari naiz eta aurtengoa bigarren urtea da. Esfortzua oso handia da baina nahiko ondo moldatu naiz eta etxean ere asko animatu eta lagundu didate. Klasean gogor eta adi egonez gero, ez dut beharrik izan etxean

lana egiteko. Aurten bigarren mailan nago eta metodologia aldatu da; ea nola moldatzen naizen.

Korporaziotik eskainitako aukera paregabea da, formazioa eta prestakuntza hobetzeko. Gainera, kooperatibara begira formazioa jaso izanak aukera ere emango dit lanpostua hobetzeko,

ikasitakoari egokituta, edota lanpostua finkatzeko.

Ilde beretik, nik inoiz ez dut izan arazorik lana egiteko eta ondo moldatu izan naiz egon naizen tokietan, beraz, jasotzen ari naizen formazioari esker lanean jarraitzeko ilusioa dut, etorriko diren lanpostuetara egokituta.

Ekaitz Arrese | [Fagor Ederlan](#)

## “Ikasketak egitea oso erabaki ona izan da”

Hiru urteren ondoren, Ekaitz Arresek zalantzarik ez du: “Ikasketak egitea oso erabaki ona izan da eta ziur naiz aurrerantzean ere ikasten jarraituko dudala”.

Ez du bere burua eredutzat eta ez du derrigorrezkoa ikusten inolako aitortzarik. Pozik dago bere egunean hartu zuen erabakiarekin eta hiru urteren ondoren,

ez du baztertzeko etorkizun hurbilean formatzen jarraitzea. Ikasketak prozesua luzea eta gogorra izan da. Familia (emaztea eta bi alaba txiki), lana (Fagor

Ederlanen) eta ikasketak (Mondragon Unibertsitatean Mekatronikako goi mailako zikloa) uztartu behar izan ditu, errutina zorrotzari aurre eginez.





Amaia Espeso | Fagor Ederlaneko langilea

## “Ea aukerarik daukagun lanpostua finkatzeko eta konsolidatzeko!”

Ekainean bukatu nuen formazioa, lehen promozioa naiz. Aurretik Geysarren ibilitakoa naiz lanean, 17 urtetan, eta Fagor Elektrotresnak itxi zenean aukera izan nuen, CATAN hasteko edo birkokatzeke beste kooperatiba batean. Bigarren hau aukeratu nuen eta Fagor Electronican ibili nintzen hasiera batean. Ondoren, 2015etik gaur

egunera Fagor Ederlanen ari naiz. Formazioa eskaini zidatenean, ez nuen zalantzarik izan! Banekien lanpostua hobetzea nahi izanez gero, ez nuela beste aukerarik, formatzea zela eskura nuen irtenbiderik bakarra eta onena. Ikasle garaian batxilergoa eta selektibitatea bukatu nituen eta ondoren Klinika Laguntzaile ere egin nuen,

beraz, oraingo formazioa guztiz berria izan da niretzat. Edukia nahiko teknikoa eta abstraktua izan da, batik bat hasieran, baina denborarekin ondo moldatu izan naiz eta asko ikasi dut. Partaide guztiok aipatzen dugun bezala, oso gogorra izan da klasera bueltatzea, etxeko erritmoa mantentzea eta gainera zortzi orduko lana betetzea. Ume nahiko gazteak ditut eta gogoan

dut klasean hasi nintzenean argazki handi bat atera nuela etxean jartzeko, izan ere oso denbora gutxi geratzen zitzaidan beraiekin egoteko. Zentzu horretan, ezinbestekoa da etxeko laguntza izatea eta nire kasuan laguntza handia izan dut. Lanean ere gustura ari naiz momentu honetan eta hasieran esan ziguten bezala, ea aukera dugun lanpostua finkatu eta kontsolidatzeko!



Sonia Redondo | Copreciko langilea eta Eskola Politeknikoko ikaslea

## “Estoy dispuesta a seguir formándome”

He trabajado en la planta de Garagarza muchos años, en la sección de cocción. Cuando se cerró Fagor Electrodomésticos estuve unos meses en el paro y después fui reubicada en Eika, con lo cual pasé a trabajar las ocho horas más dos de viaje. Me propusieron tomar parte en el plan de formación pero era inviable, por lo que al principio dije que no. Un año más tarde,

me lo volvieron a proponer y acepté, porque solicité que fuera reubicada en una empresa más cercana. Estuve un mes yendo y viniendo de Markina a la vez que iba a clase pero después fui reubicada en Copreci y allí sigo. Este año estoy cursando el tercer año y, aunque resulte muy duro, estoy a gusto con lo que estoy aprendiendo. En especial,

el dibujo se me ha hecho bastante difícil, porque nunca había estudiado nada parecido y además no tengo visión espacial ni dimensional. Por lo tanto, he tenido que ir adaptándome poco a poco. Además he tenido opción de ponerlo en práctica en la cooperativa, con lo cual estoy muy satisfecha, porque es cierto que la formación ayuda

a mejorar las condiciones del puesto de trabajo y, en definitiva, contribuye a tener más oportunidades laborales. De cara al futuro, estoy dispuesta a adaptarme a las necesidades que puedan surgir en Copreci, en relación con la formación que estoy recibiendo. Incluso en el caso de que surja, podría seguir formándome en algún curso especializado en algún área.

**Pozik.** “Zortea izan dut, eta egia esan, Fagor Ederlan eredu izan da”. Prozesu luzean bidean ikasketak amaitu gabe geratu diren lagunak ere izan ditu Ekaitzek, egoera ezberdinengatik edo ezintasunagatik nahi izanda ere ezin izan dutenak. “Derrigorrez babes behar duzu familian, lanean... eta nik

babes hori guztia izan dut”. **Tituluaren gaintik lanerako jarrera.** Berak ikasketak amaitu baditu ere, amaitzerik izan ez duten eta formatzeko aukerarik izan ez duten lankide asko ere gogoan ditu Ekaitzek. “Badago lanean jende oso ona titulurik gabe, lan-bazkidetza egonkortzeko aukerarik izango ez duena”,

horietako askok merezi dute aukera. Etorkizunera begira, Arresek argi dauka orain aukeratutako bidetik egingo duela, bere buruan konfiantza handia erakutsiz. “Beti pentsatu izan dut enpresak nigan sinisten ez badu enpresa izango dela galtzaile. Nire buruan sinisten dut, ez naiz aldatu, lokatzatan

sartu behar izan denean sartu izan naiz, hitz egiterako orduan ere hitz egin dut...”. Mekatronika ikasketak egin ditu Ekaitzek, hiru urtez, Mondragon Unibertsitatean. Hiru urte luze, ikasketak, lan eta familia uztartu behar izan dituenak. Hasi berri den ikasturtea, behintzat, lasaiago hartuko du.

# Intercooperación

## en el ámbito financiero

Esperientzia kooperatiboaren inguruan ari diren kooperatibek ibilbide luzeko eskarmentua daukate elkarren arteko lankidetzan. Finantz arloan ere badira hainbat adibide praktiko. Hemen nagusienak.

Belén Kortabarría | Directora del Departamento de Gestión Financiera de MONDRAGON

Un instante del Foro financiero de Intercooperación sobre México, celebrado el pasado mes de setiembre.



### Lankidetzaren helburuak

Cuando nos paramos a pensar en lo que somos en el presente y en lo que podemos llegar a ser en un futuro, no nos podemos desligar de nuestro pasado y de lo que hemos hecho hasta la fecha.

En la actualidad la Corporación MONDRAGON es ampliamente conocida en el mundo empresarial y también es estudiada en muchos ámbitos universitarios, y uno de los parámetros

más admirados es la intercooperación entre sus cooperativas.

Ésta se manifiesta en muchos aspectos de la empresa (compartimos la gestión del conocimiento y de las personas, tenemos una universidad, contamos con el apoyo de las Delegaciones Corporativas en el Exterior y del Centro Corporativo) y, como no podía ser de otra manera, también se da en el ámbito financiero. □

*Etorkizuneko MONDRAGON txostenean, 2016ko kongresuan onartutakoa, elkarren arteko Lankidetzako Finantza Fondoek eta Tresnek daukaten helburu nagusiak zerrendatzen dira. Honako hauek dira:*

1. Kooperatiben lehiarako posizioa indartzea eta beraien enpresa proiektuak bultzatzen laguntzea.
2. Kooperatibei laguntzea merkatu globalean zabaltzen eta hazten.
3. Kooperatiben garapen harmoniatsua ahalbidetzea, ziklo ekonomikoen eragina leunduz, eta bazkide langileen ordainsariak modu solidarioan homogeneizatzea (emaitzen birmoldaketa...).
4. Gizartearekiko eta etorkizuneko belaunaldiekiko elkartzasuna ahalbidetzea.

Primera edición del foro de Finanzas, celebrada en 2016 en MU-Enpresagintza.



## Fondos e instrumentos de Intercooperación financiera

Cuando pensamos en la intercooperación financiera, lo primero que nos viene a la cabeza son los instrumentos internos de apoyo financiero, recientemente renovados en el Congreso de Julio 2016:

- El **Fondo de Expansión Corporativo (FEC)**, que tiene como finalidad potenciar los proyectos empresariales y la expansión y crecimiento de las cooperativas de MONDRAGON. Está constituido por aportaciones que las cooperativas hacen en forma de inversión de modo que las mismas tengan la consideración, en todo caso, de recursos propios. El Fondo de Expansión Corporativo puede tener carácter divisional (**Fondo de Expansión Divisional - FED**), en cuyo caso se gestiona a través de los órganos rectores de las divisiones; o interdivisional (**Fondo de Expansión Interdivisional - FEI**), gestionado por MONDRAGON Inversiones.

Los recursos de estos fondos se destinan a la promoción de las cooperativas aportantes apoyando con carácter preferente:

- Proyectos de expansión y desarrollo
- Proyectos de innovación, globalización – Internacionalización
- Nuevas actividades

ya sean acometidos directamente o a través de vehículos financieros con participación de terceros ajenos a MONDRAGON (BEI, instituciones...).

- El **Fondo de Cohesión y Desarrollo (FCD)**, que se dedica a la cohesión y el desarrollo de las Experiencia Cooperativa de Mondragón. Está constituido por aportaciones en forma de subvención, siendo Fundación MONDRAGON la entidad gestora de sus recursos. Éstos se destinan, con carácter preferente, a:

- La compensación de pérdidas de las cooperativas
- La formación, en particular, a centros educativos
- La financiación del Centro de Promoción
- El apoyo a cooperativas en dificultades
- La realización de análisis de viabilidad
- Proyectos de I+D+i
- Nuevas actividades

directamente desde Fundación MONDRAGON o a través de vehículos participados por terceros ajenos a MONDRAGON.

En este sentido, recientemente se ha creado un nuevo fondo: **MONDRAGON Fondo de Promoción, F.C.R.** al objeto de impulsar la creación de Start Ups, con la participación de FOND-ICO. Se trata de un fondo que tendrá una dimensión del entorno de 15 millones de euros) y cuya orientación principal, en coherencia con la nueva estrategia de promoción de nuevos negocios de MONDRAGON, será ayudar a emprendedores en la fase inicial del lanzamiento de nuevas iniciativas empresariales.

Por tanto, no es nuevo para las cooperativas de MONDRAGON el mensaje y la acción de intercooperar, sabiendo que juntos llegaremos más lejos.

## Foro Finanzas

Además, seguimos buscando áreas para compartir y estamos realizando regularmente distintos foros financieros en los que especialistas externos o directores financieros de nuestras empresas compartan nuevas inquietudes, temáticas, problemas y soluciones ante situaciones que son comunes a muchas cooperativas.

Por todo ello, durante este año 2017 hemos realizado varios desayunos de trabajo en los que hemos revisado las temáticas de:

- Normas Internacionales de Contabilidad (La NIIF 16 y la NIIF 9).
- La Gestión de los Riesgos Financieros.
- La problemática de las implantaciones en México.

