

www.tulankide.com

TU lankide

uztaila 2011 julio

- Gobierno Vasco y MONDRAGON crean un centro para coordinar la investigación en el ámbito sociosanitario.
- Kontratu garrantzitsua lortu du Alecop-ek Marokon.
- El doctor Patarroyo visita Caja Labora e Ikerlan-IK4 en su primer acercamiento al modelo cooperativo de Arrasate.

569

Foro 400

470 directivos de las cooperativas integradas en MONDRAGON celebran una jornada de trabajo en el Kursaal sobre *Estrategia competitiva y visión compartida*



en portada

Foro 400

20 MONDRAGON Korporazioa osatzen duten kooperatibetako 470 zuzendarik lan saioa egin zuten Donostiako Kursaal jauregian. Jardunaldia Estrategia konpetitiboaren eta ikuspegi partekatuaren gainekoa izan zen.



kooperatibetako berriak

6 Arizmendi Ikastolaren eskutik 700 lagunek parte hartu dute udalekuetan
Garesen, Acedon, Otsagabian eta Zurizan egin dituzte udalekuak eta nagusienek Santiago bidea egin dute.

10 Fagor Arrasate elegida por Volkswagen
Para suministrar una de las más avanzadas líneas de prensas robotizadas del mundo. Se trata de una instalación Waveline.



14 Jesús Mari Herrasti: "Gerora begira, erabili beharreko metodoa da karbono-aztarnarena"
Uztailaren 1ean karbono-aztarnaren gaineko lehen jardunaldia antolatu zuen Aliatec-ek Garaia Berrikuntza Gunean.

secciones

28 Garatzen
¿Qué energía mueve a nuestras organizaciones?

30 Aula cooperativa
Preguntas sobre la cooperación.

32 Erreportaia
ULMA Embedded Solutions S.Coop.

34 Garatzen
El emprendimiento como estrategia de transformación corporativa (I).

35 Mundukide
Una vivencia impresionante.

36 Antzinakoak
Tallista de paisajes.

38 Mitos y leyendas
Almadiaren eguna, acontecimiento popular en Burgui.

39 euskaraLAN
Garabidek eta HUHEZIK antolatuta, herri indigenatako 18 ikasle Jatorrizko hizkuntza eta identitateak aditu tituluko ikasketak egiten ari dira.

40 MIK
Langileen parte-hartzea.

41 Web 2.0
Vacaciones de intercambio en la Red.

42 Gurasoak gaur
Réplicas.

ARGITARATZAILEA

OTALORA. Azatza.
20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa.
Telefonoa: 943 712 406.
Faxa: 943 712 339

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:
José Antonio Ajuria.

Kideak:
Iñaki Badiola.
Isidro Elexgaray.
José Mª Larrañaga.
Carlos Sarabia.
Carmelo Urdangarín.
Mikel Zabala.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

Elkar-mccgraphics. D. L. BI-2583-89

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.



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

Punto de encuentro

Este mes se ha celebrado nuevamente el Foro 400, un encuentro anual de directivos de las cooperativas que este año ha alcanzado su cuarta edición. Se trata de una jornada de trabajo en la que se dan cita los directivos de las cooperativas integradas en MONDRAGON y que sirve para generar preguntas y compartir reflexiones sobre temas de gestión empresarial. En definitiva, un espacio de encuentro para conectar experiencias y sensibilidades en el proceso continuo de construcción del grupo cooperativo.

Ante el éxito mantenido en la convocatoria de este evento –este año se han superado marcas anteriores con la presencia de 470 personas–, cabe hacer al menos dos reflexiones acerca del significado último de este Foro.

Por un lado, responde a la necesidad de adaptar los negocios a la realidad cambiante, de estar reinventando permanentemente nuestras actividades recurriendo al criterio de expertos mundiales en gestión empresarial. Su acreditada experiencia en diversos temas (Marketing, innovación, internacionalización, estrategia...), y su probado reconocimiento internacional en las disciplinas que abordan hacen que su discurso y sus propuestas tengan una excelente acogida entre el colectivo de directivos. Este evento, además, conlleva un reto adicional, que consiste en saber procesar en cada una de las cooperativas la información recibida y analizar el grado de implementación posible de los conceptos aprendidos. Desde esta perspectiva, se puede señalar que el nivel de éxito del Foro 400 está en función de la proyección de los conceptos trabajados

hacia la gestión de las cooperativas. Y esa responsabilidad recae, principalmente, en los propios directivos.

Por otro lado, el Foro 400 es un acto que sirve para cohesionar nuestro grupo desde una doble vertiente. Desde la dimensión empresarial, que permite actualizar nuestra Experiencia a través de las propuestas de expertos en gestión, para hacer nuestros negocios cada vez más competitivos. Y desde la dimensión humana, ya que posibilita, en un ambiente dis-

El Foro 400 es un acto que sirve para cohesionar nuestro grupo desde una doble vertiente: desde la dimensión empresarial y desde la dimensión humana.

tendido y familiar, el encuentro de la mayor parte de los equipos directivos de las cooperativas y así conocerse mutuamente, compartir mensajes institucionales y reforzar el sentido de pertenencia al Grupo.

En la revista de este mes, hemos hecho una aproximación más en detalle a esta reunión, indagando en sus contenidos, charlando con los ponentes, recabando valoraciones de los participantes y haciendo de altavoz de las sugerencias de mejora, que las hay, para consolidar este foro como un punto de encuentro corporativo y una cita de referencia para nuestros directivos. ■

Descanso veraniego

Prácticamente todas las cooperativas hacen una pausa en su actividad a lo largo del mes de agosto. Es tiempo de distensión, de dejar a un lado la disciplina y la rutina del día a día y de experimentar la sensación de no estar tan sujeto a un horario fijo. Es hora de compartir más tiempo en familia, de viajar, de practicar aficiones,... En definitiva, tiempo de un merecido descanso después de unos meses intensos de trabajo. De manera que TU Lankide os desea que disfrutéis con intensidad de estas semanas para volver a partir del mes de setiembre a enfrentar la parte final de este ejercicio con ánimos renovados.

Atsedean unea heldu zaigu, hainbat hilabetetan lanean gogor eman eta gero. Ordua da laneko kontuak alde batera uzteko, eta bestelako kontuetan murgiltzeko: bidaiak, zaletasunak, familiarekin denbora gehiago emateko,... azken finean, nahi duguna egiteko lanak jartzen digun loturak eduki gabe. Atsedean egun zoragarriak izan ditzazuen opa dizuegu!!

Ekonomia soziala aztergai Oñatiko Soziologia Institutuak antolatutako nazioarteko kongresuan

MONDRAGON Korporazioak espazio berezia izan zuen nazioarteko kongresuan; izan ere, Mikel Lezamizek esperientzia kooperatiboaren gaineko hitzaldia eskaini zuen lehenengo eguneko saioan. Arrasateko kooperatiben ibilbide historikoa eta egungo egoera nabarmendu zituen.



Oñatiko Soziologia Institutuak antolatutako kongresuan ekonomia soziala, erantzukizun korporatiboa, jabetza pribatua eta partenariadua, lan eskubideak eta kooperatiben errealitatea izan ziren aztergai. Horretarako mahai-inguruak eta hitzaldiak egin ziren.

Mundu osotik bertaratu ziren Oñatira aditu eta entzuleak; besteak beste; Errusia, Brasil, Norvegia, Portugal,

Uruguai, Argentina, Txile, Mexiko edo Estatu Batuetatik. Hizlari eta entzuleen artean 120 lagun inguruk esku hartu zuten kongresuan. Aurtengo edizioan aurkeztutako 87 ponentziek gizarte ekonomia izan zuten ardatz eta bereziki pertsonen lehentasuna ematen dieten jardura ekonomikoak eta antolaketa zein erakundeak aztertzen zituzten.

Alternatibak bilatzea

Krisi garaian behar-beharrezkoa da hausnartzea eta orain arteko negozio-bideen aurrean alternatibak bilatzea, ideia eta berrikuntza sakonak landuz. Badaude urte luzez dirauten esperientziak, krisi garaiei ere aurre egin diotenak, lana mantenduz eta bizitzeko baldintzak hobetuz.

Adituen esanetan MONDRAGON Korporazioa da adibiderik esanguratsuenena. "Ondo asmatu du globalizazioaren aurrean birmoldatzen baina, era berean, erronka berriak ditu aurrez aurre eta etengabe ari dira bide berriak urratzen eta ekintzailetasuna sustatzen, besteak beste herririk txiroenetako bilakaera ekonomikoa bultzatu asmoz", adierazi zuen Institutuko zuzendari, Sol Picciotok.

EHUren Udako Ikastaroen barne

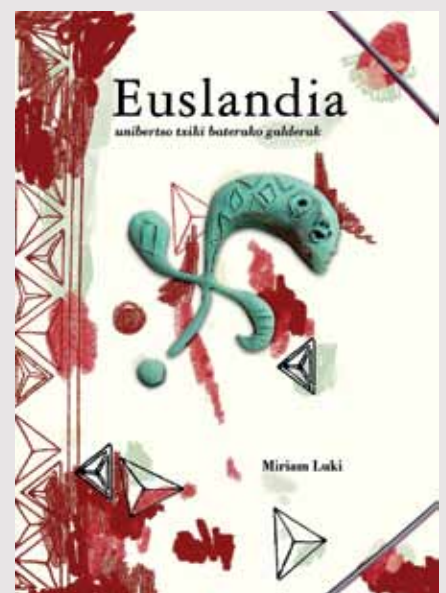
Antolakuntzan Mondragon Unibertsitateak, Deustuko Unibertsitateak eta Euskal Herriko Unibertsitateak esku hartu dute, hain justu ere, 2006 urtetik hona EHUko Udako Ikastaroen barruan eskaintzen da Kongresua eta, bertan parte hartzeak 30 orduko balio akademikoa du.

Miriam Lukik Euslandia idatzi du, EKT aditu tituluaren oinarritua

2008-2009 ikasturtean hartu zuen parte Miriam Luki kazetariak Euskal Kulturagintzaren Transmisioa aditu tituluaren bigarren edizioan. Graduondoko hartan adituei entzundakotik abiatuta, barne gogoeta piztu zitzaion Miriami, eta haren emaitza Euslandia liburua da.

Liburuak eduki desberdinak ditu: ikastaroan entzundako hariak, transkripzioak, prentsako errekorreak, poemak, komikiak, pelikulak, abestiak, pintadak eta musika... Ikastaroan galdera asko sortu zitzaizkon Lukiri eta galdera haietatik beste galdera batzuk ere landu ditu liburuan, euskal kulturagintzari, euskal identitateari, diskurtso eta politika desberdinei buruz, eta baita esperantzaren gainean ere.

Testuen artean, ikastaroan izandako adituek, eta beste idazle eta pentsalari batzuk ere osatzen dute liburua. Mondragon Unibertsitateak eta Lankuk argitaratu dute liburua eta eskuratu daiteke ohiko liburutegietan eta baita Lanku.com denda digitalean.



Alecop logra un importante contrato en Marruecos

Se ocupará de gestionar en los próximos ocho años el “Centro de Excelencia de Formación en el Automóvil” que se ubica en el nuevo parque industrial de Kenitra (Marruecos).



Un consorcio liderado por la Corporación MONDRAGON, en el que participan, entre otros, la división MISE y la cooperativa Alecop, ha logrado recientemente un importante pedido del Gobierno de Marruecos para dar una solución de formación integral y a medida a los empleados del nuevo parque industrial “Kenitra Automotive City”. Este parque se ha creado para atraer a inversores extranjeros, ocupa una extensión de 800 hectáreas, y es parte de una estrategia gubernamental de modernización de los sectores manufacturero e industrial del país.

El contrato ha sido firmado conjuntamente con tres ministerios en el marco del “Plan Emergence” de industrialización nacional y se sitúa en el top 10 del año en cuanto a concesiones en el ámbito formativo a nivel mundial. MONDRAGON cuenta como socios en este proyecto con la Cámara de Comercio de Zaragoza y el promotor del parque industrial (AFZ, Atlantic Free Zone).

En el contexto de ese nuevo proyecto, también se enmarca la puesta en marcha de un *Centro de Excelencia de Formación en el Automóvil*, que coordinará Alecop, y que surge para gestionar las necesidades formativas industriales de los ope-

rarios de las multinacionales de componentes del automóvil que se están instalando en ese parque, principalmente japonesas, norteamericanas y francesas. Este centro, que se inaugurará el próximo mes de mayo, prevé que pasen por sus aulas 800 personas al año.

Posibilidades en países emergentes

Desde la perspectiva de Alecop esta nueva propuesta de valor abre un nuevo campo de posibilidades en países emergentes en un nicho de mercado dominado por proveedores ingleses y norteamericanos. Por otro lado, refuerza su apuesta empresarial por las soluciones formativas bajo demanda para corresponder a sus requerimientos de internacionalización y lanzamiento de nuevos productos de empresas industriales.

Alecop, que prevé alcanzar este año una facturación próxima a los 12 millones de euros, emplea actualmente a 45 socios a jornada completa y a 280 socios escolares (estudiantes de Mondragon Unibertsitatea) en proceso de formación en alternancia.

En la foto, de izquierda a derecha, el ministro de Industria de Marruecos, Ahmed Reda Chami, José Antonio Yeregui, gerente de Alecop, y Jamel Rhmani, ministro de Empleo y Formación, en el momento de la firma del contrato.

Este parque se ha creado para atraer a inversores extranjeros y es parte de una estrategia gubernamental de modernización de los sectores manufacturero e industrial del país.

En Tuttlingen (Alemania), de viaje de prospección de negocios

El pasado mes de junio una delegación de MONDRAGON realizó un viaje de negocios a la ciudad alemana de Tuttlingen, al sur del país bávaro. La idea de la visita, en la que participaron técnicos de MU, Lortek, Cikautxo, Ulma, Ideko, Mondragon Health y del centro corporativo de MONDRAGON, fue la de conocer los materiales, procesos y tendencias de la industria del herramental quirúrgico. Ese sector, una de cuyas características es que requiere mucha destreza manual, tiene una alta concentración de actividades en esta zona de Alemania en la que se producen, además de instrumental quirúrgico, un buen número de prótesis e implantes en diversos materiales.

Durante el viaje se realizaron sendas visitas a tres empresas (Zrinski, Trokamed y Tontarra), a la universidad de Tuttlingen y al Centro de Exposiciones ACIG. La foto está tomada en la plaza mayor de la ciudad alemana.



Ekintzaileen lehen topaketa Markina-Xemeingo Lea-Artibai Berrikuntza Gunean

Leartibai Garapen Agentziak eta Azaro Fundazioak antolatuta, Ekintzaileen I. Topaketa egin zen Markina-Xemeingo Lea-Artibai Berrikuntza Gunean. Hain zuzen ere, Eusko Jaurlaritzako Kultura Ekintzailearekiko sentsibilizazio programaren baitan ospatu zen jardunaldia.

Topaketaren helburua Lea-Artibai eskualdeko ekintzaileen arteko harremanak indartzea izan zen eta, besteak beste, parte hartzaileen artean izan ziren azken hiru urteetan negozio berriren bat martxan jarri duten hainbat lagun. Era berean, une honetan negozio edo ekimenak martxan jartzen ari diren zenbait ekintzailek ere esku hartu zuten.

Dinamika ekintzailea bultzatuz

Guztira, hamabi ekintzailek esku hartu zuten ekimenean eta guztiak izan zuten aukera elkar ezagutzeko eta informazioa elkar banatzeko. Harremanak sendotzeko eta hartu-eman komertzialak sortzeko aukera ere izan zuten.

Aipatu beharra dago parte hartzaileen balorazioa oso positiboa izan dela eta bertaratutako guztiak bat etorri direla aipatzerakoan horrelakoak gehiagotan egin behar direla. Antolatzaileek



ekimena urtero antolatzeko konpromisoa hartu dute, eta asmoa da urtez urte parte hartzaileen kopurua handitzea.

Izan ere, gaur egungo ekintzaileak izango dira eskualdearen etorkizuneko garapen ekonomikoa bultzatuko dutenak.

Hamabi ekintzailek esku hartu zuten ekimenean eta guztiak izan zuten aukera elkar ezagutzeko eta informazioa elkar banatzeko.

Arizmendi Ikastolaren eskutik 700 lagunek parte hartu dute udalekuetan

Garesen, Acedon, Otsagabian eta Zurizan egin dituzten udalekuetan Arizmendi Ikastolako 700 lagun inguruk parte hartu dute. Gainera, azken zikloan dauden 50 ikasle eta hamar irakaslek Santiago bidea egin dute bizikletan, Salamancatik Fisterrara.

Uztailean zehar Arizmendi Ikastolak antolatutako udalekuek balorazio arrakatsua jaso dute. Numeroei jaramon eginenez gero, aurten ere sekulako taldea mobilizatu du Arizmendi: 619 neska mutiko udaleku finkoetan; Garesen, Acedon, Otsagabian eta Zurizan; eta beste 50 gazte Santiago bidea bizikletan egiteko prest. Horiekin guztiekin 90 koordinatzaile, begirale eta laguntzaile aritu dira, lanean, dena ondo ateratzeko ekinean.

Txandakako sistema

Udalekuen antolakuntzaz aritu gara Aitor Guridirekin, bera baita Arizmendi Ikastolako Udalekuetako koordinatzailea eta begiraleen formazioaren arduraduna. Ai-

patu digunez, Arizmendik lau gune nagusitan egin ditu aurtengo egonaldiak: Garesen lau txanda antolatu dira, Haur Hezkuntzako azken urtekoekin eta Lehen Hezkuntzako lehen, bigarren eta hirugarren mailako neska mutikoekin; Acedon, berriz, bi txanda, laugarren eta bosgarren mailakoekin; Otsagabian seigarren mailakoak; eta Zurizan, DBH bateko txanda bat eta beste bat DBH bikoa.

Aurten, gainera, Salamancatik Fisterrara joan dira nagusienak. Batxilergo 50 gazte eta 10 begirale Fisterrara iritsi dira, Santiagotik igaro ondoren. Abentura zoragarria bizi izan dute Ur-tzi Amiano koordinatzaileak adierazitakoaren arabera.



Xabier Lete

Omenezko kontzertua



Éstos son los 15 ganadores de las entradas dobles para el concierto-homenaje a Xabier Lete, que se celebrará el 11 de agosto en Arantzazu:

- Asier Etxaniz
- Juan Ignacio Aizpurua
- Joseba Sagastigordía
- Espe Lizarralde
- Iñaki Kerejeta
- José Luis Agirregabiria
- Anjel Mendibil
- Beatriz Larrañaga
- Marije Zubimendi
- Aritz Iparragirre
- Xabier Barberena
- Eukene Mondragon
- Amaia Mendibil
- Antón Altuna
- Javier Oyarzun

En total, han participado en el sorteo 78 personas. ¡Gracias a todos por participar y zorionak a los afortunados!