Y en el mes de noviembre realizaremos el tercer Foro Financiero anual en el que trataremos la temática del reforzamiento de los recursos propios y la diversificación de las fuentes de financiación.

Anteriormente se celebraron otros dos Foros:

- En el primero se trató el lema “Avanzar juntos hacia los nuevos retos de la función financiera” y contamos con la participación de Ángel Berges de Analistas Financieros Internacionales, que nos hizo una exposición sobre la situación económica mundial, y con Roberto León de Alantra, que nos habló de la diversificación de las fuentes de financiación.
- En el segundo, la temática fue “Intercooperando en la Función Financiera” y los ponentes fueron Joseba Madariaga de Laboral Kutxa, que hizo un repaso de la macro, y José Javier Sáenz de Buruaga y Roberto Pérez, de Orona, que nos contaron su experiencia en la creación del holding.

Por todo lo anterior, desde el departamento de Gestión Financiera de la Corporación buscamos sinergias entre las cooperativas, intentando dar apoyo en las áreas que nos demandan y en las que creemos se dan en el mundo exterior y pueden ser satisfactorias para nuestro entorno.

Estamos abiertos al mundo e intentamos adecuarlo a nuestras especificaciones, esforzándonos por aprovechar todas las oportunidades que se nos brinden.

Desde el departamento de Gestión Financiera de la Corporación buscamos sinergias entre las cooperativas, intentando dar apoyo en las áreas que nos demandan y en las que creemos se dan en el mundo exterior y pueden ser satisfactorias para nuestro entorno.

# El impacto de la crisis económica en la gestión empresarial

Numerosos medios se han hecho eco de los resultados del último estudio GEM de la CAPV, el cual revela que la actividad emprendedora vasca sufrió en 2016 una nueva recaída. En concreto, únicamente el 3,3% de la población vasca estaría involucrada en la puesta en marcha de nuevos negocios. **Mikel Orobengoa** | Director Gerente ISEA S. Coop.



Es claro que la crisis económica ha provocado una regresión en la orientación emprendedora. Los datos aportados por el CIS ratifican esta regresión: En 2002, el 61% de los españoles contemplaba el autoempleo como la primera opción de empleo. En 2015, la opinión había cambiado radicalmente: sólo el 36,6% de la población española optaba por desarrollar su propio negocio.

Si bien los medios han resaltado el bajo nivel de emprendimiento de la sociedad vasca, un dato igualmente trascendente ha pasado inadvertido: el relativo a la tasa intraemprendedora. Un exiguo 3%

de la población vasca manifiesta haber participado en la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras en el seno de sus empresas.

## Suecia y Dinamarca presentaban tasas de intraemprendimiento superiores al 9%

Si bien este dato supone un ligero repunte con relación al resultado correspondiente al año 2015, que se situaba en el 1,4%, está muy por debajo de los resultados de las economías europeas. A modo de

ilustración, países como Suecia y Dinamarca presentaban tasas de intraemprendimiento superiores al 9%. España, con una tasa del 2%, se situaba en el puesto 26 en el ranking europeo.

Este dato es trascendental, porque el Foro de Davos en su informe "Los emprendedores ocultos de Europa", pone de manifiesto que la actividad intraemprendedora de las organizaciones permitiría comprender cómo un continente competitivo como Europa presenta una actividad emprendedora general aparentemente tan baja. Así, la actividad intraemprendedora en el seno de las

## En el curso de los últimos años nuestras empresas se han instalado en la lógica de la contingencia y el rendimiento a corto plazo.

empresas vendría a suplir o completar el emprendimiento general de las sociedades europeas.

Si a las informaciones relativas a la propensión emprendedora sumamos las observaciones sobre las actividades de I+D en Euskadi, el panorama adopta tonos sombríos. Conforme a las informaciones aportadas por el EUSTAT, en el año 2015, el gasto en I+D de Euskadi se situaba en el 1,84% del PIB, muy alejado de la meta del 3% establecida como objetivo en las políticas públicas hace escasos años.

### Los resultados a corto vs largo plazo

Un factor poco investigado, y por tanto desconocido, es la influencia de la crisis económica en las prácticas de gestión empresariales. Nuestra observación directa nos muestra que muchas empresas estaban en 2008 culminando la elaboración de sus planes estratégicos y que estos planes fueron abruptamente abandonados por la irrupción de la crisis, que llevó a las empresas a adoptar medidas excepcionales para asegurar la supervivencia.

Ahora bien, esta reacción natural y lógica se ha institucionalizado, y en el curso de los últimos años nuestras empresas se han instalado en la lógica de la contingencia y el rendimiento a corto

plazo. Según una encuesta elaborada por la consultora McKinsey, el 63% de los directivos encuestados declaró que la presión para obtener resultados a corto plazo se ha incrementado en los últimos cinco años. De hecho, el 79% afirma estar especialmente presionado para generar una elevada rentabilidad en un período inferior a los dos ejercicios.

Si bien en la literatura se enfatiza la importancia de ciertos factores en la competitividad, por ejemplo, el desarrollo tecnológico, la innovación, la internacionalización... rara vez se menciona la trascendencia de las prácticas de gestión empresarial. Por ello adquiere relevancia una investigación, publicada en 2017, llevada a cabo por investigadores de la Universidad de Stanford, el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la Oficina del Censo de los Estados Unidos sobre una muestra de 32.000 empresas de manufactura americanas. El estudio refiere que los sistemas de gestión explicarían hasta el 18% de las diferencias de productividad existentes entre las empresas, mientras que la inversión en I+D explicaría hasta el 17% de las diferencias de productividad, las competencias profesionales el 11% y, finalmente, la inversión en TICs serían responsables del 8% de dicho diferencial de productividad.

A la luz de estas evidencias, parece claro

que las empresas vascas han sufrido un proceso de adaptación competitiva ante la crisis que, además de considerar los factores asociados a los costes, por ejemplo mediante la devaluación de los salarios y de las condiciones laborales de contratación, ha ocasionado la degradación de otros factores (como el desarrollo tecnológico, el intraemprendimiento, la implantación de las TICs...) junto con un deterioro de la gestión empresarial.

### ¿Cazadores o agricultores?

Parafraseando a David H. Maister, autor que asimila los comportamientos de las organizaciones empresariales a las etapas evolutivas de la especie humana, las empresas vascas habrían involucionado hacia el estereotipo "cazador", caracterizado por la adaptación oportunista ante las contingencias, en contraposición al estereotipo de *agricultor*, que caracteriza a las empresas que llevan a cabo un esfuerzo sistemático de desarrollo de capacidades con el objetivo de afrontar los retos del futuro.

Otros autores emplean el término de *empresas ambidiestras*, aquellas organizaciones que afrontan los períodos de crisis mediante el desarrollo de estrategias regenerativas, simultaneando sus actividades de explotación, es decir sacando partido de los productos, mercados y negocios actuales, y la exploración, intensificando el emprendimiento y la búsqueda de nuevas opciones de negocio para construir su futuro.

Recientemente, dos consultoras rivales, McKinsey y Boston Consulting Group, han llegado a conclusiones equivalentes al analizar los resultados de las empresas conforme a su orientación en la gestión: A largo plazo *las empresas ambidiestras* superan ampliamente a las compañías de orientación cortoplacista, tanto en crecimiento como en rentabilidad.

Ahora que las predicciones macroeconómicas apuntan a que en 2017 la economía vasca recuperará los niveles de PIB perdidos en el curso de la crisis económica, es relevante preguntarse si no estamos ante el momento oportuno para reconducir la trayectoria. Se trataría de elegir entre continuar con un modelo industrial basado en productos de contenido tecnológico medio-bajo, una competitividad basada en los costes y la búsqueda del rendimiento a corto plazo o bien migrar hacia un modelo de competitividad basado en el desarrollo tecnológico, la diversificación y la incorporación de nuevos modelos de negocio. Ser cazadores o agricultores. He ahí el dilema. □

Ahora se trataría de elegir entre continuar con un modelo industrial basado en productos de contenido tecnológico medio-bajo, una competitividad basada en los costes y la búsqueda del rendimiento a corto plazo o bien migrar hacia un modelo de competitividad basado en el desarrollo tecnológico, la diversificación y la incorporación de nuevos modelos de negocio.

# La ciberseguridad: ¿podemos evitar los ataques informáticos?



Jesús Lizarralde **Coordinador del área de Telemática en Goi Eskola Politeknikoa**

La ciberseguridad está en plena actualidad, después de la proliferación de ciberataques masivos que han puesto en alerta a las empresas y organizaciones más grandes del mundo, que buscan las medidas más eficaces para proteger sus datos.

**“El reto no es tanto evitar el ataque, sino detectarlo cuanto antes”**

La seguridad informática, también conocida como ciberseguridad o seguridad de tecnologías de la información, es el área relacionada con la protección de los activos informáticos que una organización considere de valor, suponiendo un riesgo que llegue a manos de otras personas o quede fuera de servicio.

**G**oi Eskola Politeknikoa lleva ya 15 años trabajando en el tema de la ciberseguridad. Actualmente, el área de telemática lo forman 20 profesores y 4 doctorandos. En estos años han conseguido ser grupo de investigación reconocido por el Gobierno Vasco y ser miembros de diferentes redes internacionales. Además, llevan organizando 12 ediciones del Curso Experto en Seguridad Informática, además de otros cursos bajo demanda y el Máster de Ciberseguridad que se lanza este año en modalidad dual.

## ¿Qué supone un ataque informático para una empresa?

El problema de la seguridad informática, lo que se denomina ciberseguridad, no es un tema nuevo aunque últimamente está en boca de todos y de los medios de comunicación. A finales de los años 80 empezaron a surgir los primeros virus, pero desde hace prácticamente 7-8 años las cosas han cambiado, puesto que las personas que se encargaban de lanzar estos virus

lo hacían por entretenimiento y con un afán de notoriedad. En los últimos años, sobre todo a partir de 2010, ha entrado en escena lo que se denomina cibercrimen y en casi todos los ataques hay una motivación económica o incluso política. Y eso plantea un escenario distinto ya que son profesionales quienes se mueven ahí y hay una industria alrededor de ello.

La mayor parte de los sistemas de protección que tenemos están preparados para proteger amenazas conocidas, por lo que el problema surge cuando alguien lanza un virus nuevo, después de comprobar

que los antivirus que hay en el mercado no lo detectan. El objetivo es atacar a una única víctima a quien roban los datos del sistema que pueden ser de mucho valor en el mercado. Últimamente se están dando muchos casos de rescate, denominado *Ransomware* que cifra la información que tienes, perdiendo el acceso y necesitando una clave para volver a recuperar esos datos. Para ello, el atacante solicita una recompensa económica para facilitar la clave. Detrás de este negocio, hay mucho mucho dinero.

## Ante este panorama, ¿se pueden prevenir estos ataques? ¿cómo debemos actuar?

De partida, cabe decir que el incidente de seguridad es prácticamente imposible evitarlo al 100%, pero lo que debemos hacer es actuar para que no llegue a todos nuestros compartimentos, con lo que denominamos la segmentación de la red, teniendo unos mecanismos de control.

El ataque que se produjo en octubre de 2016 fue el más grande en magnitud de la historia y el primero en el que los dispositivos con los que se atacó fueron única y exclusivamente del Internet de las Cosas.



## Recomendaciones para detectar un ciberataque

Porque si no contamos con este mecanismo podemos estar totalmente expuestos. Como dato interesante, un estudio del gobierno americano del año pasado que dice que el término medio que tarda una empresa americana en enterarse de que ha sufrido un ataque es de seis meses. ¡Es una barbaridad! Por eso el reto no es tanto evitar el ataque, sino detectarlo cuanto antes.

### ¿Las empresas tienen conciencia de estos riesgos?

Hay que diferenciar. Por ejemplo la banca, el sector financiero, y la administración pública sí que aplican estas recomendaciones, si bien no evitan los ataques totalmente pero sí su detección a tiempo. Pero el resto de empresas y, en especial las PYMEs están totalmente expuestas porque hay un desconocimiento muy grande. Las que empiezan a hacer algo son quienes han sufrido un ataque. Afortunadamente, las noticias de prensa están ayudando a concienciar.

Por otra parte, en las empresas empieza a aparecer una figura, el Data Protection Officer que es el responsable de protección de datos, que no es obligatorio para todas las empresas pero que, según la normativa, a partir de mayo de 2018 será obligatorio en la administración pública, y en las empresas que trabajen con gran volumen de datos personales o sensibles (sanitarios, sanciones, económicos).

### La tecnología avanza a la velocidad de la luz, ¿cómo ves el futuro?

Es preocupante. Los entornos informáticos tradicionales son lo que menos preocupa a día de hoy, porque vivimos en el Internet de las Cosas, con millones de dispositivos

- **Segmentación de redes.** Muchas empresas tienen conectadas, por ejemplo, la red de planta con la de oficina, con la amenaza que ello supone, porque la red de oficina suele estar normalmente protegida pero en la planta no suele existir ninguna protección. La recomendación es segmentar y separar las redes.
- **Actualización y parcheo del software,** para corregir los defectos que el fabricante descubre en sus productos.
- **Control de acceso,** a Internet y a la red general, para reducir el riesgo.
- **Sistemas de detección de intrusiones** que vigilan si está ocurriendo algo extraño y, en su caso, salta la alerta, puesto que mayoritariamente el peligro no suele estar fuera, sino dentro de nuestra propia organización.
- **Registro y análisis de eventos.** Cualquier servidor registra los eventos informáticos de la empresa, pero no se analizan porque el volumen es enorme. Hoy en día existen interesantes programas que analizan los datos y detectan si está ocurriendo algo raro.
- **Copias de seguridad,** es obligatorio y fundamental.
- **Formar y concienciar a los usuarios.** El trabajador debe ser consciente del riesgo y conocer las buenas prácticas. Los incidentes son casi siempre por fallos humanos. Debemos empezar por aquí, antes de instalar la última tecnología.

conectados a Internet: desde el móvil al detector de incendios, sistemas de control de acceso, una bombilla que puede tener conexión wifi, electrodomésticos, el Smart TV... todos tienen un pequeño ordenador dentro. Atacar este tipo de dispositivos es muy fácil a día de hoy. Por ejemplo, el ataque que se produjo en octubre de 2016 fue el más grande en magnitud de la historia y el primero en el que los dispositivos con los que se atacó fueron única y exclusivamente del Internet de las Cosas. En este ámbito, la exposición es total, porque estos no tienen antivirus y son totalmente vulnerables; por ejemplo cámaras webs.

En efecto, la seguridad en los procesos industriales es preocupante porque la exposición es enorme y también se extiende al mundo de la domótica y electrodomésticos, y al de automoción. Los coches, por ejemplo, solo los de gama muy alta tienen conexión a Internet pero ya se han descrito ataques remotos que manipulan los frenos, bloquean las puertas...

Es un problema serio y la solución no se ve clara. Se habla de certificación de seguridad y obligar a los fabricantes a cumplir con unos mínimos. Hablamos de una reglamentación y una normativa que ya están priorizando desde diferentes instituciones locales y europeas. □

# Leintzeko hezkuntza euskaldunak 50 urte

Jende askori, gazteei bereziki, baina baita adinean aurrera doazenei ere, hezkuntza euskalduna noiztik den gure bailaran galdetuz gero, haien erantzunak, kasu gehienetan, hezkuntza euskalduna XIX. mendean lekutuko luke. Aspaldikoa sentitzen dute. Oso gutxik zehazten dute XX. mendearen erdiko aldian hasi zela Euskal Herria hezkuntza propioa izaten.

Iñaki Etxezarreta | Arizmendi Ikastolako zuzendaria

“Gaurkoa ulertzeko, atzokoa aztertu. Biharkoa eraikitzeko, gaurkoa eraldatu.”

**E**uskal herritarrok ez dugu ez gure historia idatzi, ezta gure hezkuntza eraiki ere. Beste batzuek gutaz jardun dute mendetan zehar, eta euren herrien historia idatzian apenas dugu lekurik, esleitu diguten rolean. Objektuak izan gara. Beste batzuek gu eskolatu gaituzte, bereziki XIX. eta XX. mendean zehar, eta euren eskola (publikoa edo erlijiosoa) baliatu dute gu erdalduntzeko. Hezkuntzan ere objektuak izan gara.

Euskal Herriko hamaika bailaratan bezala, XX. mendearen erdi aldean Leintz bailarak bizi izan zuen bere buruaren jabe izan nahi zuen gizakiaren eta kolektiboaren piztea. Fabrika eta kalean. Hizkuntzan eta kulturaren. Hezkuntzan eta gizartean. Gizarte eraldaketa zen desioa eta ekintzaren xedea. Batzuek subjektuak izan nahi zuten eta beste batzuekin batera egoerari buelta eman nahi zioten.

## Ikastolaren sorrera

Arrasaten aurrenik, Eskoriatzan eta Aretxabaletan segidan, IKASTOLA sortzen da, hezkuntza euskaldunaren inbentioa, asmapena. San Frantzisko Xabier deituriko ikastola, hain zuzen ere. Herrian bertan hainbat bilera egin ziren. Beste udalerrri batzuetan ikastolak sortzen ibilitakoengandik informazioa eta aholkularitza jaso ostean, 1967ko irailean lehen pausuak egin ziren eta 1968ko apirilean umeak, irakasleak eta gurasoak ikastola haren subjektuak bihurtu ziren, herritar askoren laguntzaz, Jose Luis Iñarra parrokoak emandako babes legalaz eta udalak erraztutako espazioak baliatuz.

Young Foundation azken bi hamarkadotan garatu eta gero, eta ikerlari gehiagok sakondu duten “berrikuntza soziala” kontzeptuari egoki baino



egokitzen zaio ikastola mugimendua. Botere publikotik eta botere erlijiosotik at lekutzen den gizarte zibilak, herritarrek eratzen duten hirugarren eremuak, planteatu zuen bere jardun komunitarioa ekintza sozialean, orduko eta geroko hizkuntza-, kultura- eta hezkuntza-menpekotasunari aurre eginez. Horren harira, subjektu berria aktibatzen da, kooperatiban bezala ikastolan, publiko/ pribatu dikotomiaren erdian bere toki propioa errotuz.

Gizarte berrikuntzan aditua den Echeverriak benetako berrikuntza sozialean bereizten dituen oinarriko hiru etapak behatzen dira San Frantzisko Xabier ikastolan, Leintz bailarako besteetan eta euskal lurralde orotako ikastoletan: (1) Inbenzio garaia; (2) Gauzatze-aldia; eta (3) Hedapen sasoia.

San Frantzisko Xabier ikastola eta segidako ikastola leintzarrak dira erantzun soziala, leintzar gizartearena, sortzez eta ekitez, hezkuntza ikusteko eta praktikatzeko, eta eskola antolatzeko eta gestioatzeko molde berria. Berrikuntza sozialaren eredu, paradigma dira, Marce Masa autoreak bere “Ikastolas as social

innovation phenomenon: a case study” artikuluan zioenez. Bost arrazoi ematen zituen eta bostak dira baliagarri Leintz bailaran:

- Gizartearen eta herritar jendearen artetik sortu dira
- Euskarari hezkuntzan, eskola-bizitzan eta gizartean ordura arte ez zegoen esanahi berri, asmatua, erantsi diote
- Egitura politikoek eta sozialek bete gabeko eskaera sozialaren erantzun herritarra da
- Hezkuntza-jardueran ekintza sozialaren zioak, egitasmoak eta balioak planteatu eta gauzatzen dituzte
- Eta, bereziki, guztiz berritzailea den heinean, publiko / pribatua bereizketaren aurrean hirugarren formula osatzen dute.

Leintz bailarako hezkuntza euskaldunaren iragana ezagutuz gero, egungo ikastola ulertzea errazago da. Baina, hezkuntza euskaldunaren etorkizuna eraiki nahi bada, gaurkoa eraldatu behar da. Berrikuntza soziala, beti! □



# Ignacio de Zuloaga

## pintor, eibarrés universal



Este vasco universal nacido en Eibar (28 julio de 1870) en el seno de una familia acomodada y de tradición artística, padre damasquinador y tío ceramista, ambos famosos, triunfó desde joven en muchos países, pero sufrió el desdén de sus compatriotas vascos por su faceta menos brillante: su apoyo al golpe franquista, su ensalzamiento de la ideología que había detrás del levantamiento militar del 18 de julio y que se refleja en muchos de sus cuadros.

Zuloaga era un hombre de convicciones conservadoras y reaccionarias que además se agudizaron en los últimos años de su vida. El régimen de Franco le premió poniendo su rostro en los billetes de quinientas pesetas.

### Mal estudiante, buen dibujante e imaginación desbordante

Como estudiante fue un desastre, sus padres no consiguieron que se decantase por estudios superiores, pero vio claro su futuro cuando acompañando a sus padres a Madrid fue a visitar el museo del Prado. Se quedó anonadado ante las pinturas del Greco, Zurbarán, Goya, Rivera... De todo el museo lo que más le gustó fue la pintura española. Y salió de allí decidido a ser pintor. De vuelta a Eibar se pone a pintar compaginando con el trabajo en el taller de su padre. Pero llega un momento en que

necesita mejorar su técnica y se va a Roma y después a París donde instala su cuartel general aunque realizaba frecuentes viajes a España, Inglaterra, Italia... En París vive con Santiago Rusiñol y Miguel Utrillo, conoce a Gauguin, Degas, y otros pintores impresionistas.

### Triunfador y rico desde los treinta años

En París en una primera etapa se dedica al retrato y a la caracterización de tipos españoles, especialmente de mujeres ricamente ataviadas con trajes de volantes, mantones, mantillas, abanicos... es la etapa que se conoce como la *España Blanca*. Pasaba largas temporadas en Segovia y aquí inicia sus pinturas de paisajes y tipos castellanos, pintura recia, sombría, a veces lúgubre, reflejando en ellas la visión pesimista de la España de la generación

literaria del 98. Es la etapa de la *España Negra*, etapa que lo consagró como artista universal. Exposiciones frecuentes en las mejores galerías de Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Italia,... sus cuadros se vendían caros. Y en la actualidad sus cuadros no faltan en los museos más importantes del mundo.

Fue un gran retratista y muy solicitado por la alta sociedad. Su afición taurina queda patente en muchas de sus obras, pero es que el propio artista toreó una 18 veces y lo dejó después de una cogida seria.

### Un deseo: morir sin sufrir

Siempre había dicho a sus amigos que la muerte no le daba miedo, pero el sufrimiento sí. Fue complacido y murió el 2 de noviembre de 1945 en su estudio de Madrid, de un infarto, sin sufrir, sin enterarse. Fue enterrado en Donostia. □

## Sus estancias en Euskalherria

Segovia es su patria artística, se dedicó a pintarla con la misma pasión que Unamuno cantaba a Castilla. Pero también pasó largas temporadas en su país natal, aunque hay que reconocer que el paisaje vasco le inspiró pocas veces y lo pintó en muy

pocas ocasiones. Se casó con Valentine Dethomas en París y después de un largo viaje de novios por el extranjero y el País Vasco se instaló en Elgueta donde durante una larga temporada trabajó a sus anchas. Colaboró con varios proyectos del ayuntamiento

donostiarra en el año 1923, entre ellos la restauración del Museo de San Telmo.