Gobierno Vasco y MONDRAGON crean un centro para coordinar la investigación en el ámbito sociosanitario

El Gobierno Vasco, en colaboración con MONDRAGON, pondrá en marcha este año un Centro de Innovación Sociosanitaria que coordinará y apoyará las iniciativas que, desde el ámbito público y privado, se desarrollen para la investigación y el desarrollo en este sector

El centro tendrá una estructura reducida y dispondrá de un presupuesto de dos millones de euros. La creación de esta oficina se enmarca en la Fundación Vasca para la Innovación Sanitaria, presentada a finales de julio por el lehendakari Patxi López, y el presidente de MONDRAGON José María Aldecoa, quienes coincidieron en la creciente importancia del sector sociosanitario ante los retos que supone el envejecimiento de la población y el contexto de austeridad en el gasto público.

La Fundación integra a los departamentos de Sanidad y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco, así como a MONDRAGON, que es el primero de los socios representativos del tejido empresarial y

sociosanitario que el Ejecutivo espera incorporar al proyecto.

El objetivo de esta fundación es la coordinación y el impulso de iniciativas de investigación, desarrollo e innovación para la atención de situaciones derivadas del envejecimiento, las enfermedades crónicas, la discapacidad o la dependencia. De esa forma, se pretende definir modelos de prestación de servicios de mayor calidad y eficiencia,

orientados a la atención de las personas en su entorno habitual.

Líneas de actuación

La ubicación del centro, que se pondrá en marcha antes de fin de año, se decidirá a partir de septiembre, según informó el lehendakari. La oficina se dedicará a coordinar las actuaciones que se desarrollen en este campo desde los ámbitos público y privado.

El objetivo de esta fundación es la coordinación y el impulso de iniciativas de investigación, desarrollo e innovación.

Visita de una delegación institucional china

Una delegación institucional de Kunshan, área próxima a Shanghai en la que la Corporación tiene su parque industrial en China, ha visitado entre el 17 y el 19 de julio nuestro grupo cooperativo.

El objetivo principal de la visita fue estrechar relaciones con MONDRAGON y conocer "in situ" la Corporación, primer inversor en su zona. Para ello, se llevaron a cabo una serie de reuniones de trabajo en el centro corporativo así como visitas a diversas cooperativas que en la actualidad están desarrollando proyectos en el país asiático.

La delegación china posa para la foto en la entrada del centro corporativo acompañados por Josu Ugarte, presidente de MONDRAGON Internacional y Germán Lorenzo, director de Asia Pacífico.



El doctor Patarroyo conoce Caja Laboral e Ikerlan-IK4 en su primer acercamiento al modelo cooperativo de Arrasate

Tras recibir el premio Príncipe Viana de la Solidaridad 2011 otorgado por el Gobierno de Navarra y la propia Caja laboral.

El reconocido inmunólogo colombiano Manuel Patarroyo visitó recientemente Arrasate para conocer de cerca el modelo cooperativo en general y algunos referentes como Caja Laboral e Ikerlan-IK4, en particular. El Doctor Patarroyo acudió invitado tras recibir en Pamplona el Premio Internacional Príncipe de Viana de la Solidaridad 2011, otorgado por el Gobierno de Navarra y Caja Laboral en reconocimiento a la tarea llevada a cabo por instituciones, organizaciones no gubernamentales y personas físicas de cualquier país que hayan destacado por su trayectoria en los ámbitos de la Cooperación Internacional al Desarrollo.

El doctor Patarroyo, al que el galardón entregado destaca su labor en la búsqueda de soluciones para las enfermedades que afectan principalmente a los habitantes de las zonas tropicales del planeta y su compromiso con los más necesitados, realizó una visita privada en la que fue atendido por el presidente de Caja Laboral, Txomin García, y por responsables de la entidad financiera y del centro tecnológico de Ikerlan-IK4.

El científico colombiano conoció así de primera mano el modelo cooperativo de cooperación, solidaridad, innovación, apuesta por el futuro y el cambio permanente, centrado en las personas, que representan Caja Laboral y la Corporación MONDRAGON, a la vez que tuvo ocasión de visitar también un referente en investigación como Ikerlan-IK4 donde tuvo lugar un encuentro al más alto nivel científico y técnico que, probablemente, tendrá sus frutos en el futuro.

Premio Príncipe de Asturias

El destacado científico, conocido a nivel mundial por ser el responsable del desarrollo de una vacuna sintética contra la malaria lo que le valió el Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica en 1994, conoció las instalaciones de IKERLAN-IK4 en Polo Garaia y asistió a la presentación de las capacidades del sistema MicroPCR que ha desarrollado el Centro por parte del Doctor Jesús Ruano.

A través de las explicaciones dadas por responsables de Ikerlan-IK4, el Doctor Patarroyo pudo conocer los innovadores desarrollos llevados a cabo en el centro tecnológico en el campo de los *laboratorios en un chip*, así como su aplicabilidad a la producción de medicamentos (como vacunas), al diagnóstico de enfermedades y al seguimiento de los efectos



de los tratamientos de las enfermedades.

La visita resultó de gran interés para ambas partes como se refleja en algunos de los comentarios del recién galardonado con el Príncipe Viana de la Solidaridad 2011. En este sentido, el Doctor Patarroyo destacó que "el sistema *POC-Point of Care* (Dispositivo de diagnóstico cercano al paciente) para Diagnóstico Molecular (ADN) con PCR en chip desechable es ideal para detectar el funcionamiento de la vacuna de la malaria, y que la posibilidad de analizar el ADN para medir los efectos de la vacuna de la malaria ofrece un gran potencial".

Al científico colombiano también le llamó mucho la atención "este desarrollo, y en particular para el proceso de desarrollo de vacunas que es donde trabajamos, de manera específica las vacunas para malaria y cáncer de cuello de útero, así como tuberculosis en el futuro". Asimismo, puso de manifiesto su reconocimiento al planteamiento de *Point of Care* con desechable plástico para diagnóstico molecular, así como a la iniciativa de lanzar una empresa que lo ponga en el mercado.

Patarroyo pudo conocer los innovadores desarrollos llevados a cabo en el centro tecnológico en el campo de los *laboratorios en un chip* y sus aplicaciones prácticas.

Representantes del MIT de Massachussets visitan Mondragón

Un grupo de 18 personas representantes del Massachussets Institute of Tecnology han visitado Mondragón entre el 18 y 22 de julio.

El grupo, conformado por profesores, alumnos y otros representantes de asociaciones sociales, ha tenido la ocasión de conocer "in situ" la experiencia cooperativa, a través de las sesiones de trabajo que han tenido lugar en Otalora. Además, se han desplazado hasta las cooperativas Fagor, Ikerlan, Alecop, Mondragon Unibertsitatea, MIK, Mondragon Assembly, Saiolan, Caja Laboral.



Proiek ha realizado la fachada del edificio emblemático Carlos Santamaría en Donosita

Proiek ha sido la encargada de la realización de la fachada exterior y patios, así como del cerramiento horizontal y vertical de la entrada principal del edificio.

El centro está destinado a ser uno de los edificios emblemáticos de la Universidad del País Vasco. El edificio Carlos Santamaría, con un total de 30.015 m² construidos, diseñado por Ander Marquet y Juncal Aldamiechevarría, se concibe como un gran contenedor, en donde el muro se divide en dos grandes bloques que crean una apertura en forma de vértica hacia el cielo en el acceso principal del edificio.

Pese a su apariencia desde el exterior, en el interior, cuenta con una gran claridad favorecida por la luz natural proveniente del patio interior.

La biblioteca que albergará el nuevo edificio unificará en un solo espacio los fondos bibliográficos hasta ahora dispersos por las diversas facultades, además, el edificio Carlos Santamaría contará con una biblioteca de investigación.

Aluminio y madera laminada

Proiek, para la realización del proyecto en la fachada exterior y

El centro está destinado a ser uno de los edificios emblemáticos de la Universidad del País Vasco.



patios, así como del cerramiento horizontal y vertical de la entrada principal del edificio ha desarrollado una solución de muro cortina de aluminio sobre montantes de madera laminada. Esta misma solución se ha aplicado al lucernario triangular existente sobre la entrada principal.

Se ha realizado el cerramiento de huecos de fachada mediante ventanas de acero inoxidable con rotura de puente térmico de la casa Jansen y vidrio aislante con capa bajo emisiva.

Fagor Arrasate elegida por Volkswagen para suministrar una de las más avanzadas líneas de prensas robotizadas del mundo

Fagor Arrasate suministrará a Volkswagen una nueva línea de prensas robotizada que será una de las más avanzadas del mundo en términos de velocidad y productividad.

Se trata de una instalación Waveline, el nuevo concepto desarrollado por Fagor en colaboración con la firma de robots Kuka. A diferencia de las líneas de prensas convencionales (tándem lines) en que los robots y las prensas trabajan parando en cada ciclo, el nuevo sistema Waveline permite una sincronización completa y perfecta entre todos los elementos, evitando paradas y permitiendo aumentar la velocidad de proceso en más de un 50% en algunos casos.

Volkswagen ha realizado un importante pedido a Fagor Arrasate de una línea Waveline para su planta de Sudáfrica. La nueva instalación estará compuesta por 6 prensas.



Abierto el plazo de inscripción para participar en la segunda edición de los premios *Get up* de ORONA

Presenta tu proyecto Fin de Carrera y demuestra todo tu talento es el eslogan de la segunda edición de los premios Orona. La presentación de candidaturas se realizará del 15 de julio al 30 de septiembre.

El grupo empresarial ORONA, líder en el sector de elevación y movilidad comprometido con la innovación y el desarrollo sostenible, trabaja en la constante búsqueda de futuros talentos, y en ese contexto ha creado los Premios Get Up.

Premio a las ideas

El objetivo es premiar las ideas, inquietudes e investigaciones de los estudiantes de Mondragón Unibertsitatea, y está abierto a todos los alumnos de los últimos



cursos de Ingeniería. Además, habrá un galardón para premiar proyectos orientados a la innovación en sistemas de elevación y movilidad urbana.

El tribunal estará compuesto por profesionales de ORONA y contará con la presencia de responsables de MU e Ikerlan. La resolución y la entrega de premios tendrá lugar en octubre y los premios serán los siguientes: primer premio 1.500 €, segundo premio 1.000 €, y tercer premio 500 €.

MONDRAGON en la prensa

Dos emprendedores argentinos viajaron a Mondragón a vivir la experiencia cooperativa. A través de la capacitación lograron crecer en sus respectivos proyectos productivos.

Las cooperativas mondragonesas se entienden como una experiencia. Este concepto denota el sentido de ensayo y de trayectoria, de andadura... y una aportación al devenir de los sistemas socioeconómicos. ¿Qué se hace internamente con una experiencia? Vivirla, mejorarla. ¿Qué se hace externamente con una experiencia? Compartirla... "La frase, extraída del libro de Larraitz Altuna Gabilondo, *La experiencia cooperativa de Mondragón*, concentra la síntesis de un programa de intercooperación que desde hace más de diez años involucra a actores de distintas iniciativas de economía solidaria del sur del planeta con MONDRAGON Humanity at Work (conocida como MONDRAGON Corporación Cooperativa), el grupo empresarial más importante del País Vasco, y séptimo en participación en el Estado Español. A través de la fundación Mundukide y el Instituto Lanki, con la

coordinación de la Universidad de Mondragón, se capacita y asesora a emprendedores de África y Latinoamérica, entre ellos, argentinos. Estos últimos cuentan cómo incorporaron conocimientos y lograron ampliar su capacidad de gestión y producción a partir de la iniciativa.

La educación como pilar de la experiencia. ¿Cómo se llega a ser un referente mundial en materia cooperativista desde una villa escondida entre los cerros, que hacia 1950, en plena persecución franquista, contaba con poco más de diez mil habitantes? La respuesta está en el trabajo formativo iniciado por el sacerdote, poeta y periodista José María Arizmendiarreta, un vizcaíno imbuido en la doctrina social de la Iglesia, el comunitarismo y la ferviente crítica al liberalismo económico, que en la década de 1940 desde el círculo

de estudios de la Unión Cerrajera de Mondragón, tierra vasca fértil en el hierro ubicada a unos 30 km de la capital Vitoria, comenzó a formar a los cientos de jóvenes que luego fundarían las primeras cooperativas del Grupo. Como el caso de Ulgor, en 1955, hoy Fagor electrodomésticos, que empezó a fabricar estufas de petróleo con una veintena de socios y en 1960 ya abordaba la electrónica, la fundición o los accesorios para automóviles, con 228 trabajadores; actualmente es la empresa, a nivel mundial, con el más amplio portafolio de productos propios destinados a trabajar la chapa metálica.

(...)

Dominical argentino Miradas al Sur, domingo 19 de junio de 2011

MAIER Diseinuaren Nazioarteko Lehiaketaren laugarren edizioko sariak eman dira

Guztira hainbat herrialdetako 99 proiektu aurkeztu dira, horien artean Frantzia, Holanda, Errusia, India, Brasil eta AEB.

MAIER kooperatibak antolatu du diseinuaren nazioarteko lehiaketaren laugarren edizioa, beste erakunde batzuen laguntzarekin: MONDRAGON Korporazioa; Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Sustapen Ekonomikoko Saila; Eusko Jaur-laritzako Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila; EIDE (Euskadiko Industri Diseinatzaileen Elkarte); IED (Istituto Europeo di Design); Mondragon Unibertsitatea; EHU-UPV; Escuela Superior de Diseño de La Rioja eta ELISAVA (Escola Superior de Disseny).

Azken urteotan, epaimahaikideen prestigioari esker, diseinu lehiaketetan erreferente bihurtu da. Edizio honetan hainbat herrialdetako 99 proiektu aurkeztu dira, horien artean Frantzia, Holanda, Errusia, India, Brasil eta AEB, eta horrek erakusten du MAIER Taldeak antolatzen duen lehiaketak nolako interes handia sortzen duen.

Aurten, sariak banatzeko ekitaldia uztailearen 1ean egin zen, Zornotzako *Automotive Intelligence Center* zentroan (Bizkaia). Lehenengo saria, 8.000 eurorekin hornitua, Leisure Microdot proiektuari egokitu zaio, eta egileak izan dira José Ignacio Aguirre, Manuel Álvarez, Javier Machimbarrena eta Alex Ochoa de Aspuru, guztiak Mandesso Design nazioarteko enpresaren diseinatzaileak. Bigarren saria, 4.000 eurokoa, Travelling is discovering proiektuarentzat izan zen, eta Errioxako Goi Mailako Diseinu Eskolako Errioxako ikasleak diren Iraia Sanzek, Johanna Starklek eta Sila Pascualek garatu duten. Eta hirugarren saria, 3.000 eurokoa, Wicker&Crochet proiektuak irabazi zuen, Errioxako Goi Mailako Diseinu Eskolako ikasleak diren Paula Canalejo, Miriam Garcia, Marta Gómez eta Claudia Gómezek aurkeztuta.

Color & Trim

Aurkeztu diren proiektu guztiak automozioaren eremuan oso hedatuta dagoen *Color & Trim* arloari lotuta egon dira, hau da, ibilgailua apaintzeko kolore, material eta egituren diseinuari lotuta. Epaimahaia diseinu zentro, automozio enpresa eta erakunde publikoetako hainbat ordezkari eta automozioaren sektoreko hainbat diseinatzailek osatu dute, eta irizpide hauek erabili dituzte baloratzeko:



diseinurako proposamenen berrikuntza, emangarrien kalitatea eta automozioaren sektorean duten aplikagarritasuna.

Lehiaketaren helburua MAIER Tal-

dean berrikuntza sustatzea eta bultzatzea da, diseinuaren bitartez bere bezeroi balio erantsia eta bereizgarria eskaintzeko.

Mauricio Corvi, Ferrari taldeko diseinatzailea Goi Eskola Politeknikoan izan da

Mauricio Corvi, Italiako Ferrari marka ospetsuko diseinugileak parte hartu zuen sari-banaketan. Baina lehenago Arrasateko Goi Eskola Politeknikoan izan zen eta automobil-modeloaren zirriborroa marraztu zuen eskuz Goi Eskola Politeknikoko Areto Nagusian. Diseinugile italiarra goizeko bederatzietan hasi zen diseinuan lan egiten, eta ia-ia ordu eta erdi behar izan zuen arkatzez eta errotuladorez Ferrari autoa sortzeko. Zirriborroa egiten zuen bitartean (ordenagailu bidez egindako diseinu guztietan derrigorrean eman beharreko aurretiko urratsa da), diseinugileak paperean irudikatutakoaren berri eman die ikasle guztiei.

Lehiaketako finalera, Mondragon Unibertsitateko ikasleen sei proiektu iritsi dira: euretako bost banan-banan diseinatu dira; eta bat, taldean. Zortzi ikasle horiek Industriako Diseinu eta Produktuaren garapenerako Ingeniaritza gradu hiruugarren maila eta diseinu estrategikorako materia egiten ari dira.



| Septiembre | | |
|---|--------------------|------------------------------------|
| Curso Avanzado en Gestión Industrial- AIN | 08-sep-1115-dic-11 | Asociación de la Industria Navarra |
| Cómo gestionar eficazmente las ayudas a la formación | 13-sep-1114-sep-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Gestión positiva de conflictos | 19-sep-1121-sep-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Gestión Integral de Activos Físicos PAS 55-ISO 55.000 | 29-sep-1130-sep-11 | Cámara Comercio Bilbao |
| Octubre | | |
| Regulación y control de procesos industriales | 04-oct-1118-oct-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Curso Avanzado en Automatización Industrial | 04-oct-1121-dic-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Metalografía | 04-oct-1106-oct-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Metalografía y ensayos mecánicos | 04-oct-1120-oct-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Calidad en el proceso de fabricación | 04-oct-1125-oct-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Gestión de las fases de un proyecto | 06-oct-1120-oct-11 | Cámara Gipuzkoa |
| Curso Avanzado en Gestión de Proyectos | 06-oct-1115-dic-11 | Cámara Gipuzkoa |
| Cómo elaborar el plan de formación | 06-oct-1118-oct-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| TCP/IP y Ethernet | 07-oct-1111-nov-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Experto en Configuración de Redes CISCO-CCNA (semipresencial) | 07-oct-1111-may-12 | IRAUNKOR-MGEP |
| Grado en Ingeniería en Organización Industrial-OnLine 11-12 | 07-oct-1106-jul-12 | On line, Arrasate |
| Diagnóstico de averías con PLC Siemens | 17-oct-1125-oct-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Coaching como herramienta de mejora | 18-oct-1119-oct-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Ensayos mecánicos | 18-oct-1120-oct-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Jornada sobre tolerancias en planos mecánicos. (Dimensionales, superficiales y geométricas) | 19-oct-1119-oct-11 | Cámara Gipuzkoa |
| Curso Avanzado en selección, montaje y mantenimiento de Elementos de Máquinas | 19-oct-1123-nov-11 | Cámara Gipuzkoa |
| Captación de Datos | 20-oct-1127-oct-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Curso Avanzado en Gestión de Mantenimiento-AIN | 20-oct-1116-feb-12 | Asociación de la Industria Navarra |
| Introducción al análisis de la vida a fatiga de componentes metálicos | 24-oct-1126-oct-11 | IRAUNKOR-MGEP |
| Curso Experto en Seguridad Informática (online) | 24-oct-1115-jun-12 | On line, Arrasate |
| Jornada sobre selección, montaje y mantenimiento de elementos de estanqueidad | 26-oct-1126-oct-11 | Cámara Gipuzkoa |
| Gestión avanzada de proyectos | 27-oct-1110-nov-11 | Cámara Gipuzkoa |
| Inyección de Plásticos | 27-oct-1129-nov-11 | IRAUNKOR-MGEP |

Formación corporativa



OTALORA

Abierto el plazo de inscripción para el MBA Executive de Otalora

Se presenta con novedades que refuerzan el desarrollo del liderazgo.