Rico y famoso busca un rincón en Euskalherria donde establecer su hogar y lo encuentra en Zumaia, en una bella marisma que compra en subasta pública y la transforma

convirtiendo la lengua de tierra salada en un pequeño paraíso que hoy día se puede visitar; dentro de su perímetro están unas construcciones algunas de las cuales las levantó Zuloaga. En la actualidad se pueden visitar y ver el estudio, el museo, la capilla...

# Kooperatibagintzan aditu-titulua

## 10 años generando cantera cooperativa

El 20 de octubre arrancará una nueva edición del *Curso experto en Cooperativismo / Kooperatibagintzan aditu-titulua*, organizado por LANKI, el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea, en colaboración con Otalora. **Ainara Udaondo** | LANKI Ikertegia-Mondragon Unibertsitatea

HUHEZI MU

**E**ste curso tenemos algo que celebrar: será nada más y nada menos que la 10ª edición consecutiva. El décimo aniversario del 'Curso experto en Cooperativismo' nos parece una buena excusa para reflexionar sobre el alcance de la formación cooperativa y la importancia de generar cantera cooperativa para impulsar el proyecto socio-empresarial de nuestras cooperativas. Nos vais a permitir, que en esta ocasión, reparemos en estos aspectos.

### ¿Cuál es el objetivo de esta formación?

El objetivo principal del curso es ofrecer herramientas para entender nuestra realidad cooperativa e impulsar procesos que fortalezcan la dimensión cooperativa o social de nuestras empresas. Trabajamos el aspecto cooperativo desde una mirada integral, e incidiendo en los aspectos nucleares del cooperativismo: identidad cooperativa, gobernanza y participación, transformación social, cultura cooperativa... Y promovemos el desarrollo de proyectos prácticos que apunten en esa dirección.

Buscamos formar a personas que potencien los proyectos socio-empresariales, que contribuyan a generar empresas cooperativas sólidas y con identidad desde sus respectivas funciones dentro de la organización. Resulta una formación muy válida para representantes de órganos sociales y ejecutivos, así como responsables de departamentos de personas, ya que les ofrece herramientas para desempeñar su función en un contexto cooperativo. Del mismo modo, es muy interesante para todas aquellas personas con inquietud cooperativa y con potencial dentro de la organización.

### Valoración del camino realizado

En primer lugar, destacar la alta satisfacción de los alumnos con el programa y los contenidos desarrollados. Año tras año, los participantes resaltan tanto la calidad

como la pertinencia del 'Curso experto en Cooperativismo'.

Es cierto que contamos con elementos interesantes para su éxito: 1) se genera un espacio de intercambio o comunidad de aprendizaje muy interesante entre los propios participantes; 2) se trata de un espacio para la reflexión conjunta entre la Universidad y las cooperativas, en el que la práctica y la teoría se conjugan y retroalimentan; 3) se desarrollan proyectos prácticos y concretos que atienden a las necesidades de las cooperativas. Los proyectos desarrollados giran en torno a la siguiente temática: análisis y propuestas de mejora en la participación institucional, despliegues de formación cooperativa, desarrollo de valores cooperativos, liderazgo cooperativo, propuestas para potenciar la transformación social...

Por otro lado, nos satisface el alcance que ha tenido hasta el momento el 'Curso experto en Cooperativismo'. En total,

han sido 184 los cooperativistas que han participado en las nueve ediciones que hemos realizado, con un total de 41 cooperativas diferentes implicadas. Además, muchas de ellas han hecho una apuesta de largo alcance, y se marcan como objetivo el seguir formando sistemáticamente a cooperativistas a través de esta formación.

### Educación cooperativa: generar cantera cooperativa

Desde la labor que venimos desempeñando en el Instituto de Estudios Cooperativos LANKI (Mondragón Unibertsitatea), tenemos suficientes argumentos para afirmar que la formación cooperativa supone una palanca importante para potenciar proyectos cooperativos más sólidos. A través de la formación cooperativa se genera identidad y sentido de pertenencia, y se ofrecen herramientas para desenvolverse en contextos cooperativos. Todas las cooperativas debieran contemplar un planteamiento sistemático de formación cooperativa que cubra el recorrido societario de cualquier

miembro de la organización (con especial atención hacia los representantes de los órganos sociales y ejecutivos).

Dentro de la estrategia de educación cooperativa, queremos subrayar la importancia de trabajar con las franjas más sensibles o comprometidas de la organización. Constatamos que el invertir esfuerzos educativos en aquellas personas que tengan capacidad de movilizar, y desempeñen, o potencialmente puedan desempeñar, funciones relevantes en la organización, produce efectos positivos en la innovación y puesta en marcha de estrategias para fortalecer la vertiente cooperativa del proyecto socio-empresarial. A grandes rasgos podemos constatar dos impactos claros.

- *El Curso experto en Cooperativismo* es una herramienta eficiente para generar cantera cooperativa. Aquellas personas que han participado en el curso se sienten más capacitadas y motivadas para desempeñar su función o rol en la cooperativa y con competencias para implementar cambios. Algunas de estas personas incluso pasan a desempeñar mayores responsabilidades en el ámbito

institucional. Además, desde la perspectiva de la cooperativa se constata, en la mayoría de los casos, un cambio cualitativo en la *forma de estar* de estas personas en el órgano o grupo de trabajo al que pertenece.

- Aquellas cooperativas que han apostado por hacer cantera e invertir esfuerzos en formar una franja de personas comprometidas con la práctica cooperativa, son aquellas que más están innovando en el ámbito cooperativo y liderando buenas prácticas en el fomento del diferencial cooperativo.

En definitiva, la formación es en sí misma importante, pero si además permite la generación de una masa crítica y se produce en confluencia con procesos internos de fortalecimiento del ámbito cooperativo el impacto es considerablemente mayor.

Convencidos de la importancia de seguir trabajando en esta dirección, en octubre arrancaremos, una vez más, con mucha ilusión, y con ese plus de motivación que ofrecen los 10 años de recorrido realizado. □



## Fet 10 RETO SOLIDARIO ELKARTASUN ERRONKA

145 km.  195 km. 

del 21 al 23 de octubre 2017  
2017ko urriaren 21etik 23ra

### Te ofrecemos 3 maneras de colaborar: Erronkarekin bat egiteko 3 bide:

Adquiriendo boletos por 1€. 1€-ko txartela erosiz.

Participando en la carrera Solidaria de Mundukide.

Mundukideren lasterketa solidarioan parte hartuz.

Aportación económica en cuenta.

Diru-ekarpena kontura.

LABORAL KUTXA IBAN: ES08 3035 0114 1911 4003 9882

CAJA RURAL DE NAVARRA IBAN: ES45 3008 0044 4136 5114 6429

CAIXABANK IBAN: ES10 2100 3696 6822 1009 3841





Aegazkia: GOIENA

Badira 6 urte Ane Irazabal kazetari mondragoetarrak freelance izateko erabakia hartu zuela. Ordutik hona hamaika konflikto eta gertakariren lekuko izan da. Gaztetasunean, berriemaile esperimentatua bilakatu da Irazabal, eta bereziki EITBn ikusi eta entzun izan dugu berriemaile gisa. TU Lankidera gonbidatu dugu, izan ere, Aneren aita kooperatibista da, urte askoan LKSkon lan-bazkidea.

Ane Irazabal **Kazetari freelancea**

## “Pasioa ezinbestekoa da ogibide honetan”

### Gaur egun Erroman bizi zara. Italiatik nola jarraitu duzu Kataluniako prozesua eta urriaren 1ean gertatutakoa?

Madrilgo Gobernuak eman duen irudia benetan izan da txarra. Nazioarteko hedabideek argitaratu dutena ikusirik eta medio horiek gaia nola jorratu duten aztertutik, argi dago Espainia galtzaile atera dela. Italian kuriositate handiarekin jarraitu da Kataluniako prozesuaren inguruko gaia, izan ere, harreman berezia dute italiarrek Bartzelonarekin, Mediterraneoak lotzen ditu.

### Zerk harritu zaitu gehien?

Oro har, esan daiteke Bartzelonan poliziak erakutsitako bortizkeria izan dela hedabideen fokoa. Medio gehienek eta kazetari gehienek bortizkeria hori salatu dute. Galdeketa eguneko irudiak oso gogorak dira eta Italian ez da oso ondo ulertu.

### Arlo profesionalean, zertan ari zara orain?

Freelance moduan bereziki EITBrentzat egiten dut lan. Euskal Irrati Telebistarentzat berriemaile gisa dihardut, mediterraneoko korridorean. Migratzaileen gaineko albisteak jorratzen bereziki. Era berean, Italiako RAI telebistarentzat hileroko erreportajeak egiten ditu; 15 minutuko erreportajeak dira, sakontasunez landutakoak eta nazioarteko gaiak jorratzen ditugu.

### Nola iritsi zara Italiara?

2013an Egipton Estatu Kolpea izan ondoren, biolentzia izugarri hazi zen herrialde hartan, eta ikusii nuen El Cairo ez zela segurua bizitzeko. 2015ean, berriz, Mediterraneoako bidea aukeratzeko zuten migratzaileen fenomenoak eztanda

egin zuen. Urte hartan, apirilean, migratzaileekin bateriko itsasontzi bat ondoratu zen Sizilian, 900 hildako eraginez. Egoera horrek eta bereziki arlo horrek erakartzen ninduten, eta erabaki nuen Erroma zela foko informatiboa jarraitzeko tokirik egokiena. Mediterraneoan alde batetik bestera zeharkatzeko Erroma oso aireportu egokia da.

### Egungo kazetaritza

#### Kazetaritzaz hitz egin dezagun. Nola dago ogibidea?

Nire hastapenetan kazetaritza krisi sakon batean murgildurik zegoen. Krisi ekonomikoak kolpatuta, eta irtenbide argirik gabe, erabaki nuen nire tokia Euskal Herrikan kanpo zegoela. Kazetaritza klasikoaren erudia ere, ezbaian zegoen. Kazetari klasikoak multimedia behar zuen izan, baliabide ezberdinak kontrolatuko zituen. Horrela, egoerak behartuta eta esperientzia berriak bizitzeko irrikaz Palestinara joan nintzen eta han eman nituen aurreneko pausak.

#### Eta sei urteko ibilbidearen ondoren, gustura egindakoaz?

Hasiera gogorra izan zen, proposamen ugari bidaltzen nituen medioetara, autoestimua ere lurretik izaten nuen batzuetan, beldur ugari... baina ez naiz damutzen eta oso gustura nago egindakoaz.

#### Zeintzuk dira freelancearen ezaugarriak?

Gai izan behar duzu dena egiteko. Gure ogibidean bizi irautea gero zailagoa da eta beti egon behar duzu gauza berriak ikasten, eskaintza hobetzen, materialak berrietz. Zaila da, baina une honetan, edozein profesiotan, anbizioa duenak

horrela egin behar du lan. Zorionez pasioz bizi dut nire ogibidea eta pasioa ezinbesteko ezaugarria dela esango nuke.

#### Nolakoa da Ane Irazabalen bizitza.

Hilabetean lau hegaldi hartzen ditut eta denbora tarte luzeak egiten ditut etxetik kanpo, baina pasioz egiten dut eta izugarri gustatzen zait ogibidea. Edozein modutan ere, nire bizitzan ere baditut errutinak. Aukera profesionalak izan ditut, eskaintza interesgarriak, baina oso gustura nago.

#### Esan daiteke freelancearen ogibidea gizonezkoena dela eta emakume gutxi daudela zuen arloan. Zergatik?

Esango nuke gure belaunaldiak mito batekin amaitu duela. Profesio hau gizonezkoena zela uste zutenek oker dabilta. Gaur egun gerra kazetaritzan, ekialde hurbilean, oso jende gaztea dago, eta horietako asko emakumeak dira. Beste kontu bat da, emakume horiek 35 urte bete ondoren bizitza aldatzea edo familia edukitzea erabakitzen dutela, eta orduan ez dute aukerarik izaten lanean jarraitzeko. Emakumezko askok familia izan nahi badute, behartzen dituzte ogibidez aldatzera eta hori da aldatu behar duguna. Tamalez, gizonezkoek baloratzen zaie egin ahal dutena eta emakumezkoek egiten dutena soilik.