La edición 2011/12 del MBA Executive de Otalora incorpora novedades especialmente orientadas al desarrollo de liderazgo. En su compromiso de adecuación constante a las necesidades específicas de las cooperativas y de sus directivos, Otalora ha realizado un rediseño de su Máster.

La base de este rediseño se sitúa en la idea de para que un directivo tenga éxito debe:

- dominar las herramientas de gestión (estrategia, marketing, finanzas, operaciones...).
- disponer de una visión global de la organización y la interrelación de las distintas funciones.
- y, especialmente, disponer de habilidades para hacer frente a los nuevos retos.

Entre estas habilidades tienen un especial peso las relacionadas con el liderazgo. Un liderazgo en clave cooperati-

va que equilibra la orientación a los objetivos con la orientación a las personas. El desarrollo de la visión, la positividad, la escucha y la orientación al logro, entre otros, son algunos de los elementos clave que han sido incorporados.

Es de destacar que a partir del perfil inicial de cada uno de los participantes se establecen objetivos y planes de desarrollo individualizados.

Asimismo, cabe mencionar que el enfoque de este programa sigue inspirado por la cultura de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON, sus Valores y su Modelo de Gestión.

El máster se impartirá entre el 21 de octubre de 2011 y el 30 de junio de 2012.

El periodo de inscripción está abierto y se puede realizar a través del teléfono 943 71 2330 o del correo electrónico muribarren@mondragoncorporation.com.



Jesus Mari Herrasti

Garaia Berrikuntza Guneko lehendakaria

Uztailaren 1ean karbono-aztarnaren gaineko lehen jardunaldia antolatu zuen Aliatec-ek Garaia Berrikuntza Gunean. Jardunaldia bukatzeko bertan parte hartutako adituekin mahai-ingurua egin zen eta Jesus Mari Herrasti Garaia Berrikuntza Guneko lehendakaria aritu zen moderatzaile lanetan.

“Denoï kaltetzen digun arazoa da aldaketa klimatikoa eta CO₂ren isurketa”

Noiz entzun zenuen lehenengo aldiz karbono-aztarna?

Lehenengo aldiz duela lau urte entzun nuen, amerikar batek esanda. Hemen zero gunea eraikitzea pentsatu zuten, Garaia gunea, eta orduan horri buruz irakurtzen hasi nintzen. Informatu nintzenez oso interesgarria iruditu zitzaidan, bizi osoa neurtzeko tresna bat da, produktu batek duen inpaktua jaiotzen denetik hiltzen den arte. Beste metodo batzuk baino samurragoa da neurketa egiterakoan.

Zein egoeratan dago karbono-aztarna mundu mailan?

Estatu Batuetan eta Ingalaterran hasi ziren, eta gero Europako iparraldera zabaldu zen metodoa. Gero eta produktu ge-

hiago daude, baita erakunde gehiago ere metodo hau aurrera eramaten dutenak. MONDRAGON taldeak ondoan ditu MU, diseinu aldetik bereziki, eta Ondoan ere gu-rekin dago. Beste enpresa, administrazio eta zerbitzu asko gerturatzen dira informazio bila eta zer egin daitekeen ikustera.

Zein da arrazoi nagusia karbono-aztarna erabiltzeko?

Lehenengo arrazoa, ingurumenarekiko sentsibilizazioa da. Horretarako, gauzak neurtu egin behar dira, ez bada neurtzen ezin da ez baloratu ezta konparatu ere. Garrantzitsuena da, norberak zerbait hobetzeko helburuak jartzen dituenen, hobekuntza horretarako aldaketak egitea. Desafio bat hartzea beti da ona au-

rrera egiteko. Leku berri batean sartzen zarenean, zailtasunak daude eta aldaketak egitea beti kostatzen da, baina gure enpresa betirako izatea nahi badugu, gizartearekiko erantzukizun bat izan behar dugu, sentsibilizazio bat.

Zertifikazioa, izen ona mantentzeko ala ingurumena zaintzeko tresna?

Zertifikazioa modu askotan erabili daiteke; norberak zer moduz dagoen jakiteko, gainontzekoei gauzak nola egiten dituen azaltzeko, hau da, gardenak izateko edota askotan argumentu komertzial moduan erabiltzeko. Jendeak hori baloratzen badu, merkatuan abantaila bat izan daiteke.

Nolako etorkizuna ikusten diozu karbono-aztarnari?

Lehenago edo beranduago etorkizuna badu, denoï kaltetzen digun arazoa da aldaketa klimatikoa eta CO₂ren isurketa. Nahiz eta gaur egun jendeak beste arazo batzuk eduki, gerora begira, erabili beharreko metodoa da.

Gure enpresa betirako izatea nahi badugu, gizartearekiko erantzukizun bat izan behar dugu, sentsibilizazio bat.

El embajador de Kenia, en MONDRAGON

Bramwel Kisuya, embajador en España de la República de Kenia, visitó el pasado 20 de julio MONDRAGON. Desde que accedió al cargo en la embajada ése era uno de sus objetivos: conocer de primera mano la Experiencia Cooperativa, ya que en Kenia existen muchas cooperativas, principalmente agrarias y de artesanía, y la cultura de la cooperación está bastante extendida.

En MONDRAGON, tuvo una primera aproximación al grupo a través del video corporativo y de una sesión de trabajo con Mikel Lezamiz, responsable de Difusión Cooperativa. Asimismo, se entrevistó con responsables de Alecop para conocer las soluciones de sistemas de formación a medida que la cooperativa les puede ofrecer pensando en establecer programas formativos para cooperativistas en Kenia.

El embajador valoró muy positivamente este primer contacto y se comprometió a organizar una visita institucional en los próximos meses para que autoridades y cooperativistas de Kenia conozcan MONDRAGON.



Caja Laboral presenta el informe sobre la economía vasca de 2010

Destaca que 2010 pasará a la historia como el ejercicio en el que el elevado nivel de endeudamiento de los Estados, asociado al importante esfuerzo en materia fiscal, provoca una crisis de deuda soberana en los países periféricos de Europa.

Según el informe citado, el año 2010 el PIB de la CAPV se incrementa un 0,3% y en la Comunidad Foral de Navarra el 1,2%, mientras que en el conjunto del Estado se produce una leve caída, cifrada en un -0,1%. La lectura más positiva viene porque el año pasado marca la finalización de la recesión en términos de PIB, aunque como se puede apreciar las tasas son claramente inferiores al potencial de crecimiento de los tres ámbitos geográficos.

En consecuencia, el comportamiento del mercado laboral no invita al optimismo. Así, salvo la CAPV con un leve crecimiento del empleo del 0,7%, tanto la Comunidad Foral como en el conjunto del Estado se producen caídas del 1,5% y 2,3% respectivamente.

Desde la perspectiva de la oferta destaca la debilidad general de comportamiento del sector de la construcción y la pujanza del sector industrial en la Comunidad Foral de Navarra, mientras que en la CAPV y el resto del Estado los registros, siendo positivos, no resultan tan llamativos. En el otro lado de la balanza, el sector servicios muestra cierta estabilidad en el comportamiento con respecto a 2009.

En definitiva, 2010 puede ser considerado como un año de claro - oscuros en la economía vasca y en general para la economía española a la luz de los diferentes datos que se han ido comentando. Aunque se ha recobrado la senda del crecimiento económico, éste todavía es muy débil, y desde luego insuficiente como para que se puedan mejorar los registros del deteriorado mercado laboral que nos ha dejado la crisis. Así, las expectativas para el año en curso, el 2011, son de creci-

mientos en las tres áreas: un 0,9% para España, un 1,4% en la CAPV y un 1,6% en la CF de Navarra.

La salida de la crisis

En resumen, la salida de la crisis se antoja lenta y habremos de esperar a 2012 para poder crecer, generar empleo y disminuir la tasa de paro. Y todo ello con permiso de las incertidumbres que rondan en forma de aumento de las expectativas de inflación y, especialmente, los problemas derivados del elevado endeudamiento de los países. Por todo ello, la competitividad de la economía se convierte en una variable clave de cara al futuro. Tan es así que se recoge explícitamente en una de las últimas iniciativas de política económica europea: el Pacto Euro Plus. En este sentido, debemos recordar que uno de los factores determinantes de la misma es la productividad y el disponer de un potente entramado institucional generador de capital humano, infraestructuras complejas y organizaciones.

La salida de la crisis se antoja lenta y habremos de esperar a 2012 para poder crecer, generar empleo y disminuir la tasa de paro.

Un equipo de fútbol femenino de Bolivia (MOMIN) visita Auzo-Lagun

Participaron en el torneo Donosti Cup y acudieron a la cooperativa de Arrasate seducidas por su historia.

El pasado 4 de julio una delegación del equipo de fútbol MOMIN de Bolivia, integrada por 18 jugadoras y 4 dirigentes, visitaron la planta de Auzo-Lagun en Arrasate. Llegaron desde Bolivia con el objetivo de participar en la *Donosti Cup*, un torneo de fútbol base que este año cumplía su XX aniversario y uno de cuyos patrocinadores es Auzo-Lagun.

Desde hace quince años, el torneo desarrolla un programa de cooperación internacional gracias al cual en cada edición participan en el torneo equipos de países pobres. Así, se posibilita que jugadores y jugadoras sin recursos puedan vivir una experiencia deportiva que de otra manera no se podrían permitir. En este año 2011 el equipo elegido fue MOMIM (Bolivia).

La visita a Auzo-Lagun se realizó debido al interés que suscita la historia de Auzo-Lagun para un grupo como ellas, que realiza actividades de lucha por la dignidad de todas

las mujeres, y por sacar sus familias adelante. Asimismo, se acercaron hasta Arrasate para agradecer la colaboración de Auzo-Lagun con la *Donosti Cup*, que ha hecho posible poder acudir al vigésimo aniversario del torneo.



Eroski reduce el impacto ambiental de envases y embalajes

Con apoyo de una aplicación informática.

Eroski reduce el impacto medioambiental de sus envases y embalajes, fiel a su compromiso con el medio ambiente y siguiendo su plan estratégico, con el apoyo de una herramienta informática desarrollada en colaboración con el Centro Tecnológico AZTI-Tecnalia.

A través de esta herramienta se puede comparar el efecto de diferentes formatos de envase, tanto en los costes derivados (materiales, proceso productivo, transporte, gestión final) como en el impacto ambiental global y emisiones de gases de efecto invernadero, a lo largo de todo el ciclo de vida del envase o soluciones de envasado analizados.

De esta manera, se pueden introdu-

cir criterios de sostenibilidad al seleccionar el formato de envase más adecuado para un producto, pudiendo combinar diferentes materiales, procesos, sistemas de transporte y tipos de gestión. El objetivo prioritario consiste en la reducción o minimización del impacto ambiental de los envases y embalajes utilizados en tienda.

Esta aplicación se enmarca dentro de uno de los cuatro pilares del Plan Estratégico de Medio Ambiente que EROSKI ha elaborado con la vocación de orientar todas las iniciativas desarrolladas por la organización dentro de este compromiso y sentar las bases para su desarrollo.



Eroski móvil abre su tienda online

Eroski móvil ha abierto a mediados de julio su tienda online relanzando su tarifa más competitiva, la más barata del mercado en lo que a tarifas sin establecimiento de llamada se refiere.

Junto con la nueva tarifa también se oferta la tarifa *ConeKt@* (2,5 céntimos/ minuto impuestos indirectos no incluidos) considerada como la más económica del mercado, y los bonos *CombinaVOZ* y *CombinaNET*, siendo el primer operador virtual en España en ofrecer unos bonos sin obligar al cliente a elegir tramos horarios o operadores de destino de sus llamadas.

En prepago también se ofrecen novedades, rebajando el precio por minuto de sus tarifas con y sin establecimiento de llamada.

Los diferentes estudios realizados en el transcurso de su presencia en el mercado y con la oferta actualmente existente, *Eroski móvil* se muestra como el operador con los precios más bajos en términos generales en el caso de las tarifas de



contrato. A esta conclusión se llega al comparar los distintos planes ofertados por otros operadores.

Cabe recordar que *Eroski móvil* no cobra consumo mínimo mensual, ni cuotas de alta ni tampoco tiene compromiso de permanencia, sus clientes pagan solo por lo que hablan.

La Universidad de San Diego se acerca a MONDRAGON

Un grupo de 18 personas representantes de la Universidad de San Diego se acercó hasta Mondragón a principios de julio.

Se trata de una visita anual en la que diferentes profesores y alumnos de esta universidad conocen la experiencia de MONDRAGON, desde un punto de vista teórico y también práctico puesto que visitan a diferentes cooperativas del entorno.

En esta ocasión, además de las sesiones formativas en Otalora, visitaron Mondragon Unibertsitatea, Alecop, Fagor, Ikerlan, Saiolan y Mundukide.



Visita de la secretaria general de Industria

El pasado 20 de julio recibimos la visita de Teresa Santero, secretaria general de Industria en el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; y de Jesús Candil, director general de Industria. Se acercaron a MONDRAGON acompañados por una delegación del Gobierno Vasco integrada por Bernabe Unda, consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo; Pedro Gómez Damborenea, viceconsejero de Gabinete, Planificación y Estrategia; Xabier Garmendia, viceconsejero de Industria y Energía; y Juan José Garayar, director de Desarrollo Industrial de la Viceconsejería de Industria y Energía. José Mari Aldecoa, presidente del Consejo General, hizo de anfitrión en esta visita de perfil institucional.



mberriak

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa entrega 103 diplomas de Ciclos Formativos de Grado Superior

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa entregó a principios de julio, un total de 103 diplomas a alumnos de Ciclos Formativos de Grado Superior. De este modo, se reconoce el esfuerzo y el mérito de estos 103 estudiantes que han finalizado sus estudios en el curso 2009-2010.

El acto, que tuvo lugar en el Aula Magna de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, contó con la música como gran protagonista. Ritxi Aizpuru, editor musical de la productora Baga-Biga, ofreció tras la



entrega de diplomas una ponencia, y a continuación se pudo contemplar una exposición de instrumentos de música vasca. El colofón final corrió a cargo de los artistas Iñaki Plaza y Ion Garmendia, que ofrecieron la guinda final con un concierto didáctico.

Berrikuntza Pedagogikoari buruzko I. Mintegia Mondragon Unibertsitatean

Mondragon Goi Eskola Politeknikoak irakaskuntzako I. Mintegia antolatu zuen, uztailearen hasieran, Arrasateko Campusean.

Irakaskuntzako I. Mintegia metodologia aktiboen testuinguruko hiru gaien inguruan antolatu da: metodologia aktiboak, ebaluazioa eta tutoretza. Mintegian beste unibertsitate batzuetako hizlariak ere egongo dira, hala nola, Alborgeko Unibertsitatea, Lleida Unibertsitatea eta Bartzelonako UPC.

Mintegiaren helburua irakasleek etengabeko ebaluazioa egiteko aukera ezberdinak ezagutzea izan zen. Saio bakoitzaren amaieran mahai-inguru bat egon zen, ebaluazioari buruz zituzten erronka garrantzitsuenak kontrastatzeko.



Mondragon Unibertsitatea premia el mejor dispositivo de bolsillo entre los participantes de la *Euskal Encounter*

Mondragon Unibertsitatea ha participado en la mayor cita informática del País Vasco, que se ha celebrado a finales de julio con la asistencia de más de 6.000 fans de los videojuegos, la tecnología, etc.

Un stand y un taller

A través de un stand, se dio a conocer la universidad, los grados

en ingeniería y el Master en Sistemas Embebidos –los motores de los sistemas informáticos– que actualmente están en marcha. Además en el stand se pudieron observar proyecciones, distintos ejemplos de funcionamiento de los sistemas embebidos, y hasta un prototipo de un pequeño coche ligero, teledirigido o filoguiado, que han construido íntegramente los alumnos de la universidad.

En esta ocasión, Mondragon Unibertsitatea ha puesto en marcha un



concurso consistente en crear *tu propio gadget*. El ganador del mismo se llevó una consola de juegos Xbox 360S de 250GB de Microsoft y la placa ARM Cortex-M3 de Texas Instruments.

Mondragon Unibertsitatea entrega los premios a los mejores proyectos empresariales del programa *Ekiten* de emprendizaje

Comodidad en las compras, un proyecto para realizar la compra sin carritos ha sido la iniciativa ganadora en el *Concurso de Nuevas Ideas Empresariales*. El primer premio del Concurso de Ideas y Proyectos para el Desarrollo del Medio Rural ha recaído en el proyecto *BaserritIK*, un proyecto de venta on-line a domicilio de productos de caserío de temporada. La idea *Bike washer* un armario creado para limpiar bicicletas mediante la inserción de monedas, ha sido la ganadora del Concurso de Ideas en Materia de Juventud, Ocio y Deporte.



Mondragon Unibertsitateak Materialen Kongresu Nazionalen hartu du parte

Uztailaren 5etik 8ra MATCOMP'2011 deritzon kongresua egin zen Gironan, IX material konposatuen Kongresu Nazionalen. Bertan egon ziren Goi Eskola Politeknikoko Jon Ander Arakama eta Carlos Caro ikasleak eta poster onenaren lehenengo eta bigarren saria jaso zuten gainera, material konposatuen Espainiako Elkartearen eskutik. Biak industria ingeniariatzako plastikoaren teknologia eta konposatuen lerroan ari dira

karrera bukaerako proiektua garatzen. Alde batetik, Jon Ander Arakamak *Características a impacto y flexión del compuesto de poliéster reforzado con fibra de vidrio curado mediante ultravioleta* titulua duen lana aurkeztu zuen eta Carlos Carok *Comportamiento tribológico de poli (butilen tereftalato) reforzado con fibra de carbono obtenido mediante Resin Transfer Moulding* lana.

Zorionak!