#### Laster liburu dendatan ere ikusiko zaitugu, ezta?

Bai, halaxe da. Liburu bat argitaratuko dugu urriaren amaieran. Udaberri arabiarren ostean herrialde ezberdinetan bizi duten testuinguru politikoren gaineko liburua da eta hiru kazetariren artean egin dugu: Mikel Ayestaran, Carlos Zurutuza eta ni neuk. □

# La promoción del proyecto cooperativo como exigencia del bien común

Un proyecto cooperativo exige una cordura clarividente y previsor, una fuerte dosis de sentido común y de buena voluntad y un interés por mejorar el bien común. **Iñaki Roa** | Director gerente de GSR

La prioridad del trabajo sobre el capital convierte en un deber de justicia anteponer el bien de los trabajadores al aumento de los resultados. Esto debe llevar a priorizar la realización de la producción de servicios útiles para la sociedad. Y dicho proyecto debe inspirar continuas reformas al tener que adecuarse a priorizar la mejora del bien común sobre un incremento de los resultados (ganancias) y la subordinación plena de los intereses individuales y de grupo a los generales.

## Adaptación permanente

Si se quiere alcanzar una situación próspera, ha de ser necesario ajustarse incesantemente, en su estructura, funcionamiento y métodos de producción, a las nuevas situaciones que el progreso exija en las indudables necesidades y preferencias que los consumidores plantean; acción de ajuste que principalmente han de realizar los miembros de la cooperativa, apoyados en una continua y adecuada formación.

## Colaboración gubernamental

Por otro lado, la acción de los gobernantes en favor de un movimiento cooperativo halla también su justificación en el hecho de que estos proyectos empresariales son creadores de auténticos bienes y contribuyen eficazmente al progreso. Es por eso que, los proyectos cooperativos deben

sentir claramente la nobilísima función social que se les ha confiado en la sociedad, ya que con su trabajo pueden despertar cada día más, en todas las clases sociales, el sentido de la responsabilidad y el espíritu de activa colaboración y, a su vez, encender en la sociedad el entusiasmo por la originalidad, la elegancia y la perfección del trabajo.

## Los trabajadores

La razón asiste a los trabajadores de las cooperativas cuando aspiran a participar activamente en la vida de las empresas donde trabajan. A los trabajadores hay que darles una participación activa en los asuntos de la empresa donde trabajan, participación que, en todo caso, debe tender a que la empresa sea una auténtica comunidad humana, cuya influencia bienhechora se deje sentir en las relaciones de sus miembros y en la variada gama de sus funciones y obligaciones.

Esto exige que las relaciones mutuas entre dirigentes y trabajadores lleven el sello del respeto mutuo, de la estima, de la comprensión y, además, de la leal y activa colaboración e interés de todos en la obra común. Y a su vez que el trabajo, además de ser concebido como fuente de ingresos personales, se realice también por todos los miembros de la empresa como cumplimiento de un deber y prestación de un servicio para la utilidad general.

Todo ello implica la conveniencia de que



los trabajadores puedan hacer oír su voz y aporten su colaboración para el eficiente funcionamiento y desarrollo de la empresa.

## Eficiencia empresarial

Una concepción de la empresa que quiera salvaguardar la dignidad humana debe, sin duda alguna, garantizar la necesaria unidad de dirección eficiente. El ejercicio de esta responsabilidad creciente por parte de los trabajadores no solamente responde a las legítimas exigencias propias de la naturaleza humana, sino que está de acuerdo con el desarrollo económico, social y político de la época contemporánea.

## Progreso humano

Hay que hacer notar, por último, que no hace falta tener en el currículo un máster en dirección de empresas para entender que los proyectos cooperativos pueden y deben ser también grandes formadores de hombres y mujeres, ya que el esfuerzo, la dificultad, la admisión de la incertidumbre acerca de si se alcanzará el objetivo que se pretende, el mantenimiento de la esperanza y practicar la constancia han sido siempre factores en toda la tarea que se emprende en equipo. □

“La razón asiste a los trabajadores de las cooperativas cuando aspiran a participar activamente en la vida de las empresas donde trabajan”.

# GARAIA reinventa su imagen e identidad

**Ubicación** Arrasate, Gipuzkoa.

**Actividad** Parque Tecnológico.

**Empresas** 38.

**Personas** Más de 1.000 personas, la mitad dedicadas a I+D.

**H**an pasado diez años desde que se inauguró el edificio principal de GARAIA. Un proyecto con claros valores emprendedores, humanos y sociales, que se inició con el cometido de convertirse en un punto de encuentro y espacio para la intercooperación y apoyo a la innovación. Todo ello promoviendo la creación de nuevas actividades empresariales, la generación de sinergias entre empresas y agentes y el incremento de la riqueza del territorio.

## Año 2000 – El proyecto GARAIA

El Proyecto GARAIA nace en el año 2000 como una iniciativa que parte de la Corporación MONDRAGON, pero desde el primer momento tiene el impulso y la implicación de las instituciones públicas, tanto el Ayuntamiento de Arrasate, como la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Gobierno Vasco, a través de su sociedad de promoción industrial SPRILUR.

En su momento, el proyecto se despliega, principalmente, en dos objetivos. Por una parte, incrementar la competitividad de las empresas, para que puedan ser sostenibles a lo largo del tiempo; y, por otra parte, la creación de nuevas empresas y de nuevos empleos en sectores que permitieran ir diversificando la actividad económica e industrial de la zona.

Para lograr ambos objetivos se propone convertir GARAIA en un espacio de cooperación, de encuentro, entre la educación (la universidad), la investigación (universidad y centros tecnológicos), el desarrollo tecnológico (centros tecnológicos y unidades de I+D empresariales) y la empresa.

Una primera fase que culmina en 2007 con la inauguración del edificio principal de GARAIA.

## Año 2007 – Inauguración

El comienzo de la actividad constituye un excelente marco para canalizar la colaboración entre Universidad, los CCTT y las Unidades de I+D y las demandas de investigación a medio y largo plazo de las empresas, articulando mecanismos que facilitarían la circulación del conocimiento y potenciarían una más intensa y continuada relación entre dichos agentes.



La crisis del año 2008 afecta también al desarrollo de GARAIA. Por un lado, en el ámbito económico-empresarial, la búsqueda de nuevos espacios por parte de las empresas o la inversión y creación de nuevas actividades empresariales sufre una disminución importante; y, por otro lado, el pinchazo del boom inmobiliario también hace mella a nivel industrial. No obstante, durante este período GARAIA ha conseguido mantener siempre su grado de ocupación.

## Año 2017 – 10º aniversario

Resaltando la *M* de Mondragón, la estructura principal del edificio GARAIA le da forma a la nueva imagen. En este 10º aniversario, lo que se pretende, sobre todo, es que GARAIA cumpla dos condiciones. “Por una parte, queremos que GARAIA sea mucho más que un espacio físico. Queremos que sea una oferta integral de infraestructuras y de servicios, un lugar de encuentro, un ecosistema en el cual se puedan facilitar al máximo el aprovechamiento de las sinergias entre las empresas que están aquí y otras empresas del entorno” destaca Javier Valls, presidente de GARAIA.

Por otra parte, otro gran objetivo tiene que ver con la conexión con la comarca, Debagoiena. Es una comarca con una especificidad económica clara: casi el 50% del PIB se genera en actividades industriales. Ese dato a nivel de Euskadi es el 24,4% y a nivel del Estado español es el 15,5%. Es decir, el peso de la industria en esta comarca es el doble que en Euskadi y el triple que en el conjunto del Estado español. “Por eso, la vocación de GARAIA, con su entronque comarcal, es de centrarse mucho en lo que tiene que ver con la innovación, con las



nuevas actividades y con las nuevas tecnologías en el ámbito industrial” añade Valls.

Actualmente, GARAIA, como Parque extendido, alberga 38 compañías que operan en distintos sectores de actividad, con una facturación de 133 millones de euros y más de 900 personas, de las cuales, 519 están dedicadas a I+D. Por otra parte, durante 2016 se celebraron 246 eventos en los que participaron más de 1.000 personas (Desayunos Tecnológicos, GARAIA Empresa Digitala, Píldoras formativas, Encuentros empresariales, Jornada de Puertas Abiertas, etc.), haciendo uso de los diferentes espacios e infraestructuras que ofrece GARAIA hacia su entorno. □

## Langileen bizipenak



Javier Bikuña SAIOLAN - BIC Gipuzkoa Arrasate

### “GARAIA topagunea da”

Saiolan-Bic Gipuzkoa Arrasate 2010. urteko udan etorri zen GARAIARA. 1985. urtean sortu ginen eta gure lana beti egon da negozio berrien sustapenarekin eta garapenarekin lotuta. Gainera, BIC Gipuzkoaren egoitza ere bagara, berrikuntzari lotutako enpresa berrien sorreran bideratzaile moduan lan egiten duena, hain zuzen. Guretzat, GARAIA espazio fisiko bat eta

zerbitzu-sorta bat baino askoz gehiago da. GARAIA topagune bat da, erreferentzia bat enpresen arteko lankidetzaz sustatzeko, unibertsitatea, teknologia eta inguruko enpresa berritzaileak gertu dituena. Horrela, gure jarduera garatzeko testuinguru ezin hobea bilakatzen da. Gure lan-eremuan sartzen diren enpresak sortze prozesuan daude, eta GARAIAN enpresa berritzaile

askok osatutako ekosistema batekin egiten dute topo, elkarren arteko lankidetzan eta elkarlaguntzan lan egiteko prest daudenak. 10. urteurren honetan GARAIARI opa diot hazten jarrai dezala eta elkarlanean oinarritutako ingurune baten garapenean erreferentzia izan dadila, gure lurraldean berrikuntza eta ekintzaitasuna sustatzen jarraituz.



Diego Ramírez DUALIA

### “Estar en GARAIA nos permite reforzar nuestra marca”

Estamos en GARAIA desde 2011 y nos dedicamos a dar un servicio global de teleinterpretación y teletraducción, en más de 50 idiomas a través de una solución innovadora, que permite que este servicio se dé en cualquier lugar y en cualquier momento de una manera inmediata.

Estar en GARAIA nos permite

reforzar nuestra marca. El hecho de estar en un lugar con unas instalaciones punteras, tanto tecnológicas como estructurales, da más solvencia a Dualia a la hora de presentarse ante sus clientes. Además, todas las sinergias que aquí confluyen nos permiten no tener miedo a afrontar nuevos retos y

proyectos. Creo que todo lo que se está haciendo actualmente en el Parque va dirigido a crear un hábitat de emprendimiento y colaboración interempresas, donde los que ya estamos y los que quieran venir, van a poder crear empresas y nuevos proyectos con toda la ayuda posible.



Mikel Hernando ONENPRO

### “Garaia nos ha abierto muchas puertas”

Onenpro es una empresa de desarrollo de software centrada en las aplicaciones web, que llegó a GARAI A en 2012 bajo el paraguas de Saiolan y que actualmente está alojada en el *coworking* de GARAI A.

Estar en GARAI A, principalmente, supone buena

imagen hacia nuestros clientes, una buena cantidad de instalaciones a tu disposición y un ecosistema emprendedor/innovador. En nuestro caso, estar en ese ecosistema nos ha abierto muchas puertas, tanto de proveedores como de clientes.

Un ecosistema que vive de las charlas en la máquina de café, de las charlas de presentación de empresas, etc. En el tiempo que llevamos hemos visto una evolución muy positiva y esperamos que la evolución que esté por venir siga en la misma dirección.



Nati Herrasti ETIC

### “Harremanak, kolaborazioak eta ekintzaitza sustatu ditu”

2008ko ekainetik gaude GARAIAN. ETIC (*Smart Cities Innovation Center*), irabaz asmorik gabeko enpresa zerbitzuen kooperatiba da, Hiri Adimentsuen inguruan produktu, zerbitzu eta aplikazioen garapenean

espezializatua. Bere sorreratik Microsoft-ekin akordio marko bat sinatu zuen, *Microsoft Innovation Center* gisa jarduteko.

GARAI A ahaldidetzen du inguruko beste enpresekin harremanak eta kolaborazioak

sustatzea, ingurune eta jarduera ekintzailea sustatuz. Bere 10. urteurren honetan GARAI A Parke Teknologikoari opa diodana da hazten jarraitzea eta bizi luzea izan dezala!

# Experiencia del Programa de seguimiento de factores de riesgo cardiovascular en Osarten

Las enfermedades no transmisibles, también conocidas como enfermedades crónicas, son de larga duración y por lo general evolucionan lentamente, afectando a personas de todos los grupos de edad y de todas las regiones del mundo.

La enfermedad cardiovascular supone el 48% de defunciones por enfermedades no transmisibles a nivel mundial.

El consumo de tabaco, la hipercolesterolemia, la hipertensión arterial, el sobrepeso/obesidad, la inactividad física... son los factores de riesgo modificables más importantes en las enfermedades cardiovasculares. Una opción para prevenir estas enfermedades son los Programas de Seguimiento individualizado de factores de riesgo cardiovascular que permiten, fomentando estilos de vida saludables, intervenir sobre estos factores en nuestro colectivo de trabajadores.

En este artículo os mostramos la experiencia de Osarten en la intervención sobre los factores de riesgo cardiovascular en nuestro colectivo de trabajadores.

## Osarten, empresa saludable

En 2013 Osarten comienza el desarrollo de una metodología propia de *Diagnóstico en empresa saludable*. En 2014 desde el laboratorio se realiza un primer estudio del perfil lipídico y datos de glucemia analizando los resultados de los análisis periódicos realizados en 2013. El objetivo era valorar la incidencia

de hipercolesterolemia y diabetes/prediabetes, ambos factores de riesgo cardiovascular. A lo largo de 2015 se realiza una experiencia piloto de diagnóstico en empresa saludable que da como resultado un *plan de acción* que incluye, en el apartado de *recursos de salud*, desarrollar un programa





individualizado de prevención de factores de riesgo cardiovascular con seguimiento periódico por parte del personal sanitario. En enero de 2016 Osarten consigue ser la primera empresa de la Comunidad Autónoma Vasca en obtener la certificación de Empresa Saludable concedida por AENOR.

## Identificación de factores de riesgo cardiovascular e inicio del programa de seguimiento

En noviembre de 2015, coincidiendo con las analíticas anuales, además de identificar los factores de riesgo analítico de riesgo cardiovascular, se completó el estudio desde el Departamento de Medicina realizando mediciones de peso, talla, perímetro abdominal, tensión arterial y registrando hábitos como el consumo de tabaco y alcohol, actividad física y hábitos de sueño de las personas de Osarten. En dicho estudio participaron el 89,2% de los trabajadores y las conclusiones fueron que:

- Un porcentaje significativo de personas presentaban alteraciones del perfil lipídico y glucémico, además de sobrepeso.
- La edad de los trabajadores de Osarten y el porcentaje de mujeres mayores de 50 años (perimenopausia/menopausia) constituían un riesgo añadido.

A partir de dichos datos se identificó un 65,38% de trabajadores con uno o más factor de riesgo cardiovascular con los que se inició el Programa de seguimiento. Para ello se realizó una estimación del riesgo cardiovascular utilizando las tablas SCORE.

El riesgo cardiovascular (SCORE) se define como la probabilidad de desarrollar una enfermedad cardiovascular en un período de tiempo definido, usualmente 10 años. En este caso utilizamos la versión online, que permite archivar todo el histórico de un trabajador e imprimir un informe actualizado de distribución de riesgos modificables.

El consumo de tabaco, la hipercolesterolemia, la hipertensión arterial, el sobrepeso/obesidad, la inactividad física... son los factores de riesgo modificables más importantes en las enfermedades cardiovasculares.

Lo importante de esta estimación es que permite identificar diferentes grupos de riesgo: bajo, moderado, alto, muy alto. En el caso de Osarten, todas las estimaciones fueron <5% (riesgo bajo y moderado) lo que indicó la necesidad de realizar una buena prevención primaria con el objetivo básico de conseguir una modificación en estilos de vida no saludables y de controlar aquellos factores de riesgo cardiovascular modificables, directos e indirectos (obesidad, sedentarismo, dislipemias, prediabetes...) para prevenir la aparición de enfermedades cardiovasculares, la discapacidad y la muerte prematura.

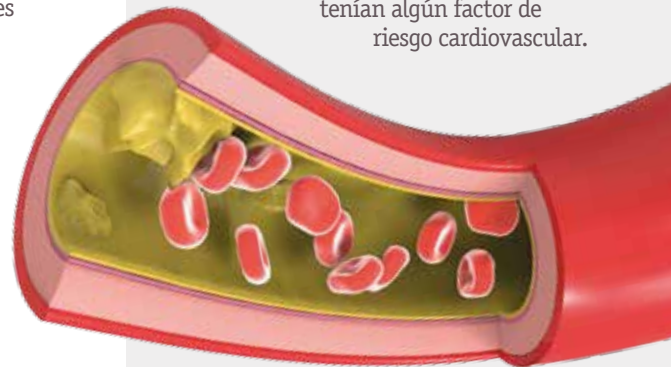
Se realizaron consultas individualizadas para completar y actualizar la historia clínica, variar la estimación de riesgo (enfermedad cardiovascular establecida, antecedentes familiares...), dar información sobre hábitos saludables y ayudar a asumir pequeños compromisos individuales cuyos resultados fueron valorados y registrados en las consultas periódicas con enfermería.

Todas estas consultas quedaron registradas dentro de nuestro sistema de gestión siguiendo una instrucción operativa de Seguimiento de factores de riesgo cardiovascular ya redactada, que comenzó a aplicarse en 2015 y se consolidó en 2016. □

## Logros alcanzados

- **Sobrepeso:**  
Baja el porcentaje del 58,5% al 40%.
- **Sedentarismo**  
Mejoramos las cifras pasando del 23,5% al 17,6%.
- **Prediabetes**  
Baja del 33,3% al 20,6%.
- **Hipercolesterolemia**  
El porcentaje se mantiene similar, sobre el 66%.

Una de las claves que benefició la implantación del programa fue su integración dentro del Plan de Gestión de 2016 logrando una adherencia del 60% de los trabajadores que tenían algún factor de riesgo cardiovascular.



Una de las claves que benefició la implantación del programa fue su integración dentro del Plan de Gestión de 2016 logrando una adherencia del 60% de los trabajadores que tenían algún factor de riesgo cardiovascular.

El éxito de las consultas individualizadas se basa en la comunicación como herramienta poderosa para conseguir cambios importantes en el estilo de vida de los trabajadores, objetivándose entre los trabajadores de Osarten cambios de hábitos y mejoría de factores de riesgo en un 70% de las personas adheridas al programa.

Animamos a todas las empresas a poner en marcha iniciativas de este tipo ya que los resultados a obtener bien merecen el esfuerzo.

# Mundukide, erreferentzia bat Marrupan

Beñat Arzadun | Mundukideko kooperantea Mozambiken

2002an joan zen Mozambikera lehen aldiz. Orain bigarren etapa ari da egiten, oztopoak oztopo, bertako pertsonen garapena bermatzeko beste kooperazio eredu bat aplikatuz. Mundukide bada dagoeneko erreferentzia bat Marrupan.



## “Gauzak aurrera atera behar dira, bai ala bai”

Praktikan esperientzia duen kooperante batekin berba egitea ariketa oso gomendagarria da. Pertsonak eta lurraldeak hazten ikustea gauza ederra da, eta are ederragoa norberak garapen horretan eraginik izan duenean. Beñatek badu eskarmentu nahikoa Mozambiken, eta esaten dituenak, kooperazio arloan ohikoak ez izan arren, zentzu handia daukate. Irakurri, bestela.

### Hasteko, Marrupako argazki bat egingo diguzu?

Azken bost urteotako programaren bilakaera oso ona izan da, inpaktua asko handitu da. Baserriar askorekin ari gara elkarlanean eta produkzio maila dezente igo da. Orain antolaketa hobetu behar dugu hurrengo pausoak emateko. Bi datu: orain dela 10 urte 500 baserriarrek lan egiten genuen eta gaur egun 12.000 baserriar baino gehiagorekin dihardugu. Enplegu sortzaile eragile garrantzitsua gara bertan. Gure lanaren bidez baserriarrek irabazten ari diren dirua 5.000 lanposturen soldatarekin pareka daiteke.

Duela 15 urte ez zegoen medikurik, ez ospitalerik, ez telefonorik, ezta argindarrik ere. Eskolak kuartel zahar batean zeunden eta distritu barruan ez zen biderik. 15 urte hauetan hainbat gauza pasatu dira: 400 ikaslerentzako eskola barnetegia egin genuen, ospitale berrirako ingeniari-tza plana, 200 km errepide, mikrokreditu plana martxan jarri... Ondorioz, Marrupan eraldaketa bat abiatu zen. Inongo negoziarik ez izatetik ia miloi bat euroko nekazal komertzializazioa edukitzera pasa da. Aitzitik, herrialdea bera garatzen joan da. Orain medikuak daude distritu

denetan, Gobernuak eskola berri bat egin du guk abiarazi genuen barnetegian, argindarra distritu gehienetara iritsi da, baita sakeleko telefonoak ere, baserriar batzuk motorra daukate, eta laster ikusiko dugu baserriarren seme-alabak bigarren mailako ikasketak egiten... Gu, Mundukiden, batez ere nekazaritzan zentratuta gaude.

### Eta zer egiten duzue?

Lau gauza. Baserriarrentzako negozio aukerak bilatu; behin horiek identifikatuta, asistentzia teknikoak eman; inputak eskuratzeko laguntasunak; eta saltzen lagundu. Ziklo guztian zaintzen dugu. 12.000 baserriar ingururekin gabiltza, bolumen handia. Eta orain barne prozedurak hobetu beharra daukagu.

### Mundukideko lantaldean zenbat pertsona ari zarete?

Kanpotarrak 4, eta lan kontratuaz bertako beste 20 bat. Gainera, baserriarrei asistentzia teknikoak emateko metodo propioa garatu dugu. Gai zehatzaren batetan eskarmentua duten baserriarrek batetik bestera eramaten ditugu beste batzuei erakutsi eta lagun diezaieten. Instruktole deitzen diegu eta 300 bat ari dira programarekin.

### Zenbakiak, beraz, hazten joan dira...

Bai, eta geroz eta diru gutxiagorekin. Marrupan hasi ginen lanean gobernuaren planetan estrategikoa zelako. Eta Marrupa zeharo aldatu da. Duela bost bat urte berriz, gobernuak plan berria abiarazi zuen, hori bera eskala handiagoan egiteko





Beñat Arzadun bere lantaldearekin (ezkerretik eskubira: Juan José Navarro, Neida Vila eta Adrián Lamas).