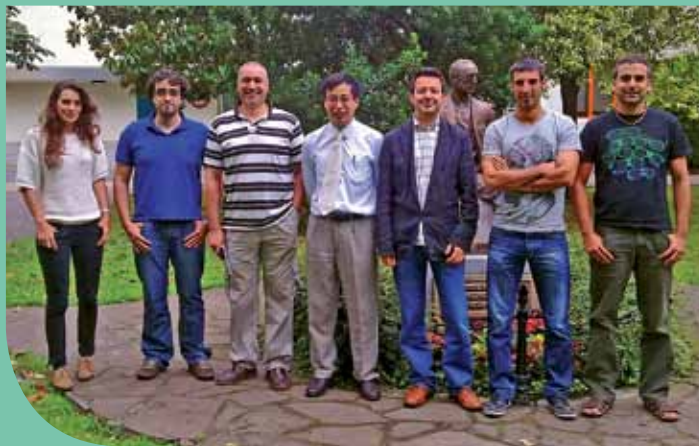
Energia eolikoari eta olatu-energiari buruzko tailerra Mondragon Unibertsitatean

Ekainaren bukaeran antolatu zuen Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoak energia eoliko eta olatu-energiari buruzko Workshop-a, eta bertan hartu zuten parte Hertfordshire Unibertsitateak eta Ikerbasque erakundeak.

Zehazki, Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoko fluidoaren mekanika taldeak antolatu zuen ekimena eta energia eoliko eta olatu-energiari buruz hausnartu zuten.

Besteak beste, Yong Chen doktoreak, mekanika aplikatua eta materialetako irakasleak, ondorengo hitzaldiak eman zituen: "Turbina eolikoaren egitura berritzaile baten analisi aerodinamikoa" eta "Gainazaleko tratamendua turbina eolikoaren terralla eta engranajeen nano lubrikatzaileen bidez".

Jardunaldi hau energia berriztagarrien sektorearen barruko estrategiak bideratzeko baliagarria izan da. Gainera, erakundeek euren arteko harremanak sendotzeko aukera izan zuten, etorkizuneko lankidetzarako, bai Europako markoan bai nazioartekoan ere.



Creada una Unidad Asociada al CSIC en Mondragon Unibertsitatea

Se abordarán temas relacionados con materiales emergentes.



El vicepresidente de Organización y Relaciones Institucionales del CSIC, D. Francisco Montero de Espinosa, y el Rector de Mondragon Unibertsitatea, D. Iosu Zabala, han firmado el Convenio de Colaboración para la creación de una Unidad Asociada al CSIC en MU, de la que formarán parte el Grupo de Conformado de MU y el Grupo de Corrosión y Protección del CSIC.

El Consejo Superior de Investigaciones Científicas, CSIC, ha reconocido al Grupo de Conformado de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea como Unidad Asociada al CSIC, a través del Centro Nacional de In-

vestigaciones Metalúrgicas CENIM. Esta figura sirve para formalizar la relación del Grupo de Conformado con el grupo de corrosión y protección de materiales, COPROMAT, del CENIM-CSIC y potenciará su colaboración mutua tanto en ámbitos de investigación como de formación. En concreto, se abordarán temas relacionados con materiales emergentes para su procesado y/o uso en condiciones extremas, especialmente aleaciones metálicas de última generación.

En el convenio de colaboración que acompaña a la creación de la Unidad Asociada se hace referencia explícita, en el marco de acciones conjuntas, al uso compartido del equipamiento científico disponible en ambos Centros, a la movilidad de personal propio entre ambos Grupos y a la tramitación de patentes de utilidad a través del CSIC. La Unidad Asociada podrá, así mismo, concurrir a las convocatorias y otras acciones, tanto internas como externas, del CSIC en igualdad de condiciones a los del personal del CSIC.

MONDRAGON reúne en el Kursaal a 470 directivos de las cooperativas para reflexionar en torno a *La transformación empresarial: Estrategia competitiva y visión compartida*”.

Foro 400

Cuarta edición del foro de directivos de MONDRAGON

El pasado 8 de julio se celebró en el Kursaal donostiarra la cuarta edición del Foro de Desarrollo Directivo, una reunión anual en el que se dan cita los equipos directivos de las cooperativas de MONDRAGON para compartir experiencias y reflexionar sobre temas de actualidad en gestión empresarial. En esta ocasión el tema elegido para la jornada, organizada por Otalora, fue *La transformación empresarial: Estrategia competitiva y visión compartida*.

El foro se inició puntual, a las 9:00 horas, con la intervención del presidente del Consejo General de la Corporación, José Mari Aldecoa, quien desglosó “la visión, el reto y las estrategias de futuro de MONDRAGON”.

A continuación, intervino Raúl Peralba, conferenciante internacional, que se refirió al concepto de reposicionamiento estratégico. Señaló la importancia de



En esta reunión anual se dan cita los equipos directivos de las cooperativas de MONDRAGON para compartir experiencias y reflexionar sobre temas de actualidad en gestión empresarial.

la diferenciación y de la presencia de nuestra marca en la mente del cliente, y hizo un alegato –“lo simple es bello, pero difícil”– a la hora de construir una marca.

Después, turno para Jack Trout, el experto en estrategia más reconocido en todo el mundo y considerado el padre del “posicionamiento”. En su intervención explicó el papel de la estrategia competitiva en esta era de hipercompetencia, y las claves para lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. De su intervención destacamos tres ideas: la primera, que en un mundo en el que la tecnología y la capacidad de producción están al alcance de todos “el posicionamiento y la ingeniería de marca son una clave “clave” para la supervivencia y el éxito empresarial”. Segunda, que cualquiera puede hacer un buen producto o dar un buen servicio, “la cuestión es que los clientes potenciales nos distinguan, nos prefieran y confíen en lo que les ofrecemos”. Y la tercera, que aunque ya estemos bien posicionados está claro que no podemos “dormirnos en los laureles”, porque “vivimos en un nuevo mundo de competencia, cambio y crisis que nos obliga a repositionarnos constantemente”.

Y en la sesión vespertina, Mario Alonso Puig, uno de los máximos investigadores de la inteligencia humana y del aprendizaje expuso su teoría sobre cómo construir una visión compartida a través del liderazgo compartido y cómo afrontar una realidad en constante transformación y cambio. Podéis leer más adelante la entrevista que TU Lankide le hizo a Mario una vez realizada su presentación. ■



Raul Peralba



Jack Trout

Foro 400 labor-labur...

José Mari Aldecoak MONDRAGONek izango dituen erronkak erreparasatu zituen. Kooperazioak duen indarra azpimarratu zuen, “lehiatzeko abantail izugarria eta kopiazina delako”.

Raúl Peralbak produktu eta zerbitzuen bereizketaz aritu zen, mundu honetan ezinbesteko baldintza lehiakorra izateko. Eta marka indartsu bat egin behar dela (bezeroaren buruan dagoena) arrakasta izateko.

Jack Troutek gogoratu zigun bizi irauteko ez dugula indartsuenak edo burutsuenak izan behar, al-daketari positiboki erantzutea baizik.

Mario Alonso Puigek pertsonen egoera animikoa, gogo-aldartearen garrantziaz aritu zen, arazoak baino aukerak ikusteko. Boteila erdi beteta ikusiz gero hobe, zientifikoki baieztatuta!!

Antolakuntza bikain! Ez da erraza horrenbeste jende mugitzea, baina dena aurreikusitakoaren arabera atera zen. Eskertzekoa da bertaratutakoen jarrera ona!



Zein da bere helburua? Nola antolatzen dira bilerak? Zein gai jorratzen dira bertan? Zein maiztasuna dauka ekitaldiak? Hona hemen erantzunak.

¿Qué es el Foro 400?

¿Cuál es el objetivo principal de este foro?

Es una jornada de trabajo en la que se reúne a 400 directivos del Grupo con varios objetivos:

- Escuchar a ponentes de relieve internacional desarrollar temas de posterior aplicabilidad en las cooperativas.
- Reflexionar y debatir en grupo acerca de las cuestiones presentadas.
- Compartir mensajes institucionales y reforzar el sentido de pertenencia al Grupo.

¿Quiénes acuden a este evento?

El público objetivo es el colectivo de directivos de mayor responsabilidad de la Corporación. Aproximadamente se llega a reunir a 400 personas, aunque en la edición de este año se ha llegado a una cifra récord de 470 personas.

¿Cuál es la dinámica de las sesiones?

Es un día de trabajo en el que se compaginan ponencias de expertos relevantes con dinámicas de trabajo en grupo donde se generan preguntas y se comparten reflexiones. También se da espacio a que desde la Presidencia del Consejo General se lancen mensajes y orientaciones institucionales.

¿Qué acogida tiene entre las cooperativas?

En los cuatro ediciones celebradas hasta ahora han tenido una acogida muy buena, tanto desde la perspectiva de la asistencia como de valoración de los participantes.

¿Qué temáticas aborda?

Variadas, pero en todos los casos relacionadas con la gestión empresarial. Se han abordado temas como el cambio cultural, la innovación, el liderazgo cooperativo o la estrategia competitiva. ■



Aurten, 470 pertsona

Non egiten da eta zergatik?

Urtero antolatzen da Donostiako Kursaailean. Lekua aproposa da, bai instalazioak egokiak direlako –400 pertsona kabitzen dira mahai borobiletan– eta urrutien dauden kooperatibak Donostiatik ordubetera daudelako.

Zer dela eta izen hori, Foro 400?

Bilerara deituak izan diren pertsona kopurua inguru horretan ibili delako. Dena-den aurten 470 pertsona izan dira bertan. Ondorioz, bigarren areto bat atondu behar izan zen pantaila erraldoi batekin 50 pertsona sartzeko

Zer maiztasuna dauka?

Urteroko bilera izaten da, uztailean antolatzen dena.

Iritziak



Adelaida Maidagan

Directora general de Mondragon Lingua

“Para próximas ediciones, propongo un networking organizado, para conocer más personas y organizaciones”

Considero que estos encuentros son muy necesarios para conocernos un poco más y para reforzar el sentimiento de pertenencia a esta Corporación que, con todas sus debilidades y todo el camino que tiene por recorrer, es una de las principales Corporaciones del Estado; es una Corporación única en el mundo por su modelo de gestión. Lo que más me ha gustado ha sido comprobar el poder de convocatoria y organización de la Corporación, que ha conseguido reunir nada menos que a 470 directivos, quienes hemos podido escuchar los mismos mensajes.

Con respecto a la organización, creo que ha sido muy buena y hay que felicitar a los responsables, aun-

que no hemos tenido mucha oportunidad para establecer contacto con personas o cooperativas con las que no lo teníamos con anterioridad. Yo aportaría dos ideas para el futuro: hacer un hueco en el programa para realizar un *networking* organizado para conocer más personas y organizaciones; e integrar las nuevas tecnologías en el desarrollo del Foro para *sacarlo* también al exterior: en *streaming*, a través de twitter que permitan la participación de agentes externos.

Con respecto a la aplicabilidad de los conceptos en Mondragon Lingua, son totalmente aplicables y en ello estamos trabajando. Somos una em-

presa de servicios y como tal, el concepto del posicionamiento y reposicionamiento son fundamentales. Y los conceptos de visión compartida a través del ejercicio del liderazgo y cómo afrontar una realidad en constante transformación y cambio son, en mi opinión, esenciales para cualquier empresa. Estoy firmemente convencida de que lo más importante para que una empresa tenga presente y sobre todo futuro, al margen de lo que las recesiones pueden influir, es el talante de las personas que las componen, empezando por sus líderes, pero también por la mayoría del colectivo. ■



Nekane Arratibel

HUHEZIKO dekanoa (Mondragon Unibertsitatea)

“Hemen jasotako ideiak gure inguruan nola gauzatu eta ezarri, horixe da erronka”

Aurtengo Foro-400 jardunaldiaren balorazioa, oro har, oso positiboa da. Hitzaldi guztiak oso interesgarriak iruditu zaizkit, baina bereziki gustatu zait Mario Alonso Puig-ena. Goizeko saioko hitzaldiak ere oso interesgarriak izan dira, baina bigarrenen bereziki adibide asko eman ditu, gehiegi kontestualizatu gabe. Beraz, lehen hizlariak sakondu gabe utzitako kontzeptu batzuetan gehiago sakontzea bota dut faltan.

Posizionamendu eta markaren in-

guruan ideia interesgarri batzuk jaso ditut, baina saio ezberdinetan behin eta berriz errepikatu den bezala, ez dago errezeta magikorik. Ideiak jaso ditugu, baina gakoa da horiek gure inguruan nola gauzaten eta inplementatzen ditugun, eta hor sortzen dira benetako erronkak.

Bestalde, Mario Alonso Puig-ek bere hitzaldian aipatutako ikerketa bateko datuak azpimarratuko nitzuke, hau da, hezkuntza sistemak

gizakion sormena deusezteko duen indarra. Aurrez ezagutzen nituen ikerketaren emaitzak baina behin eta berriz entzunda ere inpaktua sortzen dutenak dira, eta uste dut erantzukizun handia dugula horretan.

Antolakuntza aldetik bikaina izan da denboraren kudeaketa, eta hurrengorako proposatuko nuke bazkaria eta arratsaldeko saioaren artean hankak luzatzeko ordu erdiko tartetxo bat uztea. ■

Iritziak



Juan Antonio Peña
Director general de ONA-PRES

“Posicionamiento estratégico y vigilancia de la competencia, aspectos claves para Onapres”

La valoración general es positiva. Me ha gustado especialmente el tema que se abordó sobre el posicionamiento estratégico y también me gustó Mario Alonso Puig, por su optimismo y su capacidad de comunicación. En estos tiempos de crisis, considero que su mensaje es muy válido.

Respecto a la aplicación de esos mensajes en nuestra cooperativa, en

Onapres hemos abordado con éxito numerosos sectores en los últimos años: el naval, el aeronáutico, el ferrocarril además del automóvil, las troqueleras y alguno más. En este sentido, el mensaje del posicionamiento estratégico y la vigilancia de la competencia, serán ejercicios de gran valor para nosotros. Por ello, en la próxima reflexión estratégica, debiéramos ser capaces de in-

troducir estos puntos.

En cuanto a la organización, me pareció sobresaliente, puesto que fue un éxito de convocatoria. Quizá la necesidad de traducción simultánea en la conferencia de Jack Trout restó frescura al mensaje y al coloquio posterior, aunque entiendo que el interés que suscita el ponente sea mayor que esta dificultad. ■



Aitor Ayastuy
ULMA Construcción-eko zuzendari nagusia

“Hurrengorako, topaketaren zati bat modan dagoen enpresa esperientzia kooperatibo arrakastatsu bati zuzenduta egin daiteke”

Kontuan hartuta 400 Foroa *talde* bateko kide sentitzeko ekitaldia dela, talde handia eta heterogeneoa bada ere, ongi asmatu dela iruditzen zait. Nire iritzi, ona da elkartu eta horrelako jardunaldi bat partekatu ahal izatea, gainera, ikasteko, pentsarazteko eta/edo zenbait gauza planteatzeko balio baitu.

Gehien gustatu zaidana Mario Alonso Puig doktorearen azalpena izan da, gaur egungo egoera aztertu duena, izan ere, landutako ikuspegia eta gaia oso egokiak izan dira; pertso-

nak ikuspegi partekatu baten ingurura biltzea funtsezkoa da eta, aldi berean, lortzeko oso zaila.

Horrez gain, lehenengo bi azalpenek une hauetan baztertuta ditugula dirudien baina ezinbestekoak diren hainbat ideia freskatzeko balio izan dute, nahiz eta nire ustez ikuspegi orokorretik landu diren, eta ez bizitzen ari garen egoera jakinaren ikuspegitik.

Beste edizio batzuetarako ekarpen gisa, topaketaren zati bat modan dagoen enpresa esperientzia kooperati-

bo arrakastatsu bati zuzenduta egin daiteke, case-study motakoren bati zuzenduta, adibidez. Uste dut interes handia sor dezakeela, eta seguruenik ekarpen praktikoagoa.

400 Foroaren jardunaldi osoan zehar entzun dugun guztia gure jarduera aplikatzen saiatzen gara, baina egia da gaur egungo egoerak arazoak planteatzen dizkigula. Dena dela ere, seguru denok daramagula buruan koloretako sagutxo bat, Raul Peralbak zioen moduan. ■





Fermin Garmendia

LKS S. Coop.-eko zuzendari nagusia

“Entzundakoa lagungarria izango dela gure estrategia sendotzeko iruditzen zait”

Foro 400 bezalako ekintzak positiboak iruditzen zaizkit, MONDRAGON proiektua sendotzeko eta taldeko enpresa ezberdineko pertsonekin egoteko. Ez da bat ere erraza hainbeste jende biltzea eta, ponentziaz gain, gure artean egoteko une egokia iruditzen zait.

Aztertu diren gaiak interesgarriak iruditu zaizkit, baina hizlari bezala MONDRAGONeko pertsonen presentzia

handiagoa izan beharko lukeela iruditzen zait. Gure Taldean esperientzia ezberdinak eta hainbat arlotan erreferenteak direnak dauzkagu, eta horiek Talde barruan zabaltzea balore handikoa izan daitekeela iruditzen zait.

Antolakuntza aldetik orokorrean ondo egon da, baina pertsona kopurua ikusita, agian datorren urterako beste leku handiago bat beharko

dugula iruditzen zait.

Jasotako mezuak, gure kooperatiban aplikagarriak diren ala ez aztertuz gero, Aldekoak planteatu zuena LKSn barneratu eta gure kasuan nola gauzatu dezakegun aztertuko dugu. Posizionamenduari buruz, berriz, aspalditik ari gara horretan lanean, eta iruditzen zait entzundakoa lagungarria izango dela gure estrategia sendotzeko. ■



Yolanda Lecuona

Directora del Centro de Formación Directiva Otalora

“Es un foro que se está convirtiendo en una cita anual con un gran sentido de pertenencia corporativa”

Desde Otalora, como organizadores de este foro, hacemos una valoración general positiva en cuanto a las ponencias, organización, asistencia, puntualidad, etc. No obstante, siempre detectamos algún área de mejora, y al recoger opiniones de los participantes hemos recibido algunas propuestas que también tendremos en cuenta en próximas ediciones.

En esta ocasión, además de la exposición sobre la visión y las estrategias de futuro de Aldecoa, hemos apostado por tres ponentes de gran reconocimiento y prestigio en el tema propuesto: *La transformación empresarial: estrategia competitiva y visión*

compartida. De la mano de Raúl Peralba y Jack Trout tuvimos la ocasión de reflexionar sobre la estrategia empresarial, gustándome especialmente la claridad con la que Raúl Peralba expuso su tema, ya que con cuatro trazos nos aportó las claves de esta estrategia. De su interlocución subrayaría esta frase: “Lograr en la mente de cada individuo una posición preferente respecto de mí”.

En cuanto al Dr. Mario Alonso Puig, opino que nos trasladó un conocimiento a tener muy en cuenta. Y destacaría especialmente: la relación entre motivación y creatividad, la construcción

de las sinergias con el ejemplo del agua (H₂O) y la importancia del lenguaje y pensamiento positivo para que nuestras neuronas estén bien nutridas y nuestra capacidad de decisión, atención y aprendizaje estén a pleno rendimiento.

En conjunto, consideramos que hemos cumplido con los objetivos que nos habíamos propuesto, más si cabe teniendo en cuenta que más de 450 directivos de nuestras cooperativas han respondido satisfactoriamente a nuestra invitación, y que gracias a ellos, se ha convertido ya en una cita anual con un gran sentido de pertenencia corporativa. ■





Después de 26 años ejerciendo como cirujano, Mario Alonso Puig dio un giro radical a su vida. Abandonó los quirófanos y se ha convertido en un brillante conferenciante que ha impartido cientos de seminarios en el mundo de la empresa.

“La cooperación es una excelente palanca de cambio”

Mario Alonso Puig

Médico, cirujano general y del aparato digestivo, profesor y conferenciante

En cierta ocasión dijo que “el arma más importante para transformar a los directivos y también a las empresas es la comunicación”. Y él es un comunicador, un facilitador de los procesos de transformación en las empresas. Viéndole actuar en el Kursaal ante 470 directivos de nuestras cooperativas, hay que reconocer que es un artista con el bistrú de la palabra en sus manos. Autor prolífico (Madera de líder, en 2004; Vivir es un asunto urgente, 2008; y Reinventarse, 2010), y experto del comportamiento humano, lleva 8 años impartiendo conferencias y cursos sobre liderazgo, creatividad y gestión del estrés.

Después de escuchar tu conferencia he concluido que con actitud positiva y viendo las cosas como retos y no como problemas podemos llegar a donde queramos. No sé si a donde queremos en el sentido último de la palabra, pero muchísimo más lejos de lo que ni siquiera nos imaginamos.

¿Cómo influyen en los procesos de transformación de las empresas, su dimensión, su forma de organizarse, su entramado de relaciones...?

Influye mucho porque como decía Ortega y Gasset, yo soy yo y mis circunstancias. Sabemos que el contexto en el que estamos, la cultura en la que vivimos nos está afectando por vía inconsciente. Vamos incorporando los valores de esa cultura de forma inconsciente, al igual que las formas de pensar, y consiguientemente, de actuar. Por lo tanto, cuando estás en una cultura de confianza, en la que se puede hablar con claridad, donde no solo se soporta la diferencia sino que se celebra, obviamente eso llama a que salga lo mejor de un ser humano.

Pues en el ámbito empresarial todavía hay margen de mejora ¿no te parece?

Lo que ocurre es que en culturas empresariales muy piramidales, donde la persona que está por debajo cree que todo se lo tiene que decir el de arriba y toma esa posición de víctima, obviamente no aflora lo mejor del ser humano. En las organizaciones más horizontales, en las que a cada uno en su puesto se le ve con capacidad de contribuir y dar ideas, las cosas cambian. En éstas la gente se apunta al proyecto, y no solo porque eso le permite vivir

de acuerdo a su nómina, sino porque sienten que están contribuyendo a un proyecto que vale la pena. El ser humano es un ser de proyectos. Si estás en una empresa sin propósito, sin sentido, vas solamente porque te pagan. Y lo mejor del ser humano jamás sale con un cheque, sino cuando tocas esa parte profunda del ser humano que todos tenemos. Y en muchas empresas, la gente es profundamente infeliz, se siente muy desarraigada, muy sola y si no cambia es porque no ve otras opciones.

¿Como crees tú que sale en esa foto nuestra cultura cooperativa?

Para empezar, la cultura cooperativa tiene la gran ventaja de que sientes el acompañamiento de los demás. Sientes la presencia de otras personas. Tienes un sentimiento profundo de pertenencia. Ese sentimiento es clave para enfrentar etapas difíciles y seguir luchando por el proyecto. El elemento de ventaja es clarísimo, y sobre todo en esos momentos. Vosotros tenéis que tener fe en hasta dónde podéis llegar juntos. Y desde esa vitalidad, ese reto y esa ilusión, adelante. Y procurar que esa cultura basada en la cooperación no se convierta en una cultura paternalista, porque entonces la gente no crece.

Reinventarse

Una palabra que está adquiriendo mucho protagonismo es reinventarse. Tú mismo has escrito un libro sobre ella. ¿Cómo resumes el concepto?

Reinventarse no quiere decir que hay que convertirse en alguien distinto a quien realmente se es. Tú es que no das la talla y te tienes que reinventar. No. La reinención en realidad es un camino interior en el que tú eliges qué es lo que te entusiasma, qué es lo que saca lo mejor de ti. Y en ese proceso, que muy pocas personas hacen, empiezas a transformar tu relación con las cosas. La reinención por tanto es una transformación.

¿Cómo se desencadenan esos procesos de cambio? ¿Cuáles son sus catalizadores?

El origen de los procesos de cambio en las personas es de carácter emocional. Su motor de cambio son las palancas emocionales.

¿Y qué es una palanca emocional?

Es una razón que para ti tiene suficiente peso como para hacer frente al miedo. Por ejemplo, si a un grupo numeroso de personas reunida en una sala le preguntas si se consideran héroes, probablemente, la mayor parte diría que no. Pero si pones a un ser profundamente querido por ellos ante un peligro, verás en cada una de ellas a un héroe. ¿Por qué? Porque su palanca emocional le permite enfrentarse al miedo.

¿Y todos tenemos las mismas palancas emocionales?

La palanca no es nunca una palanca intelectual, es emocional, y cada uno tiene la suya. ¿Cuándo se activan? Por necesidad o por inspiración. Una persona toca fondo y dice, así no más. Y acaba de cambiar su vida, su destino. A veces también es por inspiración, porque oyes o lees algo que te inspira, que te permite darte cuenta de que hay otra realidad posible para ti. Lo que no ocurre es un cambio profundo desde una situación emocional neutra. Porque el miedo a salir de la zona de confort, el miedo a salir de lo que es predecible, controlable, es tan grande que no posibilita cambios profundos.

Crisis

Mario, honestamente, ¿cómo ves esto de la crisis?

Yo creo que detrás de lo que ha ocurrido, que aparentemente es algo "financiero", hay algo mucho más profundo. Está la avaricia, la pérdida de referencias y la pérdida de valores. El ser humano necesita referencias y valores, que son inherentes a su propia naturaleza. Cuando saca-

mos al ser humano del centro y en su lugar ponemos al dios mercado, tenemos un problema. Porque entonces, el dinero no está al servicio de las personas, sino al revés, las personas al servicio del dinero. Y en ese momento ya no somos fines, sino medios para conseguir algo. Dejamos de querernos y empezamos a usarlos. Creo que ése es el problema de fondo.

Y para enfrentarlo ¿hay recetas mágicas?

El estado de ánimo es clave. Lo sabemos a nivel científico y experimental. Y pienso que hace falta un elevado nivel de responsabilidad que muchas personas no están teniendo para transmitir mensajes de ilusión en medio de la dificultad. A lo largo de la historia hemos tenido crisis muchísimo peores que la actual. Por ejemplo, en la Edad Media la peste se cargó a un tercio de la población. Pensaron que era el fin del mundo. Lo que pasa es que ahora, dado que las comunicaciones son tan amplias, el impacto de las noticias en los estados de ánimo calan de forma muy profunda. Y a veces estamos envueltos en un ambiente muy tóxico desde el punto de vista emocional. Claro que hay buenas noticias, claro que hay empresas que están saliendo adelante, pero solo estamos poniendo la atención en la oscuridad. Hay un principio en neurociencia que dice que allí donde tú pones la atención, es donde eso se hace más real para ti. Si estás fundamentalmente mirando a lo oscuro, al final pensarás que todo es oscuro y tu estado de ánimo te llevará a la oscuridad. Por eso creo que tenemos una gran responsabilidad, unos más que otros, a la hora de tener una actitud mucho más positiva y proyectar ilusión. ■

"El ser humano es un ser de proyectos. Si estás en una empresa sin propósito, sin sentido, vas solamente porque te pagan".



"Perfil del líder: Coherente, humilde, firme y capaz de ilusionar"

¿Qué perfil tienen que tener los líderes en estos tiempos de cambio y transformación profunda?

Sobre todo, han de ser personas coherentes. Lo que dicen y lo que hacen no puede ser muy distinto. Por ejemplo, si un líder reclama creatividad y cuando alguien comete un error ¡zas! Eso es incoherente. Segundo, el líder

tiene que ser una persona humilde. ¿Para qué? Para escuchar otros puntos de vista. Esa humildad significa apertura. Tercero: el líder tiene que tener una visión de un mundo ilusionante y posible y tiene que invitar a las personas que están a su alrededor a hacer esa visión más grande. El líder es una personas que da raíces para crecer y

alas para volar. Y tiene que ser una persona firme. No puede ser una persona cuya máxima prioridad sea ganar un concurso de popularidad. Y ser firme no quiere decir ser duro. Es tratar a las personas con humanidad y a la vez ser muy firme con las cosas que deben de cambiar. El líder no es un puesto, es una actitud ante la vida.

¿Qué energía mueve a nuestras organizaciones?

Aunque el enfoque técnico del management ha dejado de lado las emociones durante mucho tiempo, hoy día se reconoce que los mejores líderes son los que capturan la energía de su organización y la dirigen hacia objetivos estratégicos.

Cómo transformar nuestros negocios. Ése será el reto que se planteará la ponencia socioempresarial que tendrá lugar en septiembre en el marco del Congreso Cooperativo. Es un reto exigente, sin duda, pero necesario. Al fin y al cabo, de la rentabilidad de nuestra actividad empresarial depende el presente y el futuro de la Experiencia cooperativa. Naturalmente, para añadir valor a nuestras actividades es necesario cambiar nuestra forma de actuar y para ello es imprescindible cambiar nuestra forma de pensar. Todo eso necesita de impulso, fuerza y energía. Pero, ¿contamos con energía suficiente, en cantidad y calidad? Para ayudarnos a reflexionar sobre esta pregunta utilizaremos el marco desarrollado por investigadores de la Universidad St.Gallen de Suiza y de la London Business School.

El poder de las emociones

A lo largo de los últimos 50 años, la teoría y la práctica del *management* ha adoptado un enfoque técnico y analítico en el que el rol de los llamados elementos *soft*, como las emociones, han tenido poca cabida. Ese enfoque está cambiando y tanto los académicos como los directivos reconocen el poder de las emociones al configurar el comportamiento grupal. El reto fundamental es unir esas emociones con los objetivos de la organización. En ese contexto, el papel de los líderes no es hacer a las personas felices, con la esperanza de que las personas felices harán lo que es debido. La responsabilidad central de los líderes es asegurar que la visión y la estrategia de la organización captura la energía emocional de las personas, implica sus capacidades intelectuales y les empuja a la acción. En resumen: se trata de potenciar la energía de la organización y de dirigirla hacia los objetivos estratégicos. Es lo que hacen los mejores líderes.

No es fácil describir la energía de una organización, pero es fácil ver sus efectos: la intensidad con la que se trabaja o la agilidad de los procesos de innovación, por ejemplo. Las organizaciones se diferencian por la intensidad y la cualidad de la energía. La intensidad hace referencia a su nivel de actividad, a la cantidad de las interacciones entre las personas y al grado de tensión con el que se afronta el trabajo. Cuando la intensidad de la energía es baja, los síntomas son claros: apatía e inercia, cansancio, rigidez y cinismo. Por otro lado, la cualidad de la energía se puede clasificar como positiva (entusiasmo, compromiso, satisfacción) o negativa (frustración, temor, agresividad, tristeza). El cruce entre estos dos aspectos -intensidad



dad y cualidad-, determina la energía de la organización (y de distintos grupos dentro de ella), que habitualmente se sitúa en una de estas categorías:

- **Zona de Confort.** Las organizaciones que se sitúan en este cuadrante tienen poca intensidad y un alto grado de satisfacción. Muestran emociones débiles pero positivas como la calma o la contención, carecen de vitalidad y de la tensión necesaria para afrontar nuevos retos estratégicos o cambios significativos.
- **Zona de Resignación.** La energía que predomina en este estadio es débil y negativa. Las emociones que se perciben son la frustración, la tristeza o el desagrado. Las personas están aletargadas y se sienten emocionalmente distantes de la organización. Falta tensión y esperanza.
- **Zona de Agresión.** Se vive una gran tensión interna con fuertes emociones negativas. La tensión empuja una actitud competitiva que se manifiesta en una gran actividad y esfuerzo por lograr los objetivos.
- **Zona de Pasión.** En la zona de la pasión las organizaciones viven con intensas emociones positivas. Se siente el orgullo de pertenencia y los retos organizativos focalizan la energía de las personas.

Las organizaciones son más competitivas en la zona de agresión (respondiendo a una amenaza) o en la zona de pasión (respondiendo a un objetivo retador e ilusionante). En la zona de confort se vive de éxitos pasados y en la de resignación, a duras penas.

En síntesis: las emociones de baja intensidad no empujan a las personas a la acción, por lo que las organizaciones en la zona de confort y resignación funcionan con bajos niveles de atención y actividad; mientras que una alta intensidad empuja a la actividad y alinea a las personas en torno a los objetivos marcados.

Bloqueos de energía

Una gestión equivocada de la energía organizativa puede generar patologías o bloqueos energéticos. Presentamos los tres más habituales.

- **Bloqueo por aceleración:** sucede cuando los líderes llevan a la organización más allá de sus posibilidades. Un esfuerzo continuado por acelerar la dinámica de la organización y por mantenerla bajo una fuerte presión puede llevar a la organización al agotamiento y a *quemarse*. Las organizaciones que enlazan un cambio profundo con otro sin dar tiempo a la regeneración pueden sufrir esta patología. Para poder explotar y regenerar la energía, se deben compaginar fases de alta intensidad con otras de menor tensión.
- **Bloqueo por inercia.** Un pasado de éxito en un entorno estable puede hacer creer a la organización que tiene el sistema ideal. Mientras el entorno no cambie significativamente la organización podrá mantenerse, pero el entorno termina cambiando. Al haber funcionado mucho tiempo por debajo de su capacidad la organización se vuelve rígida y la mediocridad hace que las personas pierdan la confianza y que se vuelvan pasivas y reactivas.
- **Bloqueo por corrosión.** Cuando una organización afronta amenazas externas junto con conflictos internos, cae en esta trampa. En vez de trabajar conjuntamente para responder al entorno altamente competitivo, las personas consumen su energía en luchas internas. La energía corrosiva refuerza la negatividad en el colectivo pues las personas inconscientemente responden a agresiones internas con cada vez mayor intensidad entrando en una espiral autodestructiva.

Liberando la energía de la organización

Las organizaciones que sobreviven a cambios radicales generalmente adoptan una de estas dos vías para libe-

rar y canalizar la energía: *matar al dragón* (desplazar la energía a la zona de agresión, enfocando la atención, el esfuerzo y las emociones de las personas en el miedo a la amenaza) o *alcanzar el tesoro* (desplazar la energía hacia la zona de pasión logrando el entusiasmo a través de una visión retadora e ilusionante).

La estrategia de *matar al dragón* requiere visualizar con claridad un peligro inminente (un competidor, una banarrota o la irrupción de una tecnología determinante que no se posee) que haga aflorar intensas emociones negativas para utilizarlas frente al peligro inminente. El *dragón* debe ser visible, las personas deben experimentar el peligro y un proceso disciplinado debe canalizar esas emociones. Esta estrategia también tiene un lado oscuro: el miedo raramente posibilita innovar, la tensión extrema puede provocar una alta rotación, se corre el peligro de caer en cierta miopía organizativa al focalizar todo el esfuerzo en un objetivo y, una vez el *dragón* ha sido vencido, la organización puede deslizarse de nuevo a la zona de confort.

La vía de *alcanzar el tesoro* genera intensas y positivas emociones que mueven a las personas a la zona de pasión. Para enganchar con los sueños de las personas los líderes deben ser capaces de dibujar un futuro ilusionante (el *tesoro*) y de transmitirlo con la pasión necesaria como para que la organización supere la comodidad y la satisfacción con el *status quo*.

Como se puede deducir con facilidad, generar ilusión por un reto es más complicado que activar energías a través de la sensación de peligro. La dificultad radica en formular un reto y una narrativa de futuro que sean simples, claros, convincentes y movilizadores.

¿Y nuestra zona de pasión?

Esta visión de las organizaciones desde el peculiar prisma de la energía nos lleva a reflexionar sobre nuestras propias cooperativas y a preguntarnos cómo vemos a nuestros colectivos y cómo nos sentimos personalmente. El reto de transformar nuestros negocios y de luchar por nuestra Experiencia tiene suficientes ingredientes como para que no nos permitamos estar en las zonas de resignación ni de confort. Trabajemos por situarnos personalmente, cada uno de nosotros, en la zona de pasión, es nuestra oportunidad y también nuestra responsabilidad. ■

Enpresak mugitzen dituen energia

Datorren irailean, Kongresu Kooperatiboaren baitan, enpresak eraldatzearen erronkaz hitz egingo da. Aldaketak ezinbestekoak izaten dira eta ezinbestekoa izaten da, era berean, aldaketa posible egingo duen energia sortzea. Lider onenak berez dagoen energia identifikatzen dakitenak dira eta enpresaren helburu estrategikoekin letratzen dakitenak. Energiak altu zein bajua izan liteke, positibo edo negatiboa eta horren arabera

enpresak eroso sentituko dira, etsituta, erasokor edo pasioz beteta. Energia kudeatzea ez da erraza, enpresak gehiegi azeleratu daitezke, blokeatu edo barne-gatazkekin erre. Aldaketa sakonei aurre egiteko gai diren erakundeek bi modutara jokatuko ohi dute: energia *dragoia hiltzera* bideratzen dute (mehatxuarekin bukatzera) edo *altxorra bilatzera* (helburua lortzera). Bigarrena zailagoa, baina baita erronkarik ederrena ere.



Preguntas sobre la cooperación

Al considerar los abusos y las injusticias del capitalismo, los cooperativistas tendemos a apoyarnos cómodamente en una crítica generalista y poco matizada. Y cuando alguien sugiere o afirma las deficiencias cooperativas parafraseamos a Churchill diciendo que el cooperativismo es el peor sistema empresarial exceptuando todos los demás.

José M^a Larrañaga

Pero no se trata de negar los problemas o desviar hacia otros la atención para seguir ignorando nuestras propias miserias. En realidad la madurez de una institución (como la personal) se demuestra aceptando las críticas –y las autocríticas– como oportunidades de mejora.

Las principales ofensivas contra la cooperación han llegado curiosamente desde el socialismo más radical, la derecha ideológica simplemente nos ha ignorado, marginado y olvidado. Lenin nos acusaba de ser la quinta columna del capitalismo (aunque más tarde rectificara y nos colocara a la cabeza de la revolución proletaria. Los sindicatos nos han acusado de auto explotación, de ser enemigos de la lucha obrera. Hoy parece que todas esas oposiciones están devaluadas y se han tirado al basurero como objetos inservibles de los tiempos beligerantes.

Pero la idea de la cooperación, que tan gallardamente se defendió, se está erosionando por la apatía de los propios que decimos profesarla. He ido recogiendo preguntas o acusaciones de entidad que se nos plantean para aportar mi propia opinión sobre ellas.

Las preguntas son estas:

1. ¿Puede la cooperativa sobrevivir a la globalización?
2. ¿Puede el cooperativismo sobrevivir sin cooperativistas?
3. ¿Puede haber cooperativismo sin empresas cooperativas?

4. ¿Es la empresa cooperativa más moral que otro tipo de empresas?
5. ¿En qué medida las cooperativas son compatibles con las diferencias socioeconómicas?
6. ¿Por qué se produce la invisibilidad del cooperativismo en los medios políticos, sociales y empresariales?
7. ¿El cooperativismo tiene que ver más con el Estado o con la sociedad civil?
8. ¿El cooperativismo nace de un compromiso religioso o de una creencia humanista? ¿o ambas fuentes son compatibles?

Mi intención es reflexionar sobre estas preguntas pero la extensión de un artículo es insuficiente a todas luces por lo que cada pregunta tendrá su espacio independientemente de las demás. Es decir, cada respuesta tendrá la extensión que requiera su contenido expositivo.

¿Puede la cooperativa sobrevivir a la globalización?

Desde luego no a esta globalización, no mientras se le niegue la posibilidad de desarrollar uno de sus principios esenciales: el capital subordinado al trabajo.

Pero un universo cultural que ha elevado al dinero a la condición de supremo valor, medida de todas las cosas y por el cual se define el éxito o el fracaso, la virtud y la maldad no recibe el mensaje porque es contrario a su existencia como tal poder.

Resulta difícil hacerse entender cuando uno expresa cualquier idea de cambio en el tratamiento de las finanzas del mundo, incluso en ámbitos tan su-

puestamente abiertos como el universitario o empresarial queda la sensación de estar hablando en un idioma desconocido para los interlocutores.

Tal es el grado de colonización del valor del dinero en nuestra cultura y en nuestra estructura mental que simplemente no se oye la idea, no llega a traspasar el filtro cultural establecido. Es un fenómeno que los expertos llaman parálisis paradigmática (es decir, lo que no entra en el esquema mental desaparece, no existe).

Nuestra mente no está equipada para destronar al dinero de su trono dirigente de la vida y de la sociedad. Podemos estremecernos ante las imágenes de niños famélicos que mueren de inanición por millares, podemos sentirnos conmovidos por el drama de las pateras, pero no por ello aceptamos la posibilidad de que estos sucesos tienen que ver con un sistema basado en el egoísmo personal y en el valor supremo del dinero. Creemos que son situaciones anómalas, efectos no deseados de un modelo que crea riqueza y que nos facilita pertenecer al exclusivo club de los consumidores.

La ideología cooperativa pone el acento en la redistribución justa de la riqueza, no discute la capacidad del capitalismo para generar valor pero critica su falta de capacidad para generalizar los resultados obtenidos en beneficio de la comunidad.

El Cooperativismo marginado.

Desde sus inicios el cooperativismo fue tratado como una iniciativa marginal, como algo que sirve para llenar los huecos que no le interesan al capitalismo o al centralismo de Estado. Un ejemplo de esto puede ser lo que está ocurriendo con el servicio a las personas impedidas o ancianas sin recursos que son atendidas por entidades que se organizan como emprendimientos sin ánimo de lucro hasta que el incremento de las ayudas sociales y del nivel de vida crea las condiciones para que este sector de la comunidad sea un apetitoso negocio y se convierte en objeto de deseo para los que desean enriquecerse. Se hacen estudios de viabilidad que es un eufemismo para decir que se puede ganar dinero y el cuidado de los mayores, impedidos, enfermos crónicos, etc. se convierte en empresa *seria, profesional*.

Es como si los compromisos sociales fueran un lastre para ser conceptuado como empresa en toda su extensión y a quienes se atreven a reivindicar objetivos solidarios o simplemente comunitarios se les moteja como *iluminados, secta o ingenuos*. Se les cita y se les homenaja al término de sus vidas pero no se les tiene en cuenta para que participen en las decisiones estratégicas del mercado o de la sociedad.

Marginalidad del Cooperativismo

Tal vez nos hemos dejado convencer de este criterio de ser no normales y nos colocamos en el extrarradio del mundo empresarial normal. Tal vez el Cooperativismo no se haya adaptado con tanta celeridad al cambio de la globalidad como requieren los y nos hemos colocado en una situación de fuera de juego virtual. Tal vez, y esto sería muy lamentable, no creamos en nuestra propia ideología con suficiente coraje.

Es preocupante el agotamiento intelectual de la cooperación, la apatía que mostramos frente a una marginalidad institucional que no corresponde con nuestra aportación socio empresarial. Pero aún es más lamentable que los movimientos alternativos que se dan en el mundo ignoran las propuestas del cooperativismo, simplemente porque no nos manifestamos con el acierto que corresponde a nuestra fuerza moral.

Nuestra invisibilidad social y empresarial es una buena noticia para quienes quieren un mundo bipolar, dividido entre contratadores y contratados, empresarios y trabajadores, entre los que mandan y los que obedecen.

Entre los que son dueños del dinero y los que se hipotecan.

Nuestro mensaje hunde sus razones en la solidaridad y en la autonomía. Somos localmente independientes y globalmente interdependientes. Algo que conecta con el mensaje de los indignados y con la

Resulta difícil hacerse entender cuando uno expresa cualquier idea de cambio en el tratamiento de las finanzas del mundo, incluso en ámbitos tan supuestamente abiertos como el universitario o empresarial queda la sensación de estar hablando en un idioma desconocido para los interlocutores.

llamada economía solidaria en cualquiera de sus formas. Y no está el patio como para despreciar comportamientos constructivos de un mundo más justo. No está la Magdalena para tafetanes.

Cuando llegó la crisis sufrimos, porque en los años de bonanza se incubaron tres desequilibrios típicos del capitalismo especulador: el endeudamiento de familias y empresas, una fuerte exposición al mercado inmobiliario y unos costes laborales siempre por encima de la productividad. Resultados que no son consecuencia de una mala aplicación de una buena política; son la consecuencia inexorable de la aplicación de unas recetas que ya habían firmado su divorcio con la realidad mucho antes del colapso de las burbujas inmobiliarias o financieras.

La fórmula cooperativa incluye el valor de la equidad, concepto olvidado y desterrado en una globalidad que ahonda las diferencias con saña.

Equidad. Autonomía local - Solidaridad global. Participación. Solidaridad... Son señas de identidad que debemos ofrecer al mundo para construir un mundo mejor, no para que sobreviva el cooperativismo sino para que sea posible una globalización humanizada (en vez de una humanidad economizada). ■

ULMA

Embedded Solutions S.Coop.

ULMA Embedded Solutions nació hace un año y diez meses en el centro de promoción de empresas del Grupo ULMA, impulsado principalmente por la iniciativa de cuatro promotores que desarrollaban su actividad en el Departamento de Electrónica de Ikerlan. El proyecto se constituyó como una cooperativa de trabajo asociado, en el que el Grupo ULMA y MONDRAGON Inversiones tienen participación. En la actualidad la empresa está estructurada principalmente en dos departamentos, el de Hardware y el de Software. También dispone de áreas como la comercial o la administrativa, aunque en palabras del gerente Oscar Berreteaga, "todos vendemos nuestra empresa".

El sector de los sistemas embebidos en nuestro entorno se está fortaleciendo en los últimos años, con una clara tendencia de desarrollo en este ámbito, con MU, Ikerlan y ULMA Embedded Solutions como principales promotores. "Llevamos años trabajando en este campo, pero con otros nombres, y es que una de las principales vías de innovación de cualquier producto son los sistemas embebidos". En este ámbito, ULMA Embedded Solutions está desarrollando su actividad en los sectores donde el producto tiene un recorrido más largo en el mercado, donde hay que actualizar productos, donde hay que ofrecer soluciones de mantenimiento o sustitución. En el sector ferroviario, en el aeronáutico, en el industrial, en el de la salud... Es en estos sectores o ámbitos donde está tratando de consolidar su proyecto la nueva cooperativa. La forma de trabajo es muy colaborativa, co-creando productos electrónicos junto al cliente, aprovechando al máximo los esfuerzos de cada activo. Y es que el sector de los sistemas embebidos está en constante innovación.

Cartera de clientes El centro tecnológico Ikerlan es uno de sus principales clientes. ULMA Embedded ofrece servicios, y desarrolla proyectos y productos electrónicos en colaboración siempre con el cliente. "Los productos necesitan ser actualizados por norma, o se desean incorporar al producto nuevas funcionalidades para resolver problemas que inicialmente no se pudieron resolver, o para sustituir componentes, también para reducir costes de producto... En todas esas actuaciones el cliente nos pide que trabajemos y que ofrezcamos soluciones", asegura Berreteaga.

ULMA Embedded Solutions cuenta con 13 personas en plantilla, 12 de ellas con un perfil claramente

| | |
|---------------------|---|
| Ubicación | Centro de Promoción del Grupo ULMA, Oñati. |
| Actividad | Servicios y soluciones en sistemas embebidos. |
| Trabajadores | 13 |



técnico y otra persona en tareas de administración. Además, el Centro de Promoción del Grupo ULMA les ofrece otros servicios adicionales en cuestiones relacionadas con la comunicación, los sistemas informáticos, marca, personal, proyectos financieros... "Estar ubicados en una incubadora como la de ULMA ofrece esos beneficios".

La estrategia de futuro pasa por abrir nuevos mercados y acometer la internacionalización de la empresa, "ya que la situación del mercado Estatal no ofrece ninguna garantía". Además, la estrategia de la nueva cooperativa, desde el principio, ha sido la de entablar relaciones y colaboraciones consolidadas con otras empresas y compañías. Ha tomado parte en la constitución de algunos partenariados con Microsoft, IBM, Freescale... y con MU con los que colabora en el desarrollo de determinadas tecnologías, como sistemas de comunicaciones, sistemas operativos... En ULMA Embedded la estrategia de futuro es clara: "Debemos ser internacionales".



1

Edurne Fernández
Administration Director

ULMA Packaging-etik iritsi nintzen Embedded Solutions-era orain dela urte eta hamar hilabete, enpresa berria martxan jarri zenean hain justu ere. Packaging-en lan gutxi zegoen eta horrexegatik proposatu zidaten lekuz aldatzea. Esportazioen arloan aritutakoa nintzen eta hona iristerakoan administrazio zuzendari lanak hartu nituen, inongo esperientziarik gabe, eta hasiera oso gogorra egin zitzaidan. Orain artekoa ibilbidea laburra izan bada ere, oso intentsua eta momentu batzuetan konplikatu izan dela aipatuko nuke, proiektu berri bat martxan jartzea ez baita samurra izaten inoiz. Zailtasun horiei aurre egiteko laguntza ere izan dut, batez ere, Packaging-en nituen kontaktu batzuei esker, hala ere laguntza ez da izaten norberak nahi duen bestekoa eta egoera zail askori bakarrik egin behar izan diot aurre, baina horrek ere lagundu dit esperientzia hartzeko eta erabakiak hartzeko. Nire eguneroko egitekoak honako hauek dira: fakturazioa eta kontabilitatea jenerala, zergen aurkezpena, nomenen gestioa, diru-laguntzen kudeaketa, hornitzaileei eskaerak, hileroko zuriaketak, bidaien antolaketa, administrazioko beste gestio arruntak... eta komertzial arloko zenbait kontu. Azkenik, hemen dik urte gutxitara, gustatuko litzaidake, guztion esfortzuei esker, enpresa egonkor bat lortzea, gaur egungo gazteei lanpostuak eskaini al izateko.

2

Iñaki Idigoras
Senior Systems Engineer – HR Director

ULMA Embedded Solutions kooperatibaren bultzatzaileetako bat naiz, Ikerlanetik etorri ginen lau kideetako bat, eta pertsonal arloko zein antolakuntzako ardurak ditut. Proiektuaren sorrera oso gertutik bizi izan dut eta hasiera guztiak oso gogorrak izaten diren arren, nahiz eta une gozo zein gaziak bizi izan ditudan, gaur egun ilusioz begiratzen diot etorkizunari. Hasi ginenean gure inguruko enpresei eskaintzen genien zerbitzua, eta gaur egun ere gertuko enprekin eta Estatuko beste batzuekin dihardugu lanean. Etorkizunean, berriz, nazioartera egin beharko dugu jauzia, alegia, merkatu globalari erantzun beharko diogu. Sistema txertatuek bi arlo bereizten dituzte,

elektronikoa (software) eta informatikoa (hardware) eta merkatuak arlo horietan zerbitzuak eskatzen ditu. Enpresek soluzioak behar dituzte, produktu asko dago, sistema txertatuen erabilera gero eta anitzagoa da eta guk enpresei gure jakintza eskaintzen diegu. Era berean, etorkizunera begira, enpresa egonkortzea gustatuko litzaidake eta negozioa bideragarri egitea. Oñatin jaiotakoak gara eta gerora begira ere enpresa Oñatin bertan kokatuta ikusten dut, nahiz eta kanpora begira jarri beharko garen buru-belarri. Gure proiektuaren baliorik handiena pertsonak dira, gure lantaldea, eta aldi berean diferentzial bat eskaini nahi badiogu bezeroari espezializatu egin beharko gara teknologia konkretuetan, eta arlo horietan sakontze maila altua hartu beharko dugu. Bukatzeko, uste dut proiektuen kudeaketa ere oso garrantzitsua dela, eta arlo horretan ere hobetu beharra dugu.

3

Oier Ortiz de Lejarazu
Development Engineer

Enpresa martxan jarri eta bi hilabetera iritsi nintzen ULMA Embedded-era eta kooperatibaren sorrera era gordinenean eta gogorrean bizi izan dut, hasierak ez baitira samurrak izaten. Nik Mondragon Unibertsitatean egin nituen ikasketak eta praktikak egiten ari nintzela deitu zidaten ULMatik, eta zalantza zantzurik gabe onartu nuen proposamena. Hardware alorrean dihardut, diseinuan. Zuzenean bezeroekin egiten dut lan, bezeroei entzun, zer nahi duten ulertzen saiatu eta itzulpen elektronikoak egiten ditut. Sumatzen dut nire lanari neurria hartzen ari naizela, bilakaera bat badagoela eta esperientzia profesional motza dudan arren, gero eta oinarri sendoagoak ditut, eta horren ondorioz hobeto ulertzen ditut bezeroen beharrak. Gehien gustatzen zaidana da egunero zerbait berria ikastea. Ogibide bat egiten ari naiz, lanbide bat ikasten, eta egunetik eguera sumatzen ditut aldaketak. Hasiera zaila izaten da, baina esfortzuaren poderioz ogibidea ikasten da, autonomia handiagoa hartzen da eta etengabe formatzen da, oinarriak sendotuz. Ni gasteiztarra naiz eta han ez dago esperientzia kooperatiboa hemen beste hedatuta, eta hori da jautzirik handiena. Esperientzia kooperatiboa ezagutzea eta biziitzea da gasteiztar batentzat jautzirik handiena, kooperatiba ulertzea eta sistema horretan lan egitea zer den jakitea.

El emprendimiento como estrategia de transformación corporativa (I)



La crisis del sistema financiero que emerge en agosto de 2007 con el episodio de las hipotecas subprime, nos permitió visualizar la desaparición de Lehman Brothers, el salvamento in extremis de AIG o la bancarrota de GM. Estos episodios dramáticos han generado interés por conocer las causas por las cuales estas instituciones han podido ver cuestionada su supervivencia de la noche a la mañana.

Mikel Orobengoa Ortubai Director Gerente de ISEA S.COOP.

Quizás la respuesta a la falta de previsión que han evidenciado estas empresas estaría en lo que se denomina *lógica dominante*. La lógica dominante se refiere a la forma en que las empresas conceptualizan sus negocios, filtran e interpretan la información proveniente del entorno competitivo. Toda organización tiene una lógica dominante, aunque no sea reconocida explícitamente.

Este fenómeno, que tarde o temprano afecta a todas las grandes corporaciones, ha sido reconocido explícitamente por personalidades como Louis Gerstner, presidente de IBM, quien en su libro *Who says elephants can't dance?* describe la lógica dominante existente en IBM a su llegada, que prácticamente la llevó al borde de la extinción.

Con relación a por qué las instituciones mencionadas han carecido de la suficiente flexibilidad como para alterar su rumbo y evitar la colisión, es preciso tener presente que, en entornos estables de mercado y competencia, las empresas tienden a desarrollar una intensa orientación a la explotación de su base actual de negocios. Bajo tales condiciones las empresas aprenden a refinar sus capacidades, aplicar su conocimiento actual y focalizar sus actividades en dominios conocidos. El objetivo es refinar las rutinas, procesos y capacidades para hacerlas más eficientes. Como resultado las empresas se osifican y experimentan serias dificultades para adaptarse a las nuevas modalidades de competencia.

En contraste, hay ciertas empresas que desarrollan mecanismos adaptados a las nuevas circunstancias competitivas. Estas organizaciones son capaces de adaptar su ritmo de cambio interno hasta igualar o exceder la amplitud de los cambios del contexto competitivo externo, y para ello, simultanean sus actividades de *exploración*, es decir sacar partido de los productos, mercados y negocios actuales, con la *exploración*, intensificando el emprendimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

La supervivencia a largo plazo de las organizaciones

empresariales se fundamenta en la habilidad para llevar a cabo una explotación suficiente para asegurar la viabilidad presente con protagonizar suficientes actividades de exploración, con objeto de asegurar la viabilidad futura. Es lo que se conoce como *el principio de la sincronización entre la exploración y la explotación*, por el cual las organizaciones capaces de auto-regenerarse son capaces de sincronizar y balancear la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de las capacidades actuales.

Y es aquí donde el Emprendimiento Estratégico representa una aportación valiosa. El Emprendimiento Estratégico resulta de la integración del emprendimiento en el marco de la gestión estratégica de la empresa e implica la consideración de las actividades de emprendimiento desde una perspectiva estratégica, con el propósito de lograr la revitalización o regeneración de un proyecto empresarial.

En este marco, el emprendimiento beneficia a las empresas permitiéndoles desarrollar sus capacidades de aprendizaje estratégico. Esto es, la capacidad de las organizaciones para extraer conocimiento de sus acciones y sacar partido de este conocimiento para optimizar su estrategia. Adicionalmente, el fomento del emprendimiento permite crear una *lógica dominante dinámica*: como parte integrante de una nueva lógica dominante, el emprendimiento promueve la agilidad estratégica, la flexibilidad, la creatividad y la innovación continua dentro de las organizaciones empresariales.

La discusión de la nueva Política Socioempresarial que abordaremos en breve nos proporciona una excelente oportunidad para incorporar estos elementos en nuestras políticas, dando con ello pasos efectivos hacia la materialización de la nueva visión corporativa, que aboga por llevar a cabo a un proceso de transformación de las bases económicas de MONDRAGON con el propósito de adaptarlas a los retos competitivos de la economía del futuro. ■



El Emprendimiento Estratégico resulta de la integración del emprendimiento en el marco de la gestión estratégica de la empresa e implica la consideración de las actividades de emprendimiento desde una perspectiva estratégica, con el propósito de lograr la revitalización o regeneración de un proyecto empresarial”.



Una vivencia impresionante

Al igual que otros años, en la primera quincena de junio varios representantes del patronato y colaboradores de Mundukide han realizado un viaje para conocer uno de los programas que acompaña la Fundación. El lugar visitado ha sido Mozambique, donde han sido partícipes de los tres proyectos que están en marcha en este país.

Esta es una carta enviada a Mundukide por Javier Ruiz de Munain, presidente de la ONGD Harreman de Mondragón, recién llegado del viaje y lo que añadió Alberto Trojaola, voluntario de Mundukide, después de haber leído la primera.

Impresionante porque el modelo conceptual que se aplica responde plenamente a nuestra experiencia de que el trabajo es el motor del cambio social. Como decía Beñat "no venimos a ayudar, nuestro objetivo es generar oportunidades de desarrollo socio económico mediante el trabajo". En nuestra experiencia cooperativa lo que prima es generar riqueza para luego realizar un reparto lo más equitativo posible. Lo que no queremos es repartir pobreza.

Impresionante porque las comarcas elegidas para llevar a cabo el programa responden al camino que en su día fueron las ideas de la creación de Mundukide. La necesidad de desarrollo de estas comarcas es de tal dimensión... Ver in situ la vida real que llevan a cabo te impacta de tal manera... Por otro lado también se ve un rayo de esperanza en el afán de superación que vimos en las aldeas visitadas.

Calidad humana

Impresionante la calidad humana de los coordinadores del desarrollo de cada comarca, Jonatan, Juanjo y Noelia. ¡Qué fuerza y compromiso vimos en ellos! Cómo nos guiaron por todas las actividades que llevan a cabo sin dejar en ningún momento de atender el programa de trabajo. Y qué decir de Beñat, con su lupa de rastrear y analizar los diferentes datos de la vida social de cada comarca para crear nuevas oportunidades. A todo el grupo muchas gracias por la inolvidable guía y compañía que nos brindaron. Además, todas las dudas que podíamos tener al inicio del viaje respecto a nuestra seguridad en temas sanitarios, comidas, desplazamientos... desaparecieron desde el primer instante en que nos pusimos en sus manos.



Javier Ruiz de Munain

Extraordinario trabajo realizado

Comparto al 100% lo manifestado por Javier.

Por mi parte quisiera añadir algunos comentarios complementarios. Por lo que he visto, en huertas y microcrédito se ha alcanzado una dimensión importante, suficiente para contrastar la validez del modelo aplicado y para que sirva de referencia para una expansión que se ve prometedora.

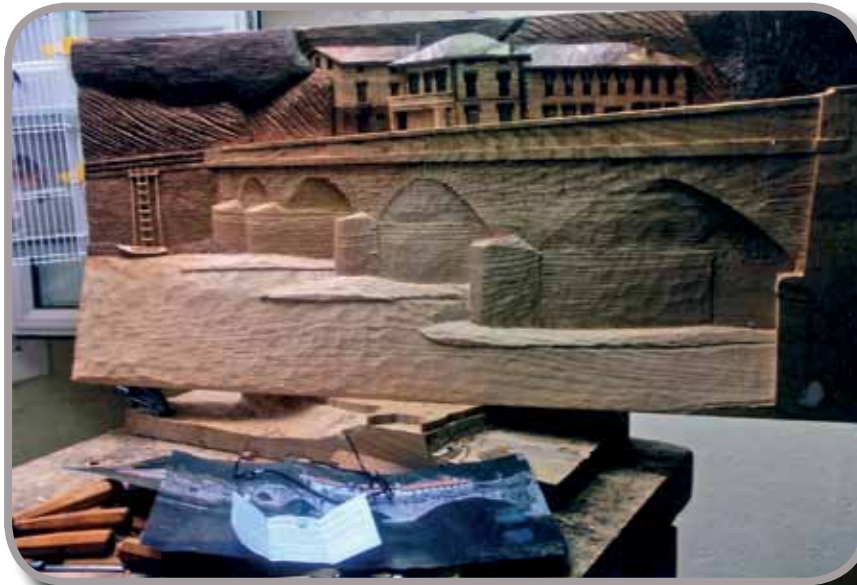
Para ello ha sido necesario conocer a fondo el modo de vida y ganar la confianza de los agricultores, diseñar un proyecto adecuado, incorporar técnicas nuevas ajustadas a su capacidad de asimilación, construir carreteras para superar el aislamiento, generar dinámicas muy interesantes de trabajo en grupo, establecer roles y reglas de juego claras basadas en el respeto y en la exigencia en ambos sentidos, lograr una organización que funciona, constituir un equipo de trabajo comprometido y motivado, promover relaciones de colaboración con la Administración... Ésto, que tampoco hubiera sido nada fácil aquí, tiene un gran mérito teniendo en cuenta la situación de partida, en una región de pobreza extrema, con carencia generalizada tanto de recursos económicos y materiales como de organización. El interés demostrado por las familias campesinas en participar, por su propia iniciativa en estas actividades, considerando que no se les regala nada y que son ellas mismas las que las tienen que sacar adelante con su esfuerzo y aportación económica, son la muestra más clara del valor de las mismas.

También hemos podido constatar que el Programa en su conjunto no está exento de dificultades y retos importantes con vistas al futuro y que dentro de él hay también actividades que no han tenido hasta el momento una evolución tan clara (cabras, arroz, creación de empresas, formación para la gestión de pequeños negocios...). Vengo con la sensación de que todas ellas, además de ser importantes para el desarrollo de la región, están bien elegidas, por lo que animo a Mundukide y al equipo del Programa a perseverar en el camino emprendido. ¡Estáis realizando un trabajo formidable!

Alberto Trojaola

Tallista de paisajes

La madera, relativamente abundante en nuestro entorno, ha sido de gran utilidad con diversos usos: como fuente de energía; para la construcción de todo tipo de cobertizos y viviendas; y también para la elaboración de utensilios cotidianos y decorativos.



Braulio Buenetxea Manterola (Zarauz 1941) a muy temprana edad tuvo que trasladarse a Mutriku por razones laborales de su padre, que era cabo de mar. Cursó los estudios básicos en la villa costera guipuzcoana, continuándolos en la Escuela de Armería de Eibar, donde en 1957 obtuvo la titulación de Maestría Industrial.

Desde muy joven se sintió atraído por el dibujo artístico que realizaba con la pasión propia de la juventud, teniendo la suerte de contar con el consejo del extraordinario dibujante José Martínez Amategui "Amua" (San Sebastián 1885 Urnieta 1963) y del pintor Víctor Zurundarena Zumalabe (Mutriku 1908-1998) que fue discípulo de Ignacio Zuloaga y al que, ante la indiferencia institucional, Braulio Buenetxea homenajeó una década más tarde con una talla alegórica. Durante dos años fue profesor de taller y física en la Escuela de F. P. de Mutriku.

Tras su matrimonio, en 1967 se trasladó a Zarauz trabajando en Bombas Itur (dos años), Ramón Vizcaino (cinco años), Talleres "Fresmak" de Zubiaurre (seis años) pionero en la fabricación de mordazas hidráulicas. Desde 1972 siguió practicando el dibujo y se inició y recorrió un importante camino en la talla de madera.

En 1980 decidió dedicarse profesionalmente a la talla de la madera, en lo que lleva más de 30 años, aunque sigue practicando, más o menos esporádicamente, otras disciplinas artísticas. Tuvo la suerte de contar con la ayuda del extraordinario tallista zarauztarra José Alberdi, al que observaba en su trabajo y el que acabó regalándole algunas de las herramientas que utilizaba.

A lo largo de su vida profesional ha realizado numerosas exposiciones individuales y participado en otras de carácter colectivo, habiéndosele concedido diversos premios y diplomas, pudiendo señalarse, entre otros muchos, los de la Cámara de Industria, Comercio y Navegación de Gipuzkoa (1997) y el de la

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga

Diputación Foral gipuzcoana dos años más tarde en 1999.

Los medios y procesos

Braulio Buenetxea dispone de un taller de poco más de unos 15 m². en el que el trabajo que realiza, en su casi totalidad, es manual, pues no dispone más que de una pequeña fresadora y taladro portátiles. En las estanterías de las paredes pueden observarse un gran número de herramientas manuales y trabajos en proceso de elaboración.

Utiliza distintas clases de madera según la obra a realizar, desde fresno originario de Canadá hasta nogal, castaño y roble, en algunos casos originarios de Aya, que adquiere en el mercado, sobre todo, a Lasa y Leizor de Urnieta. Además de los espesores tradicionales (3, 5 y 7,5 mm.) actualmente se ofrecen hasta de 12 mm.

El aprovisionamiento de herramientas tampoco presenta problemas, destacando los fabricados por la empresa suiza Fpeil (La Flecha), que actualmente le suministra gratuitamente para su prueba.

El proceso productivo se inicia con la definición por parte del cliente de lo que desea adquirir, que en algunos casos, sobre todo en los paisajes, es necesario fotografiar, para que en base al mismo desarrollar la obra que obviamente requiere el dominio de la técnica de la talla, además de una gran experiencia.

Los productos

El dominio de la técnica del tallado de madera al que ha llegado nuestro artista/artesano parece permitirle llevar a cabo cualquier trabajo, dentro de esta especialidad, que se le pueda demandar. Hay que aclarar que todas sus obras son por encargo y constituyen piezas únicas.

Entre los productos de talla de madera que elabora Braulio, posiblemente, las más destacadas son las tallas de paisajes, lo que requiere obras de relativo gran tamaño. Además también lleva a cabo trabajos de figuras, heráldica y bodegones, siendo cada vez más importantes los regalos de boda. También es destacable la restauración de figuras de determinadas iglesias.

Cabe señalar, entre otras muchas, las siguientes obras:

- *Paisaje de Toledo* de 4,50m. de longitud y 2,50 de altura y grosor de 20 cm.
- *"Paisaje de Pasajes de San Juan"* de 3,80 x 0,7m y 10 cm. de grosor.
- *"Paisaje de Deba"* desde Mutriku, de 3,50 x 0,60 m. y 10 cm. de grosor.

También deben destacarse el escudo del Ayuntamiento de Elgoibar y dos cuadros con paisajes de Ca-



El proceso productivo se inicia con la definición por parte del cliente de lo que desea adquirir, que en algunos casos, sobre todo en los paisajes, es necesario fotografiar, para que en base al mismo desarrollar la obra.

daqués (Girona) comprados por restaurantes de dicha localidad. Sus dos obras más alejadas se encuentran en Papete (Tahiti, en la Polinesia Francesa).

Durante sus más de 30 años de actividad profesional ha vendido un total de 235 tallas.

La comercialización

Al igual que otros muchos artesanos, la comercialización de sus obras no figura entre las prioridades de Braulio Buenetxea. Su buena imagen entre los posibles demandantes le permite lograr pedidos.

Anteriormente acudía a las principales ferias de artesanía de nuestro país a las que desde hace algún tiempo no concurre, si bien ha estado presente en las celebradas en Le Mans y Pontar Lier (Francia) en 1991 y Osaka (Japón) el 2001 y sigue exponiendo en Alemania (Selva Negra) en la época veraniega.

En opinión de Braulio, para poder vender las obras de menor tamaño se requiere un alto nivel de calidad, debido a la gran competencia existente, mientras que en las de mayor tamaño, prácticamente no existe esta dificultad. ■

Almadiaren eguna, acontecimiento popular en Burgui

Eukeni Olabarrieta

Durante siglos, cuando no existían ni carreteras ni trenes, el comercio de la madera de los Pirineos se hacía a través de los ríos.

El trabajo comenzaba en el bosque taldando y descortezando los árboles; los troncos pelados y sin ramas eran trasladados por medio de bueyes o mulos hasta el punto donde se construía la almadía, nombre que recibía el conjunto de troncos unidos a modo de balsa. La tarea era compleja, los troncos se recortaban por sus extremos a los que después se les hacían unos agujeros por los que se hacían pasar ramas flexibles de avellano que servían para "coser" paralelamente unos troncos a otros hasta formar una balsa que venía a tener unos cinco metros de largo.

La almadía era una serie de balsas colocadas en fila y unidas entre sí mediante ramas de roble o abedul, previo calentamiento para facilitar su manipulación. Una vez finalizada la almadía se tiraba al agua para que río abajo llegase, conducida por los almadieros, a su destino.

Aragón y Navarra

Los primeros en utilizar las almadías fueron los aragoneses de los valles de Ansó y Hecho, y hacia mediados del siglo XVIII adoptaron este medio de transporte los navarros de los valles de Salazar, Roncal y Aezkoa. El descenso de los ríos se solía hacer en junio y julio aprovechando que iban caudalosos por el deshielo. Los almadieros sorteaban toda clase de obstáculos para llevar sus almadías hasta Sangüesa: rápidos, rocas semicultas por el agua, curvas acusadas de los ríos, tramos de poca agua... y eran objeto de numerosos abusos por los impuestos que tenían que pagar por derecho de paso, lo que motivó numerosos pleitos.

En el siglo XVI se contabilizaron hasta trescientas almadías lo que generaba un intenso tráfico almadiero. Llegaban hasta Zaragoza e incluso hasta Tortosa si la madera iba destinada a la



construcción naval. Durante el trayecto también vendían la madera en los pueblos. El viaje era largo y las almadías llevaban unos soportes donde se guardaban y preservaban del agua los alimentos para el viaje que eran fundamentalmente pan y tocino para preparar las exquisitas migas de pastor.

La tradición almadiera duró hasta el siglo XX, el invento del camión y el transporte por carretera fueron acabando con el transporte por río. La puntilla se la dio la construcción del pantano de Yesa a mediados del siglo XX. Durante unos años las almadías desaparecieron pero allá por los setenta algunos almadieros, ya con bastantes años a sus espaldas decidieron recuperar esta tradición, y desde 1992 se celebra todos los años en Burgui el Almadiaren Eguna, Día de las Almadías.

Recuperar la tradición

Manos jóvenes y hábiles han ido sustituyendo a los viejos almadieros para los que conducir las almadías era su profesión y medio de ganarse la vida; los almadieros de hoy están motivados por el sentimiento de recuperar una tradición. Burgui es la localidad más meridional de los siete municipios que integran el Valle del Roncal y pertenece a la Merindad de Sangüesa. Su orografía es montañosa y las sierras de Illón y Virgen de la Peña, en el límite exterior de Burgui, están separadas por la Foz de Burgui, una garganta abierta por la erosión del río Ezka que atraviesa la población. Esta foz, que también tiene una parte aragonesa, en su parte Navarra fue declarada reserva

natural por su interés geológico y biológico. El entorno de la localidad de Burgui es precioso.

El encanto de Burgui

El casco urbano es pequeño pero muy bonito. Abundan las construcciones de sillar con chimeneas de tipo pirenaico, pero su patrimonio cultural está encabezado por un puente medieval de piedra sobre el río Ezka. Es de tres arcos de diferente tamaño volteados hacia la orilla izquierda y que conserva los tajamares.

Desde el siglo pasado su población ha ido disminuyendo y en la actualidad el censo ronda los trescientos habitantes. Ello hace que habitualmente sea una localidad muy tranquila como muchas localidades del Roncal, pero el día de las almadías una marea humana inunda sus calles.

El Almadiaren Eguna se suele celebrar hacia finales de abril o primeros de mayo. Se construye una almadía y se hace la botadura río arriba de Burgui para ir descendiendo por el río. La organización de esta fiesta popular a la que acuden no solo gentes del Roncal sino de toda la geografía vasca es muy buena, hay parking a la entrada del pueblo y espacio suficiente en las márgenes del río para poder ver el descenso de las almadías con toda tranquilidad. Joaldunak, erraldoiak, akerra, animan las calles y márgenes del río, y todo el pueblo es una fiesta. Hay comida popular, venta de productos típicos de la zona, en fin, los ingredientes de una fiesta popular muy concurrida y animada. ■

Garabidek eta HUHEZIk antolatuta, herri indigenatako 18 ikasle *Jatorrizko hizkuntza eta identitateak* aditu tituluko ikasketak egiten ari dira.

Euskararen normalizazio prozesuarekin lotuta, Euskal Herriko hainbat esperientzia ezagutzeko tartea hartu dute ikasleek, eta Fagor Industrial ere bisitatu zuten. Ikastolen Elkarteak, euskaltegiak, Euskaltzaindia, aisialdi taldeak, erakunde publikoak... lan munduan euskararen garapenerako egiten diren planak ezagutu nahi izan dituzte.

Fagor Industrialeko presidente Julian Errartek eman zizkien kooperatibaren inguruko azalpenak. Ikuspegi ekonomikoa, soziala, antolaketa... Ondoren, Jon Pildainek, euskara planeko koordinatzaileak, euskara planaren nondik norakoak kontatu zizkien. Bisitariak interes handia agertu zuten eta solasaldi interesgarria sortu zen.

Garabide elkarteak, euskara eta euskal kulturaren garapen esperientzien trukean oinarrituta, garapen bidean dauden herrietako hizkuntza komunitate minorizatuekin lankidetzan bideratzen du eta norabide horretan, munduko hegoaldeko hizkuntza komunitate minorizatueta eragi-leekin lankidetzan proiektuak garatzen ditu.



Gualberto Quispe Velarde
Bolivia

“Euskaldunek hizkuntzari maitasuna handia erakusten diote”

Zenbat hizkuntza hitz egiten dira Bolivian? Zeintzuk dira?

2008an Bolivian Estatuaren Konstituzio Politiko berria aldarrikatu zenetik, Bolivia estatu errepublikarra atzean utzi eta estatu berria eraiki du, estatu plurinazionala alegia; izan ere, Bolivia jatorrizko 36 nekazaritza herri indigena baititu, bakoitza bere hizkuntzarekin, eta Estatuaren Konstituzio Politikoaren 5. artikulua honakoa dio hitzez hitz herri horien gainean: Estatuaren hizkuntza ofizialak dira gaztelania eta jatorrizko nazio eta nekazaritza herri indigenen hizkuntzak diren hauek: aymara, araona, baure, bésiro, canichana, cavineño, cayubaba, chácobo, chimán, ese ejja, guaraní, guarasuawa, guarayu, itonama, leco, machajuyai-kallawaya, machineri, maropa, mojeño-trinitario, mojeño-ignaciano, moré, mo-seten, movima, pacawara, puquina, quechua, sirionó, tacana, tepiete, toromona, uru-chipaya, weenhayek, yaminawa, yuki, yuracaré, eta zamuco, eta desagertzeko arrisku larrian dauden beste hizkuntza batzuk.

Zein da hizkuntza horien egoera? Denen egoera antzekoa al da?

Hizkuntza bakoitzak bere egoera dauka. Hizkuntza batzuk, esaterako qhichwa, aymara eta guaraní hizkuntzak, hiztun gehien dituztenak dira eta estandarizazio prozesuan sartuta daude bete-betean. Beste batzuk, berriz, prozesu horretan hasi berriak dira.

Ba al dago nagusiki hizkuntza gaietaz arduratzen den talde edo mugimendu sozialik? Zein da bere helburu nagusia?

Hiztun gehien dituzten hiru hizkuntzei dagokienez, hezkuntza kontseiluak ditugu, mugimendu sozialen beso teknikotzat har ditzakegunak. Horiek hezkuntza politikak sortu eta esandako hizkuntza bakoitzaren estandarizazio edota bateratze prozesuaz arduratzen dira. Baina, egia esan, estandarizazioaz baino ez dira arduratzen, normalizazio edota sus-

tapen prozesuak alde batera utzita, eta hori, agian, gure ahul-guneetako bat izan daiteke. Beraz, luzera begirako politika instituzional bat diseinatu beharrean gaude, eremu guztiak, hau da, hezkuntza, komunikabideak, kultur produkzioa eta korpusa hartuko dituen politika bat alegia.

Zer egiten dute erakundeek? Zer politika bultzatzen ari dira?

Ikusirik Estatuaren Konstituzio Politikoaren berarekin lotura duten hainbat lege duela gutxi onartu direla, oraindik ez dugu hizkuntza politika espezifikorik, erakunde publiko bakoitzeko sailtan hizkuntzaren erabilera bultzatzeko hainbat gobernadore eta alkateren asmoak besterik ez.

Hilabete hauetan Euskal Herrian ezagutu dituzun esperientzia eta dinamiketarik, zein edo zer azpimarratuko zenuke?

Gauza hauek azpimarratuko nituzke: hizkuntzarekiko maitasuna, mugimendu sozialetatik egiten den borroka gobernutik aldeko politikarik eduki gabe, ikastolen sorrera, Euskaltzaindiaren lan kontsekuentea eta arduraz egindakoa, enpresen konpromisoa hizkuntzarekiko, profesionalen espezializazioa hizkuntzaren hainbat alorretan (soziolingüistikan, itzulpenengintzan, lexikografian, neologian...), kulturaren garapena edota produkzioa, euskararen behatokiaren sorrera, Administrazioaren hizkuntza politikak (udalak, foru aldundiak, Eusko Jaurlaritza), etab...

Zerbait gehitu, eskatu edo zabaltu nahi duzu?

Zorionak eman nahi nizkieke euskaldun guztiei egiten ari diren borrokarengatik, hizkuntzaren alde hasi duten iraultza hau Abya-Yalako (Amerika) herri guztietara heltzen zaigun argi bat da, eta gutxitutako herri guztiok berreskuratu eta jarraitzeko moduko zerbait da.

Langileen parte-hartzea

Azken aldian gauza asko ari gara entzuten langileen parte-hartzearen inguruan. Batetik, badirudi erakunde publikoek (Gipuzkoako kasuan bereziki) apustu sendoa egin nahi dutela aukera horren alde eta bestetik, enpresa batzuk ere ohartu dira etorkizunerako onuragarria gerta dakiekeela.

Langileriak ere zer esana eduki beharko luke honen inguruan eta batzuk parte-hartzearen onurez jabetuta dauden arren, irudipena dugu oraindik langileriaren artean ez dela gai ezagunegia. Iritziak iritzi, garbi dagoena zera da: gure bailarak 55 urtetako esperientzia behintzat baduela alor honetan. Kooperatiba da Euskal Herrian langileen parte-hartzea sustatu eta sustatzen duen eredu ohikoena. Munduko beste herrialde batzuetan ere, kooperatibek indar handia dute, Frantzia edo Italia adibidez. Hala ere, kooperatiba ez da parte-hartzea bultzatzen duen eredu bakarra, dagoeneko beste eredu batzuk sortu dira (elkarre anonimo laboralak, kooperatiba sozialak, EEBBetako ESOP-ak) eta etorkizunean eredu berriak sortuko direlakoan gaude.



Hiru parte-hartze mota

Langileen parte-hartzea maila desberdinetan eman daiteke. Normalean, hiru parte-hartze mota bereizten dira inplikazio mailaren arabera: enpresako gestioan, enpresako emaitzetan eta enpresako propietatean. Gure inguruko kooperatibetan hiru parte-hartze motak ematen badira ere, beste eredu batzuk ez dute zertan irizpide bera jarraitu. Hala ere, parte-hartzea gero eta osoagoa izan, orduan eta eragin handiagoa izan dezake langile eta enpresetan. Ikuspegi objektibo batetik begiratuta onura nabarmenak ekartzen dizkio langileen parte-hartzeak langileriari berari, enpresari eta zergatik ez esan, baita ingurune ekonomikoari ere.

Nazioartean zenbait ikerketa egin izan dira langileen parte-hartzearen eragina neurtze aldera eta MIKek ere bide bera hartu eta ikerketa horiek gure ingurunera aplikatzeko konpromisoa hartu du. Azken emaitzak oraindik zehazteke badaude ere, hauek dira langileen parte-hartzeari ikusten dizkiogun abantailak:

Parte-hartzearen alderdiak

Langileen parte-hartzeak enpresarekiko langileek duten *konpromisoa* handitzeaz aparte, beraien *gogobetetze maila* ere hobetu dezake, nahiz eta kontzeptu hauen arteko erlazioa sarritan oso konplexua izan. Aldi berean, enpresako parte aktibo sentitu ahal izateak organizazioarekiko *erantzukizuna* ere hobetzen du. Dударik ez, *lanpostuen ziurtasunean* ere ezberdintasun nabarmenak antzematen dira langileak parte-hartzen duten enpresen eta bestelako enpresen artean, hau delarik langileriak gehien baloratzen duen aspektuetako bat. Langileen *lansarrietan* ere ezberdintasunak daude eta ikerketan arabera lansari altuagoak izateaz aparte, (enpresak lortutako emaitzen zati bat langileen

artean banatzen duten kasuetan batik bat) banaketa zuzenago bat eman ohi delako. Azkenik, badirudi langileriaren osasunean ere eragin zuzena izan dezakeela.

Enpresentzat ere onura interesgarriak ekar ditzake. Ikerketek iradokitzen dutenaren arabera langileriaren parte-hartzeak enpresaren *ekoizkortasuna* handitzen du, baita bere *iraunkortasun* eta *bizitza-luzera* ere. Azkenik, zailtasunak zailtasun enpresen *hazkundera* ere positiboki eragiten duela esan dezakegu. Bestalde, langileak enpresarekiko hartzen duen erantzukizunari esker enpresan ematen den *absentismo maila*, batzuetan bederen, baxuagoa izaten da.

Azkenik, ingurunea ere langile eta enpresa konprometituak izatean onuraduna bihurtzen da: *iraunkortasunean* abantailak izan ditzake, baita biztanleen *ongizate mailan* ere eta ikerketa batzuk diotenari jarraituz badirudi *osasun publikoan* ere onurak ekartzen dituela. Kontuak kontu badirudi langileriaren parte-hartzea sustatzeak ondorio garrantzitsuak izan ditzakeela. Gure ibarrak badu hortaz zer erakutsi, baina oraindik baita zer ikasi ere! ■



Langileen parte-hartzeak enpresarekiko langileek duten *konpromisoa* handitzeaz aparte, beraien *gogobetetze maila* ere hobetu dezake, nahiz eta kontzeptu hauen arteko erlazioa sarritan oso konplexua izan.

Vacaciones de intercambio en la Red

En vísperas de las vacaciones de agosto, la oferta para disfrutar de unos días de descanso es cada vez mayor, también la red ofrece multitud de opciones. En este foro, los sitios web que ofrecen alternativas para viajar sin la necesidad de gastar de más en el alojamiento han aumentado.

Una manera de ahorrar en alojamiento es intercambiar la casa con otras personas que deseen conocer la zona de residencia del usuario. Esta práctica goza hoy en día de una excelente salud, gracias a los sitios web que propician las permutas.

Los clubes dedicados a intercambiar casas entre particulares son una modalidad vacacional con varias décadas de antigüedad. Sin embargo, las nuevas tecnologías han popularizado esta solución para visitar otros países sin necesidad de pagar un alojamiento. Para disfrutar de esta posibilidad, no obstante, hay que estar suscrito en estos clubes y pagar una cuota anual.

Algunos sitios interesantes

Estos sitios no garantizan que, por el hecho de ser miembro, el usuario intercambie su casa. Es necesario seguir una serie de recomendaciones, cuyo fin es conseguir que la experiencia sea satisfactoria. A este resultado ayuda exponer buenas fotografías, explicar con detalle la situación de la casa, su distancia a lugares interesantes, ubicación en la ciudad, sus características y prestaciones, las actividades culturales de la zona, los transportes públicos y las vías de acceso...

Los clubes con online no ponen límite de intercambios al año, sino que estos dependen de la disponibilidad de tiempo y fechas de cada usuario. El tiempo de estancia está marcado por los propietarios y puede ir desde un fin de semana a varios meses. Los sitios se limitan a poner en contacto y mostrar los espacios que se permutan.

www.spainlink.net es una plataforma destinada al intercambio de casas, que tiene una oferta de permuta en más de 50 países. El sitio pertenece a la compañía Home-Link Internacional, que dispone de 25 ubicaciones web dedicadas al intercambio de casas en diferentes países del mundo.

Pago por ser usuario

El coste de cada inscripción alcanza los 110 euros. Este precio incluye la publicación inmediata de un anuncio en Internet, la actualización del anuncio por el usuario directamente en todo momento, la colocación de hasta veinte fotografías a color de la vivienda y de la zona donde se encuentra, la posibilidad de un enlace al sitio web personal, si se tiene, y la introducción de un enlace a Google Maps o similar.

Intercambioc casas.com forma parte de la red internacional HomeExchange, con 15 años de experiencia en el sec-



tor. Tiene un coste anual de 79 euros y da derecho a inscribir una casa. Si se dispone de una segunda residencia, hay que sumar 39 euros a la cuota anual.

Intercambiodecasa.es es un club que pertenece a Homeforswap LLC. La suscripción anual vale 53 euros y dispone de descuentos para suscripciones por dos o tres años. Esta cuota da derecho a consultar y contactar con otros miembros, modificar en cualquier momento la información de la ficha de intercambio, así como recibir un boletín mensual con nuevas incorporaciones.

Compartir habitaciones

Air Bed and Breakfast es un sitio donde alquilar tanto una casa como una habitación particular. En la actualidad, cuenta con ofertas en más de 1.300 ciudades de 86 países. Los usuarios pueden localizar habitaciones disponibles según la fecha elegida y consultar comentarios de anteriores inquilinos sobre la situación y hospitalidad del dueño de la casa. ■



Rafael Cristóbal

El otro día, a la salida de la iglesia, alguien a quien aprecio mucho, se me acercó y me dijo: "No estoy de acuerdo con lo que has escrito en el artículo *El no de los niños*. Los niños de ahora reciben demasiados sí de padres y abuelos y, luego, cuando reciban el primer no, se tambalearán". En el próximo artículo escribiré sobre lo que me has dicho, le respondí.

Réplicas

Los seres humanos nos entendemos en nuestros diferentes modos de pensar si acudimos a las raíces de este modo de pensamiento. Ideas como las que han sido expuestas a lo largo de todos mis artículos pueden ser comprendidas por quienes tienen ideas diferentes, si acudimos a las raíces de estas ideas. Y las raíces se encuentran en la concepción que se ha tenido del niño en la sociedad tradicional y la concepción que las ciencias modernas del niño han facultado de él.

En una conferencia que el Profesor De Ajuriaguerra dio en la Clínica Bel Air de Ginebra, decía que la niñez y el niño habían estado fuera de la óptica cultural en la sociedad tradicional europea. Si con Jean Jacques Rousseau, (Ginebra 1712-1778) son enunciadas las primeras ideas sobre una pedagogía de la confianza en el niño, será con Édouard Claparède (Ginebra 1873-1940) con quien se realizan los primeros pasos de lo que más tarde constituirá un cuerpo de conocimiento científicamente verificado sobre el desarrollo infantil. En 1906, Claparède creó en Ginebra un seminario de Psicología Educativa que derivaría en 1912 en el Instituto J.J. Rousseau, hoy Instituto de Ciencias de la Educación, del que Piaget fue su gran impulsor gracias a sus investigaciones sobre la Psicología Cognitiva del niño. Pueden, pues, ser considerados los albores del siglo XX como el inicio del estudio formal de la psicología infantil y puede ser considerada Ginebra como el nicho de donde emerge este interés científico por él.

En esta corriente de interés por el niño, otras iniciativas pedagógicas emergieron en otras partes del mundo, impulsadas por filosofías que ponían al ser humano en el centro de su atención. Me estoy refiriendo a María Montessori (1870-1952), mujer admirable en su lucha por la emancipación femenina, e inteligencia preclara que, desde la medicina accedió a la psiquiatría y a la pedagogía, creando el movimiento de escuelas que ejercen su metodología. También Rudolf Steiner (1861-1925) filósofo fundador de la Sociedad Antroposófica de pensamiento y creador de la escuela Waldorf en Stuttgart, para hijos de trabajadores, cuyo método educativo es seguido por las escuelas que

llevan su nombre. En Cataluña, una figura que no puede dejar de ser mencionada es la de Rosa Sensat i Vila, formada en el Instituto Rousseau de Ginebra e inspiradora de la Escuela de Maestros Rosa Sensat.

La psicología del niño

Freud hizo también tímidos intentos de fundar una psicología del niño, pero no llegó a hacer sino inferencias metapsicológicas a partir de recuerdos y sueños del adulto. No ha sido, finalmente, hasta el año 1958, cuando el estudio del primate infantil por Harlow y Suomi y el estudio empírico del niño iniciado por John Bowlby, han abierto el camino para la investigación científica de la psicología del ser humano desde el nacimiento hasta la edad adulta.

Todos estos estudios han puesto de manifiesto que el niño humano, heredero en sus estructuras físicas e instintivas del primate, lleva en sus conductas el germen de la perfección. No hay más que dejarlo evolucionar libremente, como preconizara Rousseau, informándole tan solo acerca de las características físicas y sociales de un mundo tan apartado de su nicho original evolutivo. El niño aprende las normas sociales por imitación.

La mentalidad occidental

Mientras que la ciencia caminaba por estos derroteros, gran parte de la pedagogía ha seguido prisionera de la mentalidad occidental, que mira al niño bajo sospecha. Quien de modo más determinante influyó en esta sospecha heredada por nosotros fue S. Agustín con su doctrina del pecado original. Éste envenenaría el alma del niño desde su concepción. Logró que se le declarara hereje tras una complicada pugna a Julián de Eclanum que, con Pelagio, defendía la inocencia infantil. Desde entonces, los comportamientos del niño han sido vistos desde la perversión y torceduras del adulto y ello ha conducido a su represión. La confianza en él ha sido vista como peligrosa. Sus inexactitudes, como los inicios de todos los desmanes del adolescente y del adulto. Sin embargo, la fuente del pensamiento cristiano, Jesús de Nazareth, dijo que el único camino para entrever el Reino de Dios, era hacerse como son los niños. ■

Telmo Barandiaran Copreci S.Coop.

La pesca submarina y la familia son la pasión del atxabaltarra Telmo Barandiaran. En la actualidad reside en Gasteiz, está casado con Susana y es padre de dos hijos, Amets y Alaia, con la que comparte su deporte favorito. "Con nueve años se mueve mejor que yo dentro del agua".



“En la profundidad del mar se siente paz, tranquilidad... es increíble”

¿Cuándo comenzaste a trabajar en Copreci?

Comencé en 1988, y desde entonces he trabajado en la cooperativa de Aretxabaleta, aunque en alguna época he estado reubicado. Aún así, siempre he querido estar en Copreci y en la actualidad trabajo en la Sección de Transformados, en el Área de Mecanizado.

La razón de la entrevista de hoy no es tu puesto de trabajo, sino la pesca submarina, que es tu verdadera pasión, ¿verdad?

Así es. Nosotros veraneábamos en Deba, y recuerdo que solíamos pescar a caña, junto con mi hermano. Y un día vimos a una persona salir del agua, con su fusil y con varias piezas, y pensé que no sería muy complicado. Comencé a recabar información, a leer libros sobre pesca submarina, me compre el traje, las aletas y luego el día en que me metí al agua.

¿Y cómo fue?

Recuerdo que una persona me dijo que parecía un elefante en una cacharrería, que sacaba mucho ruido dentro del agua y que espartaba a todos los peces... fue la primera vez, y con el tiempo he aprendido mucho.

¿Dónde sueles practicar?

Normalmente en Mutriku, Saturran, Ondarroa, Deba, cerca de Zumaia, en algunas zonas donde está permitido entrar, en Getaria, Zarautz... generalmente en la costa de Gipuzkoa, aunque también he entrado al agua en Benidorm.

¿Es un deporte que se practica solo o en grupo?

Yo suelo ir con un grupo de amigos de Eibar, y es que lo más recomendable es hacer pesca submarina siempre acompañado, nunca solo. Y hay un instrumento que nunca puedes dejar en casa: la cabeza. Es un deporte peligroso, muy expuesto a todo tipo de riesgos, y no te puedes arriesgar. Hay que practicar este deporte con cabeza.

¿Por qué es tan peligroso?

Un golpe de mar, un mareo, cualquier red perdida... dentro del agua hay muchos factores de riesgo y todas las medidas que puedas tomar son pocas. La pesca submarina se practica generalmente a pulmón, lo que exige mucha concentración y debes medir los tiempos muy bien. Si apuras mucho te puede dar un mareo, y en el fondo del mar un mareo puede ser fatal.

En verano la práctica de este deporte se dispara, ¿verdad?

Sin duda. En verano se multiplica el número de personas que hace pesca submarina o snorkel, y a todas estas personas les diría que tomen medidas de seguridad. El mar no es una piscina, no hay socorristas cerca y si te ocurre algo las consecuencias pueden ser terribles.

¿A cuántos metros de distancia de la costa se practica la pesca submarina?

Nosotros solemos realizar las inmersiones cerca de la costa, de 50 a 300 metros de distancia

aproximadamente. En alguna ocasión nos hemos alejado más, e incluso hemos estado a un kilómetro, pero no es lo habitual.

¿Cómo definirías este deporte?

Es apasionante. En la profundidad del mar hay mucha oscuridad, silencio, se siente paz, tranquilidad... es increíble. El fondo del mar, las especies... todo es muy diferente a la superficie.

¿Qué especies soléis pescar en nuestra costa?

Se ven especies como morenas, congrios, tiburones, marrajos... y en Benidorm he visto tintoreras, meros... Pero generalmente, en el Cantábrico solemos sacar sobre todo sargo, durdo, pinto, lubina... Ahora comienza a estar de moda el dentón, una preciosidad de pez, muy esquivo y difícil de pescar.

¿Qué recomendación harías a los que se quieren iniciar en este deporte?

Que primero practiquen snorkel, y se incorporen a la pesca submarina poco a poco, y que no tengan prisa en sacar piezas. Les diría que el objetivo sea disfrutar del deporte y no pescar cuantos más peces mejor. Otra recomendación importante, todos los que quieran practicar este deporte deben tramitar la tarjeta federativa o el seguro de responsabilidad civil con su correspondiente certificado y permiso del Gobierno Vasco. Además, necesitarán la acreditación de un médico deportivo, trámite que se debe actualizar anualmente.