## Tenemos de todo: ¡somos ricos!

“Me han invitado a algunas charlas en cooperativas y me han comentado el nuevo impulso que se quiere dar a la transformación social en beneficio del progreso social del entorno más cercano. Y he tenido sensaciones encontradas. Me he alegrado porque se está reflexionando sobre el tema, y me han sorprendido positivamente algunas ideas concretas. Sin embargo, creo que es necesario levantar la mirada porque tengo la sensación de que parte de nuestra insatisfacción hunde sus raíces en nuestra propia riqueza. Tenemos de todo: agua, luz, polideportivo, mediateca, escuela de música, ikastola, universidad, hospital, trabajo, retornos... Y creo que si en las cooperativas no hacemos más en el entorno local no es tanto por falta de solidaridad, sino porque la mayoría de cosas realmente importantes ya están garantizadas. ¡¡Somos ricos!! Admitámoslo sin complejos. Y después levantemos la mirada hacia otros lugares. Creo que en el exterior vamos a encontrar retos mucho más ambiciosos y llenos de significado que en nuestro entorno más inmediato y sinceramente creo que, sin dejar de hacer aquí también, dedicando mayor atención a esos retos del exterior estaremos mucho más satisfechos con nosotros mismos y nuestro papel y contribución a un mundo mejor. Yo puedo dar testimonio de que merece la pena”.

eta garapen korredoreetan oinarrituta. Zazpi izango dira eta abandonatuena gurea da, guri egokitu zaiguna, Lichinga-Pemba. Korredore horretako 6 distritutan ari gara lanean, eta bertan bizi dira 600.000 pertsona. Orain horixe da gure lan esparrua. Beraz, badaukagu lana!!

### Gobernuak estimuan edukiko zaituzte, ala?

Bai. Gobernua pozik dago, oso pozik. Eta baserritarrak ere bai. Orain Niassan Gobernua Mundukide gora eta Mundukide bera ari da, tonu positiboan. Egia esateko, lanaren emaitzak begi bistan daude.

### Zein izan da gakoa?

Argi daukat nik. Proiektuaren arrakasta lanaren balioan dago. Gure kooperatzeko modua kuasi enpresariala da. Proiektuak zenbat gastatu du eta baserritarrak zenbat irabazi dute. Horixe da ekuazioa. Eta hor saldo positiboak egon behar du. Guk milioi erdi euro gastatzen badugu eta nekazariak 10.000 irabazi, hobe da korreoz dirua bidali eta kitto. Gu ez gara ohiko GKE (Gobernuz Kanpoko Erakundea), eta igarri egiten zaigu. GKE munduan arazo handi bat dago: batek zerbitzuak ordaintzen ditu eta beste batek zerbitzuak jaso, baina bion artean ez dute hitz egiten eta hori arriskutsua da. GKEarentzako zerbitzua jasotzen duena ez, baizik eta ordaintze duena asebetetzeko tentazioa sortzen da. “Komunitatea ahaldundu egin dugu, gaitasunak indartu ditugu, autoestimua handitu dugu...” dira ohiko mezuak. Baina hori nola neurtzen da? Beste era batera funtzionatzen dugu guk. Orain dela hiru hilabete etorri zitzaidan probintziako nekazaritza zuzendaria. Eta galdetu zidan: zein da zuen helburua

aurten Niassarako? Aurten gurekin Niassan ari diren 4.000 nekazariak 10 milioi metical irabaztea, esan nion. Punto. Horrek egiten gaitu diferente. Benetako irabazia jaso dute baserritarrek gure kolaboraziotik.

### Hemengo gazte bati azaldu beharko bazenio zer egin duen Mundukide Mozambiquen azken 10 urteotan, zer esango zenuke?

Berak hemen dituen aukera batzuek behintzat beste batzuei ematea. Guk lagundu dugu aukerak zabaltzen, gero, beraien eskutan dago probetxuzko ezer ateratzea. Ez goaz lezioak ematen inori, saiatzen gara ate desberdinak zabaltzen, ikusi jendearen aukera zein den eta horretan sakondu. Menua jarri duzu: legatza eta txuleta; askok txuleta eskatzen badute eta gutxik legatza; orduan, txuleta gehiago, legatza menuetik kanpo eta sartu beste zer edo zer menuan. Beti izan behar dute aukera propioa egiteko posibilitate benetakoa. Erabakia euren da, lana ere, erantzukizun eta irabaziak ere. Dinamika hori inork ez dauka. Iparra bai, baina bidea egiteko malgutasuna behar da.

“Nekazariak ez zaituzte tratatzen GKE bat moduan”, esaten zidan batek. Gauzak diferente egiten ditugu. Gurea ez da eskean etortzeko lekua! Gurera lanerako gogoz etorri behar da. Hemen tratua egiten dugu, zuk zure interesa daukazu eta guk gureak. Guk errespetatzen dugu zure interes nagusia zure bizimodua hobetzea izatea. Baina guk ere badugu gurea; alegia, gehiengo batentzako onak izango diren eta gu johan eta gero, martxan jarraituko duten ekimenak laguntzea. Horixe da akordioa. Eta dinamika oso aberatsa sortzen da, bion interesentzako.

### Zigilu propioa, beraz.

Bai, horrela da. Zentzu horretan bi gauza. Batetik, gure lana egin ahal izateko kooperatibek ematen dituzten diruaren inportantzia azpimarratu nahiko nuke. Horri eskerrak egin genezake lana modu honetan. Eta, bestetik, jendeak ez dezala zalantza izpirik izan gure lan estiloa dela hemengo kulturaren seme totala. Diferente egiten ditugu gauzak, “rara avis” gara. Eta hauxe gure filosofia: jendearen bizimoduan hobekuntzak benetakoak lortu behar ditugu, bestela soberan gaude. Ez gaude itxurak egiteko.

### Hemendik aurrerako estrategia?

Gure helburua nagusia da 7/10 urtetan nahiko bolumen sortzea, gu bertatik irtendakoan aktibitateak jarrai dezan. □

# Jendaurreko hizkuntza portaera egokiaren bila

Gipuzkoako diputazioak eta zenbait gipuzkoar erakunde, enpresa eta eragilek lanketa partekatu bat egin dute jendaurreko hizkuntza portaeren gainean. Egitasmoak Soziolinguistika Klusterraren gidaritzan teknikoaren laguntza du.

Enpresa eta erakunde ezberdinetako ordezkariak bildu ziren hizkuntza berdintasunaren alde apirilaren egundako ekitaldian, egitasmoaren abiapuntuan.



**J**endaurreko hizkuntza portaera egokia bilatzea helburu, MONDRAGONek ere parte hartu du egitasmo horretan. Izan ere, irudi euskalduna zabaltzea du helburuetako bat MONDRAGONek ziklo estrategiko honetan. Egitasmoaren gainerako partaideak honako hauek dira: Osakidetza, Kaiku, Adeg, CAF, Laboral Kutxa, Real Sociedad, DYA, Donostiako Udala, Bera-Bera eskubaloi taldea, Eibar K.E., EHU-UPV eta Kutxabank.

Partaideen orain arteko hizkuntza portaerak ezberdinak izan badira ere, zoru komuna adostu dute portaera aktiboa izate aldera euskararen alde. Horrela, bada, Gipuzkoa berdina egitasmoarekin, jendaurreko ekitaldian euskarari lehentasuna ematea jomuga hartuta, zenbait konpromiso zehazteari ekin diote aipatu erakundeek. Batetik, hizkuntza irizpideak finkatzea eta euskaraz komunikatzeko gaitasuna duten leledunak lehenestea eta baliabideak

aurreikustea euskarazko mintzamenaren ziurtatzeko (prestakuntza saioak etab.).

Bestetik, komunikabideekin eta kazetariekin aliantzak eta konplizitate lantzea, azalpenak bi hizkuntzatan ez errepikatzea izanik irizpide nagusia, baita euskarak lehentasuna izatea ere, eta galderei formulatuak izan diren hizkuntzan erantzutea. Halaber, prentsaurreko agerraldiez gain, partaideek bestelako jendaurreko

ekitaldiei ere helduko die, dagozkien irizpideen arabera hizkuntza jokaera garatzeko konpromisoa hartuz eta horretarako beharrezko bitartekoak bideratuz.

Aipatu konpromisoak jasoko dituen dokumentua zehazte prozesuan da une honetan. Asmoa da urtea amaitu aurretik adierazpen publiko egitea eta, hartara, egokitze jotzen bada, beste erakunde batzuei zabaltzea. □

Asmoa da urtea amaitu aurretik adierazpen publiko egitea eta, hartara, egokitze jotzen bada, beste erakunde batzuei zabaltzea.

## Nafarroako Gobernuak diru-laguntzak bideratu ditu lantokietan euskara sustatzeko

Euskarabidea, Nafarroako Gobernuaren Euskararen Institutuak laguntzak (60.000 €) bideratu ditu euskararen erabilera eta presentzia sustatzeko Nafarroako Foru Komunitateko lantoki pribatuetan. Mugari garrantzitsua normalizaziorantzako bidean.



**G**ogotsu eta esker onez jaso dute laguntza euskara plana garatzen ari diren industria arloko MONDRAGONeko kooperatiba nafarrek: Altsasuko, Fagor Ederlan Tafalla eta Mapsa.

Urratsez urrats aurrera jotzen jarraitzea baino beste biderik ez da, batzuetan eremu motzean, luzeago bestetan... Ekitea da kontua, hasieran emandako pausoak baitakar hurrengoak. Horrela zuzendu

zitzea MONDRAGON Euskarabideari, nafar institutuak abiatu berri duen bideagatik zorientzeko eta eskerrak emateko eta ekindako bidetik aurrera jo dezan eskatzeko. Izan ere, administrazioaren bultzada oso gako garrantzitsua da, bai euskara plana badutenentzat, garatzen jarrai dezaten, bai euskara plana oraindik ez dutenentzat, lehen urratsak ematean babesa izateko.

## Oinarrien bidetik normalizaziorantz

Euskararen normalizazioa hizpide, hainbat kooperatibak hartu zuen parte uztailaren 18an MONDRAGONek antolatutako euskara topaketan.

**J**arraitzearen esparruan sakontzea da MONDRAGONeko euskararen plan estrategikoaren ildoetako bat. Zentzu horretan, Korporazioak ezarrita dituen Euskara Normalizatzeko Oinarriak eutsiaz batera, normalizaziorantz zenbait bide planteatu ziren Topaketan, hala nola euskaraz sortzea, ulermena bermatzea, euskararentzat funtzio propioak gehaztea eta eragileak sortzea. Finean, helburua da euskara normalizatzeko oinarrietatik euskararen normalizazio eredura bideak urratzen jarraitzea.

Ander Etxeberría MONDRAGONen

hedapen kooperatiboaren arduradun eta euskara koordinatzaileak ireki zuen topaketa. Printzipio kooperatiboaren artean jasotakoa gogora ekarriz -Euskara, hizkuntza nazionala den aldetik, eta euskal kulturaren bereizgarriak suspertzen laguntzea-, Korporazioak euskararen inguruan eginiko ibilbidea laburbildu zuen, zenbait mugari azaldu eta 2006an onartutako Euskara Normalizatzeko Oinarriak azpimarratu zituen helburuari erreparatuta: lankideek zein hornitzaile eta bezeroek euskararen aukera bermatuta izatea.

### Euskara Planak, ziurtagiriak...

Oinarrien baliagarritasuna eta emaitza gogora ekarri ondoren (62 euskara plan Korporazioan, 28 Bikain ziurtagiri, Euslan eta Euskaragile egitasmoetan partaide gehienak kooperatiba kideak), normalizazioaren kontzeptuak iradokitzen duenaren gainean gogoeta egin zuten bertaratuek. Ondoren, Eika, Kide, Orkli, Fagor Taldea eta Fagor Ederlan kooperatibek euren egitasmoen berri eman zuten.



# ARKit, la nueva plataforma de realidad aumentada que ya tienes en tu bolsillo

Se trata de un *framework* para realizar aplicaciones de realidad aumentada incluido dentro de iOS 11, el nuevo sistema operativo para los *iDevices* de Apple lanzado hace una semana. Permite a las aplicaciones que usen este framework crear experiencias inmersivas de realidad virtual desde tu propio móvil, sin necesidad de hardware adicional.



Imagen de Apple.com

## Apps recomendadas para disfrutar hoy de ARKit

La realidad aumentada es una de las principales novedades que incorpora el nuevo sistema operativo de Apple para iPhone e iPad, lanzado hace una semana, iOS 11. Si bien es una función que ha pasado desapercibida para muchos usuarios que ya han actualizado sus terminales, se trata de un componente más interno que externo.

Hasta ahora hemos visto muchos intentos de realidad aumentada, que han acabado fracasando, o siendo menos exitosos de lo que se esperaban, tanto por el desconocimiento de los usuarios, por el hecho de requerir dispositivos externos, por la falta de apoyo de los desarrolladores, o simplemente por pereza. ARKit marca un antes y un después en el mundo de la realidad aumentada, ya que permite crear mundos virtuales sobre nuestro entorno con solo nuestro móvil.

Al pensar en realidad aumentada no tenemos que centrar nuestros pensamientos en el mundo de los videojuegos o el entretenimiento. Gracias a ARKit poder medir tu habitación, la altura de tu hijo, ver cómo queda ese nuevo mueble en tu salón, o incluso jugar al Monopoly en familia, son acciones que

### Measurekit

Una de las apps más impresionantes, mide ángulos, sabe si algún objeto está bien nivelado, permite tomar las medidas de una habitación u objeto con unos clicks.

### Ikea Place

Puedes seleccionar cientos de muebles de IKEA y saber cómo quedarán en tu salón, o si entrarán en su sitio. Además usa smart lighting para iluminar el objeto como si estuviese ahí.

### Fitness AR

Para todos aquellos deportistas que quieran ver el camino que han recorrido en su última sesión, en 3D y flotando sobre la mesa más próxima, es vuestra *delicatessen*.

puedes realizar solamente con el móvil en la mano. Quedan atrás las gafas de VR, balizas inalámbricas para transmitir la posición, y complejos *setups* de VR para dar paso a hacer todo esto con un click.

ARKit bajo el capó, se divide en dos módulos. Uno se encarga de capturar imágenes a gran velocidad, y mediante inteligencia artificial es capaz de detectar las superficies y calcular la iluminación del entorno. Su segundo módulo captura la inclinación y posición del dispositivo en el espacio, pudiendo complementar lo que la cámara no ve. La mezcla de estos dos módulos de manera casi instantánea o *mágica* para el usuario final, hace que lo que veamos en nuestra pantalla nos deje boquiabiertos. □

### Puntos positivos:

- Cualquier *iDevice* a partir del iPhone 6s es compatible.
- Precisión y efectividad del uso.
- Ya disponible gratuitamente en tu móvil.

### Puntos negativos:

- Solo es compatible con Apple y su último OS.
- Los gráficos actuales solo muestran la punta del iceberg de lo que será ARKIT.
- Poder usar la cámara frontal para ARKit queda limitado al iPhone X.

# Kooperatiben arteko Mundukide III lasterketa solidarioa

## III Carrera Solidaria entre cooperativas de Mundukide

Urriaren 22an Urkuluko urtegian kooperatiben arteko hirugarren lasterketa solidarioa jokatu da. Kirolak eta elkartasunak bat egingo dute kooperatiben arteko festan. Aurten, gainera, Mundukidek bat egin du Fagor Ederlan Tafallak sustatutako elkartasun erronkarekin.

**A**itzakiarik ez dago datorren urriaren 22an Urkuluko urtegia gerturatzeko. Kooperatiben arteko hirugarren edizioak berrikuntza ugari eskainiko ditu. Izan ere, hiru modalitatetan egin ahal izango da Urkuluko itzulia; batetik korrika, kooperatiba ezberdinetako ordezkariak osatuko dituzten hiru pertsonako taldeetan; bestetik, *nordic walking* modalitatean, eta nahi duenak, oinez ere egin ahal izango du.

### Elkartasun Erronka

Aurten, gainera, Mundukidek bat egin du Fagor Ederlan Tafallak sustatu duen Elkartasun Erronkarekin eta urriaren 22an festa handia egingo da Urkulun. Izan ere, Fagor Ederlan Tafallako lan-bazkide da Riki Abad ultrafondista, Tafallatik etorriko da korrika Urkulura, Mundukideren lasterketan parte-hartzeraz. Fagor Ederlan Tafallak hamar urte bete ditu aurten, eta urteurrena ospatzeko balioko du erronkak. Era berean, Abad bizikleta zahar batekin bueltatuko da Tafallara eta bere bidean Nafarroako kooperatiba industrialak zeharkatuko ditu.

### Mundukide lasterketa eta elkartasun erronka

Mundukideren asmoa da azken urteetako parte-hartzea gainditzea eta, horrela, garapen kooperatiborako diru gehiago batzea. Izan ere, aurten, bai lasterketak



**mundukide**  
 kooperazio kooperatiboa  
 cooperación cooperativa

**KOOPERATIBEN ARTEKO  
 III MUNDUKIDE  
 LASTERKETA SOLIDARIOA  
 III CARRERA SOLIDARIA  
 MUNDUKIDE  
 ENTRE COOPERATIVAS**

**2017-10-22**

Urkulu URTEGIA. 7km / Arexabaleta/Gipuzkoa  
 10:30etatik aurrera  
**IZEN-EMATEA / INSCRIPCIÓN**  
 Lasterketa egunean 9:00 / 9:30 el día de la carrera  
 pertsonako 15 euro por persona  
 Aldez aurretik / inscripción previa  
[www.mundukide.org/lasterketa](http://www.mundukide.org/lasterketa)

Parteharte modalitateak / Modalidades de participación:  
 Talde lasterketa / Carrera en equipo  
 Nordic walking  
 Oinezkoa / Caminando

**Fet 10 RETO SOLIDARIO ELKARTASUN ERRONKA**

Fagor Ederlan Tafalla kooperatibaren 10. urteurrenaren ospakizunen barruan, Ricardo Abad kirolari nafarrak Fagor Ederlan Tafalla eta Eskontzako laneragik batuko ditu korrika, eta Urkulun, kooperatiben arteko III. Mundukide lasterketari bukaera emango dio. Hurrengo egunean, Ricardo Abad Tafallara itzuliko da 3 M. Arizmenditearren Bizikletan MUNDUKIDE kooperazioak nafaroen dituen kooperatiba industrialarekin igarota. Ekimen honi esker bildutako dirua GERNA eta MUNDUKIDEren proiektuetarako izango da.

**LABORAL**  
 kutxa

zein elkartasun erronkak kontu korronteak ireki ditu dirua batzeko Mundukideren Mozambiqueko proiektuarentzat eta GERNA erakundearentzat. GERNA da Nafarroako gaixotasun arraroen elkarte eta azken hamarkadan ari da lanean, gaixotasun arraroak dituzten familiekin eta gaixoeekin, haien bizitza samurtu guran.

Gogoratu, urriaren 22an izango da

lasterketa. Kooperatibistak eta kooperatibak Urkulun batzera deia luzatuta dago. Musika ez da faltako, txalaparta, jai giroa, mokadutxo bat egiteko aukera eta, noski, elastiko teknikoak opari. Gerturatu eta parte-hartu, Mundukideren III. lasterketa solidarioan eta egin bat Fagor Ederlan Tafallaren elkartasun erronkarekin. □

Enpresagintzan elkartu gara Norarekin. Hirugarren mailako LEINNerra da eta aurten Txina eta Indiara doa bere *Learning Journey* egitera. Denbora librean eskubaloia du gustuko eta Zarauzko Alaia taldean jokatzeko du.



## Beste pertsona bat naiz"

### Zergatik aukeratu zenuen LEINN?

Batxilergoa bukatzen ari nintzela, zalantza asko nituen eta gauza gutxi garbi. Egun batean, nire amak esan zidan "Nora, uste dut bilatu dudala zurekin bat datorren ikasketak". Eta horrela etorri ginen Oñatira.

### Zein inpresio jaso zenuen?

Ona, baina hasieran enpresa munduarekin lotzen nuen eta ez zidan hainbeste erakartzen. Agian ordura arte gai honekin zer ikusirik ez zuten arloak landu nituelako eta ez nuelako horrelako ezer buruan.

### Eta zer moduz doa?

Primeran. Izugarri gustatzen zait egiten dudana. Askok ikasi dut, eta uste dut beste pertsona bat naizela. Betidanik izan naiz lotsatia, isila... beldurrak gainditu ditut eta benetan zer nahi dudana izan eta egin deskubritu dut.

### Zergatik da desberdina LEINN?

Zu izateko aukera ematen dizulako. Ez zara bat gehiago, taldeko osagai garrantzitsua zara.

### Baina prozesu honetan, konpromisoak ere sendoak, pisuzkoak dira, ezta?

Bai, bai! Gustura ari naiz baina prozesua gogorra da. Inoiz baino negar eta barre gehiago egin dut, momentuaren arabera! Taldean 15 kide gara eta ez da erraza guztion arteko harremana. Baina finean horixe da ikasketak hauen muina: taldean funtzionatzea eta elkarrekin erronkak lortzea.

### Eta horrez gain, eskubaloia da zure pasioa.

Bai, horixe. Txikitatik izan naiz saltsa

askotan ibiltzekoa: balleta, euskal dantza, ingelesa, frantsesa... eta kirolak ere frogatu nituen. Futbola nuen gustuko baina aukera gutxi ikusi nuen eta lagun kuadrillakoak eskubaloian hasi zirenez, ni ere animatu nintzen.

### Hortik profesional mailara egin duzu salto.

Poliki-poliki izan da, bai! Hasieran Elgoibarko taldean hasi nintzen eta orain dela 3 urte Zarauzko Alaia taldeko entrenatzaileak deitu zidan, justu taldea lehen mailara igo zenean. Zalantzak izan nituen, LEINN ere orduantxe hasten nuelako! Hala ere animatu nintzen eta moldatu naiz!

### Eskubaloian, LEINN bezala, taldeak du berebiziko indarra, ezta?

Zalantzarik gabe, bai! Taldeak ondo funtzionatzea denon ardura da. Zentzu honetan, Nerea Arregi aipatu nahi nuke bereziki, taldeko kapitaina bezala eta lagun bezala asko lagundu didalako ibilbide honetan. Niretzat erreferentia izan da!

### Selekzioarekin ere ibili zara. Eta mundialean ere hartu zenuen parte, ezta?

Bai, egia da oso momentu ederrak bizi izan ditudala. Aukera izan dut Gipuzkoako, Euskadiko eta Espainiako selekzioarekin jokatzeko. Eta azken honekin Rusian jokatu zen mundialean parte hartu nuen.

### Zer nolako da zure egunerokotasuna?

Apur bat zoratzekoa da. 8etan etortzen naiz Oñatira eta arratsaldeko 6.30ak arte ez naiz irteten. Gero Elgoibarrera joan, etxean motxila prestatu eta Zarautzera joaten naiz, entrenatzera. Eta horrela egunero! Asteburutan partiduak izaten ditugu, beraz, denbora libre geratzen zait etxekoekin edota lagunekin egoteko.

### Datorren urtean bukatuko duzu LEINN. Nola irudikatzen duzu hurrengoko etapa?

Ba ez dakit! Baina urte hauetan frogatu dudana bizitzaren estilo

hau dut gustuko. Ez naiz ikusten bulego batean lanean. Ekintzaile izaten jarraitu nahi dut ikasketak bukatu eta gero, Mondragon Team Academy honen kide izan nahi dut. Eta eskubaloian ere jarraitu nahi nuke, ez dakit non edo noiz arte, hori denborak esango du!



[www.tulankide.com](http://www.tulankide.com)



GIZATASUNA  
LANEAN

MONDRAGON

Finantza  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza