

TU lankide

azaroa 2011 noviembre

Plan de Gestión 2012

- Txema Gisasola izango da MONDRAGON Korporazioko Kontseilu Orokorreko lehendakari berria.
- ORONA ha comprado la empresa Ascelec Ascenseurs de Bélgica y en breve firmará la compra de Ascenseurs Luxembourg.
- Maier, Premio a la Innovación Empresarial en la "Cita de la Empresa Vasca".
- Garaia Berrikuntza Guneak katalogo korporatiboa estreinatatu du.

572

Las jornadas corporativas con los directivos y presidentes de la Corporación han servido para trasladar las principales recomendaciones de gestión de cara a un previsible adverso año 2012.





en portada

2012 Gestio Plana

28 Azaroaren 7an eta 14an egin ziren Garaia Berrikuntza Gunean gerente eta presidenteen topaketak. Helburua, 2012 aurreikuspenak definitzea eta urteari aurre egiteko mezuak jasotzea. Aurten, gainera presidentek eta gerentek parte-hartze handiagoa izan dute topaketetan eta euren ekarpenak egiteko aukera izan dute.



kooperatibetako berriak

5 **Interesantes y multitudinarias mesas redondas sobre Don José María Arizmendiarrieta** en Arrasate, Aretxabaleta, Bergara y Oñati.



8 **Arrasateko kooperatiba esperientzia, euskaraz** Mondragon Unibertsitateak liburu mardul (415 orr.) bezain dotorea kaleratu du.

21 **ULMA Construcción ha obtenido el certificado OHSAS 18001**

27 **MUko Enpresagintza Fakultatea, MIK, ASLE** eta Espainiako Lan Sozietateen Enpresa Konfederazioak Langileen enpresa-partaidetza sustatzeko hitzarmena sinatu dute.

secciones

34 **Garatzen**
Trabajar con sentido

36 **Erreportaia**
Galbaian

38 **Salud y deporte**
Posible al da lana eta jarduera fisikoa bateragarri egitea?

39 **Mundukide**
La solidaridad es la ternura de los pueblos

40 **Viajes por el mundo**
Alepo, la ciudad más antigua

41 **web 2.0**
Hezkuntza eta sare sozialak Arizmendi ikastolan

42 **Gurasoak gaur**
El líder

42 **Denborapasak**

42 **Personaje**

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

2012, un paso más

Noviembre, como suele ser habitual, ha sido un mes de encuentros corporativos. Los presidentes y gerentes de las cooperativas integradas en MONDRAGON han realizado una sesión monográfica para analizar las perspectivas de gestión de cara al próximo ejercicio. Y a tenor de lo comentado en esa reunión, cabe subrayar al menos dos ideas. Una relativa a la coyuntura, y otra sobre cómo enfrentar esa situación desde nuestra propia identidad como grupo cooperativo.

Respecto al contexto previsible para la gestión en 2012, no hay novedades reseñables. Seguimos instalados en un escenario adverso, con nueva terminología acuñada ya en nuestro vocabulario –como prima de riesgo, agencias de rating, crisis de la deuda, armonización fiscal...– y con los principales indicadores de actividad económica que apuntan a un contexto para 2012 peor que el del año precedente. Consecuentemente, las recomendaciones para las cooperativas a la hora de elaborar los planes de gestión indican que deben ser enfocados con muchas cautelas y limitaciones. Por lo tanto, habrá que renovar un año más la actitud de ajuste y gestión de choque de años precedentes.

Respecto a cómo enfrentar esta situación desde nuestra propia identidad como grupo cooperativo, es necesario volver a incidir en algunos conceptos básicos de nuestro modelo de empresa. En primer lugar, que somos cooperativistas. Personas que trabajan en cooperación en un proyecto compartido, propietarios y protagonistas auténticos de una empresa cuya aspiración principal es la de generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo.

En segundo lugar, que somos un grupo. Un grupo cooperativo cuya fuerza reside en la capacidad de unirse para aprovechar las sinergias de la actuación conjunta y progresar. MONDRAGON ha demostrado con los hechos que “la unión hace la fuerza” y ahora toca seguir haciéndolo, redoblando esfuerzos y demostrando una vez más que podemos hacerlo mucho mejor en solidario que en solitario.

Y en tercer lugar, que sabemos a dónde queremos llegar. Recientemente se ha aprobado en el Congreso y de forma unánime la Política Socioempresarial 2013-2016, en la que se señala que nuestra visión es la de “ser un grupo empresarial rentable, competitivo y emprendedor en un contexto global (...) que genera recursos suficientes para aportar empleo de valor añadido y desarrollo sostenible del entorno”. Incluso se han definido las líneas de actuación claves de futuro: dimensionamiento adecuado de nuestros negocios, internacionalización, innovación, intercooperación empresarial y compromiso e identidad cooperativa. De hecho, a lo largo del próximo año las cooperativas tendrán que realizar sus reflexiones estratégicas en el marco de esa política socioempresarial.

Por lo tanto, somos cooperativistas integrados en un grupo que coopera y que sabe hacia dónde camina. El futuro inmediato no será un camino exento de dificultades, pero desde esas claves de identidad hay que afrontar este año 2012, conscientes de que las adversidades continuarán –así lo presagian los principales indicadores de desarrollo económico– pero sabedores de que nuestra actitud responsable y solidaria es un buen antídoto para hacer frente a un nuevo ejercicio. ■

Arizmendiarrjeta

Este año se conmemora el 35 aniversario de la muerte del fundador de la Experiencia Cooperativa. Murió en Arrasate el 29 de noviembre de 1976, 35 años después de su llegada a la villa cerrajera. Se fue joven, con 61 años, habiendo dedicado más de la mitad de su vida a idear y materializar un proyecto innovador y singular cuyo objetivo era la transformación de la sociedad a través del trabajo comunitario.

Celebramos su aniversario recordando el largo camino recorrido –68 años desde su primera iniciativa, que fue la Escuela–, conscientes de que todavía nos quedan muchos pasos que dar y plenamente convencidos –más si cabe en esta coyuntura de crisis– de que la solidaridad entre cooperativas es la mejor forma de enfrentarse a los nuevos desafíos del futuro.

IKERLAN-IK4 investiga nuevos materiales para crear células solares que abaraten la obtención de energía fotovoltaica

El presupuesto del proyecto asciende a 11,9 millones de euros con financiación de la Unión Europea.

IKERLAN-IK4 participa en un proyecto cofinanciado por la Unión Europea cuyo objetivo es aumentar la eficiencia de nuevos materiales orgánicos para sustituir las actuales células solares por otras de menor coste de producción y mayores posibilidades de integración. A largo plazo, la incorporación de estas nuevas células en módulos fotovoltaicos podría abaratar la obtención de energía solar.

El proyecto, denominado X10D (Extend), tiene un presupuesto total de 11,9 millones de euros, de los que 8,5 provienen de financiación de la Unión Europea. El proyecto es coordinado por el centro belga IMEC, el mayor centro de I+D en micro y nanoelectrónica independiente en el ámbito mundial, y la participación de IKERLAN-IK4 es fruto del convenio de colaboración que firmaron ambas entidades hace dos años. La experiencia contrastada y el reconocimiento de las entidades participantes reflejan la relevancia de esta investigación con la colaboración de prestigiosas universidades, institutos de investigación y empresas del Estado.

El centro tecnológico de Arrasate destinará un presupuesto de 524.000 euros, de los que 394.000 serán financiados por la Unión Europea.



Célula solar de material orgánico en pruebas.

Nuevos materiales

IKERLAN-IK4 centrará su investigación en analizar la capacidad de absorción de nuevos materiales y elegirá los más apropiados para la fabricación de pequeñas células a escala laboratorio, antes de abordar la fabricación de módulos fotovoltaicos, que se prevé a más largo plazo. Junto con esta actividad, el centro tecnológico también trabajará en el diseño y fabricación de otras células que combinen diversos materiales para maximizar la cantidad de luz absorbida e incrementar, de este modo, la eficiencia de conversión fotovoltaica.

Las células solares alternativas a las tecnologías tradicionales pueden mejorar las técnicas de conversión de la energía del sol porque sus procesos de producción son de bajo coste. Sin embargo, estas tecnologías basadas en materiales orgánicos todavía no se encuentran tan desarrolladas como para erigirse en una alternativa real al silicio dada su más baja eficiencia actual. El proyecto X10D pretende dar la vuelta a esta situación a través del incremento de la eficiencia de las células, reducir su coste y garantizar una vida mínima de 20 años en módulos de vidrio y de 10 años en los fabricados con aluminio.

IKERLAN-IK4 centrará su investigación en analizar la capacidad de absorción de nuevos materiales y elegirá los más apropiados para la fabricación de pequeñas células a escala laboratorio.

Arrakastatsua suertatu da Leartikek kautxuko profesionaleri zuzenduta antolatut duen ikastaroa

Leartikerrek balorazio ona egin du Ipar Amerikako Endurica enpresarekin batera, kautxuko profesionaleri emandako goi mailako ikastaroarena. Hamasei orduko ikastaroa Leartikerrek Markina-Xemeingo Lea-Artibai Berrikuntza Gunean daukan bere egoitzan burutu du, azaroaren hasieran.

Will Mars Doktoreak eman zuen ikastaroa. Will Mars Endurica LLC enpresaren sortzailea da, eta mundu mailan kautxuzko piezen garapenean erreferentea, kautxuaren portaeraren



analisirako munduko sistematik onena eta fidagarriena sortu baitu.

Ikastaro mota hau lehendabiziz burutu da Europan. Bertan, 20 lagunek eman zuten izena sektoreko hainbat

erakunde eta enpresa ordezkatzuz: MGN Caucho, EHU-UPV, Damen enpresa Holandarra, Cikautxo, Kautenik, Product & Process Development, S.L., Caucho Metal Productos, eta Leartiker bera.

Txema Gisasola izango da MONDRAGON Korporazioko Kontseilu Orokorreko hurrengo lehendakaria

Jose Maria Aldecoaren lekua hartuko
du datorren uztailaren 1ean.

MONDRAGONeko Kongresu Kooperati-
boaren Batzorde Iraunkorrek, Agustin
Markaide buru dela, erabaki du Txema
Gisasola izendatzea MONDRAGON Korpo-
razioko Kontseilu Orokorreko hurrengo
lehendakari izateko.

Txema Gisasolak Jose Maria Al-
decoaren kargua hartuko du 2012ko
uztailaren 1ean; izan ere, data hor-
retan Jose Maria Aldecoak erretiro
adina izango du eta MONDRAGONe-
ko Kontseilu Orokorren buru iza-
teari uztea egokituko zaio. 2012ko
lehen seihilekoan zehar, biok elkar-
lan estuan arituko dira lehendakari
zereginetara dagokienez, eta Txema Gi-
sasolak, berriz, zeregin berri horiek
MONDRAGON Korporazioko Etxe Dibisi-
oan gaur egun betetzen ari den le-
hendariorde zereginekin batera bete-
ko ditu.

Txema Gisasola Zumarragan (Gi-
puzkoa) jaio zen 1962an, eta Indus-
tria Psikologiako ikasketak egin zit-
uen Euskal Herriko Unibertsitatean.
Eginak ditu, halaber, Giza Baliabi-
deen Zuzendaritzan Master bat (Deus-
tuko Unibertsitatea), MBA master bat

Deustuko Unibertsitatean eta Enpre-
sa Kooperatiben Zuzendaritzako Mas-
ter bat (Madrileko Unibertsitate Auto-
nomoa).

Esperientzia profesional

1987an Fagor Etxetresnetan hasi zen
lanean kooperatibako antolaketa tek-
nikari eta pertsonal buru, eta ondoren,
1992ra arte, kanpoko antolaketa (ko-
mertzial arloa) gestionatzeaz arduratu
zen.

1993an Danona etxeko altzariak
fabrikatzen dituen kooperatibako
Giza Baliabideen zuzendari izendatu
zuten, eta kargu horretan egon zen
1997ra arte, orduan Fagor Etxetres-
netara bueltatu baitzen, han ere Giza
Baliabideen zuzendaritza bere gain
hartuta.

2000. urtean MONDRAGONeko Ges-
tione Sozialerako zuzendari izendatu zu-
ten, eta bost urte eman zuen kargu
horretan, ondoren MONDRAGONeko
lehendakari eta korporazioko bertako
Etxe Dibisioko zuzendari orokor izen-
datu baitzuten.

2006an, MONDRAGONeko lehen-
dakari ez ezik, Fagor Etxetresnak Tal-
deko zuzendari orokor ere izendatu
zuten, eta gaur egun kargu horretan
dihardu.

Era berean, Mondragon Unibertsita-
teko Humanitate eta Hezkuntza Zien-
tzien Fakultateko Kontseilu Errektore-
ko lehendakari izateaz gain, 2008tik
2010era bitartean Euskaliteko lehen-
dakaritza hartu zuen.



Txema Gisasola Zumarragan
(Gipuzkoa) jaio zen 1962an,
eta Industria Psikologiako
ikasketak egin zituen Euskal
Herriko Unibertsitatean.



Con motivo del 35 aniversario del fa-
llecimiento de Don José María Ariz-
mendiarieta, el Arciprestazgo de
Arrasate-Bergara con la colaboración
de la Asociación de Amigos de Ariz-
mendiarieta ha celebrado unas me-
sas redondas en Oñati, Aretxabaleta,
Bergara y Arrasate.

El tema de las jornadas ha sido el
siguiente: Don José María Arizmen-
diarieta. Apóstol de la Cooperación,
y las cuatro sesiones se han celebra-
do en Oñate, Aretxabaleta, Arrasate y
Bergara.

En la casa de cultura Arkupe

El acto de Aretxabaleta se celebró en
Arkupe cultura etxea, con una nutrida
representación de miembros de la As-
ociación de Amigos de Arizmendiarieta,
así como, de ciudadanos que siguie-
ron con interés los comentarios de los
ponentes, Jesús Mari Herrasti y José
Mari Larramendi, miembro y presiden-
te de la Asociación. La mesa redonda
estuvo moderada por el Padre Letona.

El 14 de noviembre se celebró el
acto en Bergara, a partir de las sie-
te de la tarde en el salón de actos del
Instituto Miguel Altuna, con la par-
ticipación de Javier Retegui y Juan
Mari Otaegi, y el 21 de noviembre en
Arrasate, en Kulturate, con la presen-
cia de Juan Mari Uriarte, Obispo emé-
rito de San Sebastián, y José María Or-
maetxea, colaborador en vida de Don
José María Arizmendiarieta. El acto
de Arrasate, al igual que el resto de los
coloquios, contó con la presencia de
numeroso y muy interesado público.

Un minuto para la innovación

El proyecto, basado en un programa de Innobasque, se ha desarrollado en varias compañías e instituciones de Euskadi.

El pasado 22 de noviembre se llevó a cabo en el Centro Corporativo de MONDRAGON la iniciativa *Un minuto para la innovación*. Un proyecto, cuyo objetivo es la promoción de la cultura de la innovación orientada a la acción. Una iniciativa que trata proponer nuevos modelos de innovación. El proyecto, basado en un programa de Innobasque, se ha desarrollado en varias compañías de e instituciones de Euskadi.

Considerando que en 2012 se va a desarrollar un *Modelo de Innovación Integral* a nivel corporativo, "¿qué crees que se debería hacer en la Corporación MONDRAGON para impulsar la innovación, ya sea en producto, proceso, servicio o modelo de negocio?". Más de 40 propuestas concretas llegaron el pasado 22 de noviembre al centro corporativo, con un gesto tan sencillo como pegar un post-it en el display habilitado para ello en el mismo centro. Asimismo, desde el departamento de innovación del Grupo se ha habilitado un correo electrónico para poder recibir propuestas.

La idea elegida se difundirá en una publicación que para esta ocasión creará Innobasque. En la edición de 2011, ade-



Irantzu Murguiondo, del departamento de Innovación de MONDRAGON, ante el panel de las aportaciones.

más de la promoción de Innobasque con el soporte del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco, han tomado parte el Ministerio de Ciencia e Innovación a través de FECYT. Y más de 70 agentes de distintos sectores (banca, administración, investigación, mundo académico, industria, servicios, asociacionismo, etc.).



Eduardo Beltrán de Nanclares

Director de Innovación y Tecnología de MONDRAGON

Eduardo Beltrán de Nanclares nos ha detallado el proceso que su departamento ha dirigido, así como los retos a los que la Corporación se enfrenta en el ámbito de la innovación.

“Dentro de la Corporación tenemos multitud de agentes que pueden aportar mucho en la innovación”

¿Con qué objetivo se embarcó el Departamento de Innovación y Tecnología en esta estrategia diseñada por Innobasque?

En este tipo de procesos donde el fin es especificar en qué dirección debemos de innovar, normalmente se estructuran equipos de trabajo muy concretos. Pero de esta manera, existía la posibilidad de recoger otros inputs, tanto del seno de la Corporación como del exterior.

¿Cuál ha sido la metodología utilizada?

Dirigimos tres estrategias concretas para la recogida de ideas. Haciendo uso del propio soporte físico, que nos facilitó Innobasque, pusimos tres stands en la Corporación: dos en la entrada y otro en las oficinas. También lanzamos un correo a todas las personas de la Corporación con cargos relevantes: gerentes, vicepresidentes, directores técnicos, personal técnico...

co... Asimismo, en la web que Innobasque puso al efecto (www.unminutoparalainnovacion.com) se habilitó un espacio tipo wiki para que la gente introdujera sus aportaciones. Acabamos de recoger todas las ideas y ahora nos toca analizarlas.

¿Qué valoración hacen de la propuesta?

Hemos recabado 40 ideas. Hay sugerencias muy interesantes y otras no tanto, pero en términos generales en este tipo de metodología hay que evaluar el tiempo invertido frente al resultado; y el ratio conseguido es muy positivo. En este caso el esfuerzo ha sido muy bajo: Innobasque nos ha aportado el material y la metodología, y desde nuestro departamento no hemos tenido que dedicarle mucho tiempo. Por lo tanto, la valoración es muy buena.

El principal reto del departamento de

Innovación de la Corporación es desarrollar el nuevo modelo de innovación para 2012.

Afortunadamente dentro de la Corporación tenemos multitud de agentes que pueden aportar mucho en este proceso: la universidad, centros tecnológicos, unidades de I+D empresariales, polos de innovación, el centro de promoción de nuevas actividades con un mecanismo BAC Business Acceleration Centre que está en marcha, una red de delegaciones a nivel internacional... Estamos en una situación envidiable para afrontar el reto de crear un nuevo modelo de innovación. En MONDRAGON no entendemos la innovación como solo I+D, sino que la entendemos dentro de una línea de desarrollo de tecnologías, nuevos negocios... Y no solo es investigar, consiste en posteriormente llevar todo eso al mercado.

Konfekoop presenta los actos del Año Internacional de las Cooperativas que se celebrará en 2012

Javier Goienetxea, presidente de Konfekoop, y Felipe Yarritu, director de Economía Social del Gobierno Vasco dieron a conocer el pasado 17 de noviembre, el programa de actividades con motivo del 2012 Año Internacional de las Cooperativas declarado por la ONU.

Las cooperativas vascas se unirán, de esa manera, a la celebración de este año internacional con un calendario que recoge más de 20 actividades de diferente índole, institucionales y de carácter lúdico, que pretenden concienciar a la ciudadanía vasca del impacto socio-económico de las cooperativas y promover la creación y crecimiento autónomo de las cooperativas.

Entre los actos más destacados, cabe mencionar la organización de XIV Jornadas Nacionales de Investigadores en Economía Social organizado por CIRIEC, que tendrá lugar los días 20, 21 y 22 de junio en Donostia y Oñati; la Jornada de Economía Social TESS el 1 de febrero; el Congreso Internacional de las cooperativas y acto de clausura en el Palacio Euskalduna el día 29 de noviembre; y la Jornada Festiva de las Cooperativas, que se celebrará en Landako Gunea (Durango) el 11 de noviembre. Un evento abierto al público organizado por y para las cooperativas cuyo programa se dará a conocer en 2012.

La presencia internacional del cooperativismo vasco

El pasado 31 de octubre, Pauline Green, presidenta de la Alianza Cooperativa Internacional lanzaba en Nueva York el Año Internacional de las Cooperativas ante la Asamblea General de las Naciones Unidas. En su discurso afirmaba que “más de 100 millones de ciudadanos en el mundo están empleados por una cooperativa” y que por casi dos siglos las cooperativas han “ayudado a reducir conflictos, construir cohesión social, desarrollar habilidades y capacidades, desarrollar el potencial de liderazgo local y apoyar a las mujeres para que crezcan en su actividad económica y en el liderazgo en sus comunidades”. Y añadía: “Todas las cooperativas representan una causa común. Desde Mondragón en el País Vasco en España, al Rabobank en los Países Bajos o las cooperativas de suministros y comercialización en China. Cada una de ellas mostró, que con independencia de su tamaño, todas tienen un compromiso claro y consecuente con el desarrollo internacional, partici-



pando activamente de lo que consideran uno de los compromisos emergentes de su propia condición de cooperativas”.

Pauline Green apoyará al movimiento cooperativo vasco, asistiendo al Congreso Internacional sobre el cooperativismo y acto de clausura que se celebrará el 29 de noviembre de 2012 en el Palacio Euskalduna de Bilbao. Al evento asistirán también Juan Antonio Pedreño, Presidente de CEPES.

Konfekoop-Confederación de Co-

operativas de Euskadi-, es la entidad representativa de las cooperativas en Euskadi, que engloba a las distintas Federaciones Sectoriales existentes. Se creó en 1996 por la necesidad que había de fortalecer el Movimiento Cooperativo Vasco dada su importancia tanto económica como social. Hoy día Konfekoop representa a cerca de 900 cooperativas que emplean a más de 55.700 trabajadores en Euskadi, de los cuales 38.475 son socios de trabajo.



Eraikuntza ikasketak on line egiteko aukera eskainiko du Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketak

Alecop, LKS, Eraikune erakundea eta beste Lanbide Heziketako bi zentrokekin elkarlanean, Eraikuntza ikasketak on line ikasteko aukera eskainiko du Arizmendi Ikastolak.

“Espainiako Ministerioaren nahia da erki-dego ezberdinetako Lanbide Heziketako zentroek ezagutza elkarbanatzea eta lan munduarekin ere elkarlanean aritzea”, eta Arlo horretan kokatzen da Arizmendi Ikastolaren eskaintza berria, esan digu Edure Erauskinek, Lanbide Heziketako Arizmendi Ikastolako arduradunak. Arizmendik betidanik izan du joera enpresekin elkarlanean lan munduko beharrak detektatzeko.

Beraien ikasleak lanerako prestatzen dituztenez derrigorrezkoa ikusten du enpresa eta heziketa zentroaren arteko harremana. Oraingoan, LKS eta Eraikune erakundeak lagundu die ikaslearen kompetentziak zehazten. “Euren errealtatearen ezagutza transmititu digute eta baliagarria izan zaigu materiala prestatzeko garaian” gaineratu du Erauskinek. Lander Jimenez LKSko langilearen esanetan, berriz, lan munduaren egoera azaltzea onuragarria da, langile “prestu” eta “trebatuak” sortuko baitira.

Egitasmoa lau adarretatik elikatzen da. Alecopek proiektua teknikoki nola

gauzatu behar den aipatzen du, LKS eta Eraikunek lan munduko beharriak identifikatzen dituzte, bi lanbide heziketa zentroek proiektua orrazten lagunduko du eta Arizmendi Ikastolak, guztia on line bidezko eduki didaktikoetara egokituko du.

Etorkizunera begiratzen duen proiektua

Heziketan legeak aldatu egin dira. Egun, energia berriztagarriak garrantzia hartu du. Arizmendik betidanik landu du arlo hau. “Urtero egiten dugun lehiaketan iraunkortasuna da hizpide”, azaldu digu Erauskinek. Halaber, lege aldaketak materia berriak sortzea dakar. “Prestatu genituen modulu berriak, on line bidezkoak ere bilakatu genituen”, gaineratu du.



Edurne Erauskin, Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketako arduraduna.

On line izateak “nahi duzun momentuan eta nahi duzun moduan” ikasteko aukera ematen duela gaineratu du Arizmendiko Lanbide Heziketako arduradunak. Proiektua sortu da, batez ere langabezia edota lanean daudenei aukera berriak eskaintzeko. Hain zuzen ere, arlo honetan, etorkizunera begira, on line bidezko ikaskuntzak indarra hartuko dutela gaineratu du Edurne Erauskinek.

“On line izateak nahi duzun momentuan eta nahi duzun moduan ikasteko aukera ematen du”

Arrasateko kooperatiba esperientzia, euskaraz

Mondragon Unibertsitateak liburu mardul (415 orr.) bezain dotorea kaleratu du, Arrasateko kooperatiba esperientzia. Sintesi orokorra.

Larraitz Altunak koordinatu du lana, baina Lanki ikertegiko kideen parte-hartze handiarekin. Liburuak 23 euro balio du, eta Durangoko Azokan izango da salgai.

2008an liburu hau gaztelaniaz argitaratu zen, eta, geroago, korearrera ere itzuli zen. Orduan bezala, Larraitz Altunak egin du euskarazko liburuaren edizio eta koordinazioa. Liburuaren lehen atala Ainara Udaondo eta Jon Sarasuak sortua da. Bigarrena, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren bilakaera historikoari dagokiona, Larraitz Altunak idatzia da, Zigor Ezpeleta eta Itziar Otañoren karrera amaierako proiektua abiapuntu hartuta. Liburuko hirugarren

atalean talde zabal batek hartu du parte: Ainhoa Larrañaga, Jon Sarasua, Eneitz Pagaldai, Joseba Azkarraga, Arianne Kareaga, Leire Uriarte eta Aitzol Loyola.

Arrasate, erreferente munduan

Arrasateko esperientzia kooperatiboa erreferentzia ezinbestekoa da munduan kooperatibismoari dagokionez, eta sortu zenetik, orain mende erdi, ikerketa eta argitalpen asko eragin ditu. Hala ere, egileen iritziz, faltan sentitzen zen lan bat, eskainiko zuena Mondragon esperientziaren ikuspegi orokorra. Horixe da, hain zuzen, lan horren egiteko nagusia: irakurlearen esku jartzea sintesi bat, sari aipatu diren arloak hartuta, eta ahaz-



tuaren putzuan jausi direnak, irakurleak errazago irudika dezan zer den ezinbestekoa eta zer berezia esperientzia kooperatiboan.

Innovación y marketing de la mano en el nuevo catálogo corporativo del Polo de Innovación Garaia

Armonía. Es lo que transmite el nuevo catálogo del Polo de Innovación Garaia. Todos los elementos que forman parte del catálogo buscan frescor, ligereza y modernidad.

Punto de encuentro o *meeting point*. Ese es el eslogan, lo que es Garaia en dos palabras. Dicho eslogan y el título *Un lugar de encuentro abierto* da a conocer que lo que ofrece el catálogo es un encuentro de todo lo que engloba el Polo de Innovación.

El catálogo tiene cuatro bloques principales: Innovación, Desarrollo, Conocimiento y Emprendizaje. En este último indaga más en los servicios que ofrece Garaia de cara al lector.

Elementos visuales para difundir información

Los datos son el eje de la información. Se ha querido plasmar en pocas palabras, en tres idiomas y numéricamente. Así, se capta con más facilidad la atención del lector. Dichos datos, en general, son sobre el propio Polo de innovación Garaia, del movimiento cooperativo y de Debagoiena. Además de datos posee fotografías las cuales reflejan lo que hoy día ofrece el Polo. Los principales colores que se han utilizado son el gris, el azul teal y verde lime. Los dos primeros provienen del logo de Garaia. Como novedad se ha usado el verde, dándole vida y fuerza.



Andoni Gartzia

Gerente de Garaia

“La innovación es una interacción entre persona y empresa, es un proceso cíclico”

Habéis publicado un nuevo catálogo. ¿De dónde surgió la idea?

Teníamos que posicionarnos en el campo de la comunicación. Los dos departamentos más importantes en una empresa son la innovación y el marketing. Tu trabajo tiene que tener visibilidad y la comunicación es imprescindible para ello. Teníamos que sacar a la luz nuestra esencia: quiénes somos y qué hacemos. El catálogo ha sido el primer paso para lograrlo.

¿Qué ofrece Garaia?

Es más importante saber con quién estás y a dónde vas que quién eres. Garaia es más que un espacio físico, está distribuido geográficamente. Este polo es más que la infraestructura en la que está situada: es su entorno, todos los agentes que lo rodean. Garaia es intangible, se va construyendo durante los tiempos y entre todos creando un polo con estas características. Por lo tanto, las tres palabras que utilizamos son conexión, colaboración y desarrollo.

¿Ha sido difícil plasmar eso en el catálogo?

Hemos estado trabajando durante diez meses. Hemos tenido que mirar atrás, ver el camino que hemos hecho y reflexionar acerca de nuestros valores y propósitos. De ahí hemos sacado cuatro palabras: conocimiento, desarrollo, innovación y emprendizaje. Esas han sido las bases de nuestro catálogo.

Lo habéis llevado a cabo entre muchos colectivos o empresas, ¿verdad?

Sí. Hemos cooperado unas 20 personas y cada una de ellas proviene de una empresa como MU, Ikerlan, Fagor Ederlan, Dualia, la Escuela Politécnica, LKS Consultorías, CIC Microgune, Arteman... Cada una de las entidades tenía un punto de vista, una opinión. Eso ha traído que hubiese muchas propuestas y que en el catálogo se definiese bien lo que es Garaia: el polo más sus agentes. Arteman, por su parte, ha colaborado con nosotros y eso se ha plasmado en el diseño del catálogo, producido por esta agencia.

¿Estás contento con el resultado que habéis obtenido?

Es un catálogo trabajado. Todos los que lo

hemos elaborado queríamos vernos reflejados en él y creo que lo hemos logrado. Queríamos enseñar nuevos conceptos, esos que miran al futuro, ya que el catálogo es una proyección al futuro. El tiempo tiene tres conceptos: el pasado que es para recordar, el presente que es para vivir y el futuro que es para soñar. Esto es para crear y soñar.

¿Qué feedback habéis recibido de la sociedad?

El formato ya ha causado una buena impresión. Aún así hay que leerlo y hemos dado facilidades para ello, ya que es muy visual. Hemos querido realzar el concepto de *meeting point*, ese es el mensaje principal. No hablamos de nosotros mismos, hablamos de la capacidad que tenemos nosotros para hacer cosas con terceros. Además, la sociedad quiere soluciones. Pide ayuda a la innovación para lograr sus necesidades o resolver sus problemas. En los últimos años ha cambiado el paradigma de la innovación. Hoy día es una interacción entre persona y empresa, es un proceso cíclico.

EHE, *Efficient Home Energy* colabora con la consultora KEMA para la promoción del *WhisperGen* en varios proyectos de redes inteligentes (Smart Grids)

La embajada de Nueva Zelanda en Holanda apoya la promoción del *WhisperGen* invitando a las principales empresas de un futuro consorcio.

Efficient Home Energy es una joint-venture entre *Whisper Tech Limited*, filial de la compañía neozelandesa *Meridian Energy Ltd.* que detenta el 40% del capital, y la Corporación MONDRAGON, que posee el 60% restante y lo hace a través de su División de Componentes, de Fagor Electrodomésticos, Mondragón Inversiones y Mon-

dragon Innovación.

Actualmente, EHE está colaborando en diferentes proyectos para la promoción de Smart Grids con *WhisperGen* en varios países europeos, analizando un futuro consorcio promocionado en una invitación de la embajada nueva zelandesa en Holanda, Den Haag.



Jochen Henn

Responsable de marketing y ventas de EHE

¿Cómo se ha concretado esta invitación?

Por un lado un socio de EHE, *Whisper-Tech*, es neozelandés y por otro lado, existe ya la colaboración de EHE con KEMA, consultora holandesa especializada en soluciones energéticas eficientes y renovables, así que le resultó fácil a la embajada unirse a la promoción de los Smart Grids en Holanda e otros países, y por eso la invitación a los principales protagonistas.

La consultora KEMA analiza soluciones inteligentes en la gestión de la energía, tanto en la producción como en el consumo. Está desarrollando diferentes proyectos entre los que se encuentra el denominado *Power Matching City*. Se trata de conectar las diferentes viviendas que puedan aglutinarse en una comunidad para gestionar el consumo energético. Esta energía puede proceder del exterior o bien producida por ellos mismos. En este campo tiene cabida nuestro producto, el *WhisperGen*.

En concreto se habla de promocionar los Smart Grids con el *WhisperGen*.

Efectivamente. En este consorcio que todavía está en fase de constitución formarán parte algunas empresas como Siemens, Miele, IBM o RaboBank que ya

participan en los actuales proyectos de Smart Grids, y donde el *WhisperGen* de EHE tiene una posición clave como proveedor de calefacción, agua caliente y electricidad a la vez.

De hecho, ya se empieza a hablar de ciudades de 50.000 casas que estarán conectadas entre sí y en cada una de ellas se instalará un aparato *WhisperGen*. De todas maneras, este proyecto es quizá demasiado ambicioso que, sin duda, puede llevarse a cabo con el apoyo y la subvención de las instituciones. Lo que sí parece factible es el proyecto piloto donde hoy ya están instalados 12 *WhisperGen* en casas conectadas, y donde se llevará a cabo en junio de 2012 la segunda fase en Holanda con 100 casas.

¿Cuál es el objetivo? ¿Cuáles serán las ventajas de esta comunidad?

El objetivo es controlar y gestionar el consumo de energía a lo largo del día, teniendo en cuenta los picos de gasto que suelen darse en determinados momentos, precisamente cuando la tarifa es la más alta. Y a la vez el objetivo es conseguir ser productor de la electricidad que se necesita en la vivienda.

Por ello, un Smart Grid es una solución inteligente que se encargará de controlar esos altibajos que se producen para recomendar a los habitantes de esa comunidad que, por ejemplo, resulta más barato poner la lavadora a las 7 de la mañana y no a las 8 de la tarde.

Pero no solo es aprovechar la tarifa más baja: a la enorme mejora de efi-



ciencia que supone la cogeneración en general hay que sumar las ventajas de la producción descentralizada de la electricidad evitando pérdidas de hasta el 10% de transporte que supone el suministro de la electricidad desde una central convencional.

¿Qué supone este proyecto para EHE?

EHE toma parte en este proyecto a través de la instalación de un sistema *WhisperGen* en cada vivienda que a su vez estará interconectada con el resto de viviendas de esa comunidad. Cuando diseñaron este proyecto en Holanda, les faltaba la microcogeneración que es precisamente lo que les aporta autonomía energética a estas casas, y tras analizar el mercado se dirigieron al Grupo MONDRAGON y posteriormente a EHE.

Debemos tener en cuenta que tenemos capacidad para fabricar 30.000 aparatos al año, si bien en la actualidad fabricamos cerca de 1.500, siendo el doble del año pasado. De manera que la evolución es claramente satisfactoria y esperamos que este proyecto nos ayude a dar otro importante impulso. Por otra parte, también contamos con otras colaboraciones en otros países europeos, como Alemania, que esperamos que nos aporten en un futuro cercano proyectos de consideración.

Ekintzaileen eta enpresen ahalegina lehian

Azaro Fundazioak eta Leartibai Garapen Agentziak enpresa ideia eta enpresen lehiakortasuna hobetzeko proiektuen lehiaketa antolatu dute. Ekintzailetasuna sustatuz, enpresak saritu nahi dituzte.

Enpresa lehiakorra lortzeko asmoz eta ekintzailetasuna bultzatuz, proiektuen lehiaketa antolatu dute. Proiektuak martxoaren 30a baino lehen aurkeztu behar dira. Bi modalitatekoak izan daitezke: enpresa ideia edo enpresen lehiakortasuna hobetzeko proiektuak.

Enpresa ideiak

Zerbitzu edo industria sektoreko enpresa berriak edo oinarri teknologikoa dutenak sartzen dira multzo honetan, eta baita merkataritza, turismo eta zerbitzu enpresak ere, hots, hirugarren sektorekoak.

Idea onenaren irabazleak 3.000 euroko diru laguntza jasoko du proiektuari hasiera eman eta berau garatzeko. Garapen hori izateko, aholkularitza eta laguntza jasoko dute. Lea-Artibaiko Berrikuntza Guneko Haztegian kokatzeko aukera ere izango luke.

Enpresen lehiakortasuna hobetzeko proiektuak

Merkataritza, turismo eta zerbitzuetako enpresen eta enpresa industrialei zerbitzuak ematen dizkieten enpresen lehiakortasuna



hobetzea da lehiaketaren helburua. Produktua, prozesuan edo merkatu eremuetan zentratu behar da lehiakortasun hori.

Berrikuntza, elkarlana, kalitatea edo jasangarritasun eremuetan kokatu behar da proiektua. Saria 3.000 eurokoa da. Lehiakortasuna hobetzea dakarren proiektuaren irabazleak 5.000 euro eskuratuko ditu.

Bi modalitateetan onuradunak Lea-Artibai eskualdeko enpresan izango lirateke. Proiektua sortu duten fundazio eta agentzietako webguneetan dago izen-emate orria baita informazio zabalagoa ere. Proiektuak 2012ko martxoan entregatuko dira, eta sariak urte horretarako maiatzean. Sari ekonomikoaz gain, parte hartzaileek erakunde ezberdinek ematen dituzten diru laguntzetara aurkezteko aukeren azterketa egingo da.

Proiektuak sortzeaz gain garapena izatea bilatzen dute.

Gazteria, kooperatiba-enpresaren etorkizuna

Forokoop eztabaidarako guneak antolatuta, gazteriaren eta kooperatibaren etorkizunaren gaineko jardunaldia burutu zen Bilbon azaroaren 17an.

Bilboko Carlton Hotelean MONDRAGON korporazioko, Alecop-eko, Arizmendiarrietaren elkarteko, MUko eta beste zenbait kooperatibetako ordezkariak elkartu ziren eztabaidatzeko gazteek kooperatiba arloan etorkizunean izango duten presentzia.

Gazteak eta balioak, kooperatibek gazteei eginiko ekarpenak eta etorkizunik ba ote dago kooperatibetan? Hauexek izan ziren Forokoop-ek antolatutako hausnarketa saioan aztertu ziren gaiak. Bilbon, ehun bat lagun aurrean aritu ziren, besteak beste, Mondragon Unibertsitateko Nekane Arratibel (HUHEZI), Garazi Konde (LEINN) eta Iñaki Badiola (GEP).

Kooperatiben Nazioarteko eguna

Eztabaida guneak eta hausnarketa saioak Mariano Ferrer kazetariak moderatu zituen, maisutasunez. Arratsaldean, berriz,

Kooperatiben Nazioarteko egunaren ekitaldiak egin ziren, eta Forokoop-eko Josesari Larrañagak goizeko saioetan jasotako ideia nagusienak batu zituen konklusio gisa.

Era berean, Iosu Zabalak eta Javier Goienetxeak ere esku hartu zuten, eta Eusko Jaurlaritzako Enplegu eta Gizarte Saileko sailburu Gema Zabaletak eman zion jardunaldiari amaiera.



Arrakastaz burutu zen pertsonen gestiorako IV. Foroa Arantzazun

Pasa den azaroaren 11an burutu zen Arantzazun pertsonen gestiorako IV. Foroa. Aurtengo edizioan ehun pertsonatik gora bildu zen egun osoko jardunaldian.



Egitarauan zehaztu bezala, Mikel Zaballak, Korporazioko gestio sozialeko zuzendariak eman zion hasiera ekitaldiari. Taldearen enpresa bilakaerari buruzko oinarritzko datuak, langabeziaren egoera eta datorren urterako aurreikuspenak aztertu zituen.

Ondoren, *Esperientziaren zentzua* proiektuaren bilakaera zehaztu zen, egin den ibilbidea errepasatuz eta au-

rretera begira dauden helburuak azalduz.

Bere aldetik, Jose Luis Lafuentek Espainia estatuko enpresa aurreratueta pertsonen gestioko estrategien eta praktika onen aurkezpena egin zuen. Besteak beste, Microsoft, Vodafone, Iberdrola, Inditex... enpresen kasuak aztertu zituen.

Atsedendaldia eta gero, Yolanda Le-

kuona, Otorako zuzendariak eta Zigor Ezpeleta, Gizarte eta Lan Harreman Unitateko arduradunak bi gai hauen inguruan hausnartu zuten: heziketa kooperatiboa eta kulturaren gestioa.

Arratsaldean, Pilar Jericok eskaini zuen hitzaldia, aldaketa eta eraldaketa prozesuan kontuan izan behar diren estrategiak, zailtasunak, palankak eta erremintak aztertuz.



Pilar Jericó

Doctora en Organización de Empresas y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid

“Debemos pensar que la crisis también ofrece una oportunidad para transformar, para cambiar y para poner en marcha proyectos nuevos”

¿De qué manera el campo de las emociones y la confianza en sí misma, nos afectan y pueden ayudarnos en la actual coyuntura económica?

La actual coyuntura económica de Occidente, y concretamente de Europa hace que el estado de ánimo general esté bastante afectado y triste. Por ello, además de la crisis en el aspecto económico actualmente contamos con una emocionalidad que resta potencialidad a la innovación, a la puesta en marcha de nuevos proyectos, etc. Por eso, ayudar a creer y

a trabajar en el optimismo es una forma de reforzar y de neutralizar ese estado de ánimo. Es decir, en general siempre ha sido importante trabajar con las emociones pero ahora más que nunca, porque sirven además como palanca de cambio para esa transformación que necesitamos. Debemos pensar que la crisis también ofrece una oportunidad para transformar, para cambiar y para poner en marcha proyectos nuevos; en definitiva, una oportunidad para soñar y enamorarse del futuro! De manera que, efectiva-

mente, las emociones positivas nos ayudarán a ver el futuro con amabilidad y con posibilidad.

En la actual situación de crisis, el miedo y la incertidumbre son emociones que cobran gran fuerza. Pero, a la vez debemos hacerles un hueco a los nuevos desafíos, a los retos...

Efectivamente. Creo que el desafío está en ser conscientes de que si seguimos haciendo lo que estábamos haciendo, no vamos en la dirección correcta. El reto

está en atrevernos a cuestionarnos a nosotros mismos, tanto a nivel organizativo como personal. Es decir, ¿qué podría hacer yo de manera diferente? Y tras analizar la pregunta, el reto está en abrimos al mundo, porque no es cierto que exista una crisis mundial. La crisis está azotando Europa y Estados Unidos, pero no hay crisis en Latinoamérica ni en Asia.

A la hora de analizar los pasos que debemos seguir para salir de esta situación de miedo, mencionas la importancia de ser referentes. ¿En qué debe ser MONDRAGON referente?

Para mí MONDRAGON ya es referente; quizá yo le daría un poco más de publicidad. ¡Creo que si fuera un grupo estadounidense, seguramente ya se habría publicado un manual sobre la Experiencia! Efectivamente, el Grupo cuenta con un modelo que es un ejemplo mundial. Recuerdo que cuando realicé estudios de especialización en estrategia en Harvard, leíamos con atención la Experiencia cooperativa de MONDRAGON; era considerada una referencia mundial. Ahora bien, MONDRAGON puede ser en el futuro incluso más referente, si tras superar la actual crisis sale más fortalecido como Grupo.

La importancia del compromiso compartido es también otro aspecto clave para salir de la actual situación.

Curiosamente en otras conferencias siempre mencionó la importancia del compromiso pero en esta ocasión he querido hablar de compromiso compartido puesto que por la propia estructura cooperativa de MONDRAGON, es fundamental entender que ese legado de compromiso es conjunto, y además porque hace mención no sólo al legado económico sino también al social. Por lo tanto, el hecho de que el compromiso sea conjunto y compartido le aporta un sentido y un aliciente positivo, que neutraliza también el miedo.

MONDRAGON Korporazioak COCETA erakundearen errekonozimendu publikoa jaso du

Espainiako Lan elkartuko Kooperatiben Konfederazioa da COCETA, eta 25.urteurreneko ekitaldia Arrasaten egin zuen urriaren amaieran. Hain justu ere, ekitaldia Arrasaten burutzearen arrazoi nagusia izan zen Espainiako elkarteak onartu nahi izan duela MONDRAGON korporazioak kooperatiben alde egindako urtetako lana. MONDRAGONen izanean, Komisio Iraunkorreko presidente den Agustín Markaidek jaso zuen saria.

Ekitaldi xume baina hunkigarrian ospatu zuen 25 urteko ibilbidea Espainiako Lan Elkartuko Kooperatiben Konfederazioak, COCETAk. Arrasaten eginiko ekitaldira Estatuko askotariko kooperatibetako ordezkariak gerturatu ziren, baita Arrasateko esperientzia abian jarri zuten pertsonak ere. Era berean, Kooperatiben Nazioarteko Aliantzako presidentea ere ekitaldian izan zen.

Pauline Greenek COCETAko eta MONDRAGONeko erakundeak txalotu zituen eta esperientzia kooperatiboak 2012an izan behar duen garrantziaz aritu zen. Izan ere, datorren urtean ospatuko da Kooperatiben Nazioarteko urtea. MONDRAGON korporazioaren gainean galdetuta, Green-ek adierazi zuen Arrasateko esperientzia mundu osoan dela erreferentzia handia.

Sari gehiago

MONDRAGONek bezalaxe, beste erakunde eta pertsona batzuek ere jaso zituzten sari eta onarpenak. Kooperatiben Nazioarteko Aliantzak; Murtziako Gobernuko presidentea Ramón Luis Valcarcelek; Javier Salaberriak; Juan José Barrera Lan Ministeriooko zuzendari orokorrak; eta Víctor Forgas, COCETAko presidentea ohiak. Guztiek kooperatiben sustapenean egindako lanagatik jaso zuten aitortza.



Agustín Markaidek jaso zuen saria COCETA erakundearen presidenteari eskuetatik.

Aipatzekoak, baita ere, José María Aldecoa MONDRAGONeko presidentea eta Gemma Zabaleta Eusko Jaurlaritzako Lan eta Enplegu sailburua esandakoak. Biek ala biek, etorkizuneko modelo sozio-ekonomikoen haritik, aipatu zuten modelo kooperatiboa aintzat hartu beharko dutela administrazio eta mandatariek.

MONDRAGON entra en el patronato de la Fundación COTEC

Desde el pasado 1 de noviembre, la Corporación MONDRAGON ha entrado a formar parte del patronato de la Fundación COTEC (www.cotec.es), cuya misión es contribuir al desarrollo nacional mediante el fomento de la innovación tecnológica en la empresa y en la sociedad. Con la entrada de MONDRAGON en la Fundación COTEC, se ha dado un paso más en el fortalecimiento de la red de relaciones institucionales, dentro del sistema corporativo integrado de Innovación, Promoción y Conocimiento.

LKS Buildingenia avanza en su consolidación como proveedor de proyectos integrales de edificación

La implantación y desarrollo de LKS en proyectos a nivel estatal es constante, y su avance en el ámbito internacional progresivo. En Francia, el Grupo CAF ha confiado a LKS Buildingenia la construcción de una nave de pruebas, un edificio para oficinas y vestuarios y la urbanización en las instalaciones de su empresa CFD (Constructions Ferroviaires de Bagneres) en Bagneres de Bigorre, Francia.



La actuación consta de la demolición de una serie de hangares y construcciones de principios del siglo pasado que han quedado inadecuados para las necesidades productivas actuales. Se trata de una nave de 1.600 m² en la que se ejecuta un foso en la totalidad de su ocupación en planta adaptándose la instalación de dos vías con la posibilidad de que pueda admitir cada una dos anchos de vía diferentes. Las pruebas a realizar serán de factoría de trenes tipo tranvía. Se proyectará y construirá así mismo un edificio aislado

de oficinas en planta primera y vestuarios en planta baja para 100 personas. Así mismo se urbanizarán 5.340m² para aparcamientos y zona de maniobra de camiones.

Norte de África

En Marruecos, Transportes San José & López ha adjudicado a LKS la construcción en la modalidad de llave en mano de una nave logística en el puerto de Tánger.

TSJL ya cuenta con una plataforma para dar servicios de logística en

la ciudad de Tánger junto al aeropuerto de la ciudad. Ahora y gracias al desplazamiento que se está produciendo hacia el norte de Marruecos de la industria automovilística europea, TSJL acompañando a la misma se va a instalar en la zona franca del complejo portuario de Tanger Med.

En esta primera fase ha contratado a LKS los servicios de ingeniería, arquitectura y construcción de un almacén de 2.000m² con sus muelles de carga y playa de maniobra de camiones. TSJL se hará cargo de todo el material que será transportado desde España en un "tren" de camiones.

La cartera de clientes aumenta día a día, pero no queremos olvidar en este artículo las actuaciones más recientes realizadas para el Grupo Mondragon: Coinalde, Edertek, Ulma Manutención, Fagor Industrial y Batz. A todos ellos, GRACIAS, por vuestra confianza.

Orona ha adquirido la empresa Ascelec Ascenseurs

Orona, acorde con sus ideales, ha comprado la empresa Ascelec Ascenseurs de Bélgica y en breve firmará la compra de Ascenseurs Luxembourg.

En línea con uno de sus objetivos estratégicos, dimensionamiento, diversificación geográfica e internacionalización, Orona acaba de firmar la compra de Ascelec Ascenseurs y con derecho a compra de una segunda empresa: Ascenseurs Luxembourg.

Ascelec Ascenseurs ha sido durante muchos años un Cliente fiel de exportación de Orona, relación que ha agilizad y facilitado el alcance de este

acuerdo entre las dos empresas.

Ascelec Ascenseurs tiene su sede en Battice, Bélgica. Dicha empresa cuenta con tres filiales más, una en Bruselas (Nasa-Tech); otra en Dampremy, provincia de Hainaut (Ascelec Hainaut) y una última en Sarroy, provincia de Lieja (Sarroy-Verviers). Ascelec Ascenseurs tiene una facturación en torno a los ocho millones de euros, de los cuales un millón procede del negocio de

accesibilidad.

Esta operación suma a la plantilla de Orona 60 profesionales y representa un paso más en la consolidación de la posición de Orona en el mercado Europeo, en el que cada día la marca Orona tiene una mayor presencia y goza de mayor prestigio y reconocimiento. Hoy en día, cuenta con la mayor fábrica de ascensores completos en Europa. Uno de cada diez ascensores nuevos son de ORONA.

El acuerdo con Ascelec Ascenseurs contempla, asimismo, la adquisición en enero de 2012 de Ascenseurs Luxembourg. Esta empresa está ubicada en Luxemburgo y cuenta con una plantilla de 14 personas y una facturación en 2010 de 2 millones y medio de euros.

Una de cada 10 ascensores comprados en Europa son de Orona.

Fagor Ederlan Taldea presenta el programa de desarrollo de liderazgo que desarrollará durante los próximos dos años

Reunió a cerca de 200 trabajadores en dos jornadas que se realizaron en Arantzazu.

Fagor Ederlan Taldea ha reunido durante el 22 y 23 de noviembre cerca de 200 personas en Arantzazu con el fin de presentar el programa de desarrollo de liderazgo que desarrollará durante los próximos dos años.

En estas jornadas tomaron parte diferentes representantes de la cooperativa, y la participación del ponente Mario Alonso Puig fue también muy destacada.

Líderes de Fagor Ederlan Taldea

En concreto estas jornadas han estado dirigidas a líderes de Fagor Ederlan, teniendo en cuenta las personas que dirigen equipos de personas. Es decir, han estado dirigidas desde el director general hasta los jefes de relevo de las diferentes plantas productivas. En conjunto, cerca de 200 personas con el perfil mencionado han recibido información detallada sobre el programa que Fagor Ederlan llevará a cabo en lo que se refiere al programa de desarrollo de liderazgo.

Novedades

Entre los aspectos más destacables del mencionado programa, cabe señalar que el objetivo será incrementar los niveles de desempeño de los líderes y, en consecuen-



cia, de los equipos con los que interactúan. A su vez, se prevé que el programa de desarrollo de liderazgo presentado se complemente con actividades varias durante los próximos dos años. Lo más destacable y novedoso es la orientación a la acción que pretende y la incorporación del

coach interno en funciones de acompañamiento y seguimiento a cada líder durante todo el programa.

Además, el propio Programa considera conveniente repetir anualmente este tipo de encuentros entre los participantes.

Lo más destacable y novedoso es la orientación a la acción que pretende el programa y la incorporación del coach interno en funciones de acompañamiento.

Destacados tres universitarios de Mondragon Unibersitatea y Tecnun en el acto de entrega de los Premios Fin de Carrera 2ª Edición Premios Get Up de Orona

Un total de 14 alumnos de Mondragon Unibersitatea y Tecnun, que cursan su último año de ingeniería, han presentado su proyecto fin de carrera en la 2ª Edición Premios get up de ORONA, correspondiente a la promoción que terminará sus estudios de ingeniería superior el curso 2011-2012.

Dichos premios surgen como un impulso de ORONA a la investigación para los jóvenes que terminan la carrera universitaria en reconocimiento a aquellos proyectos que tengan parte de investigación y, al mismo tiempo, aporten novedades en el ámbito del transporte vertical, movilidad urbana y gestión energética del edificio.

El Director de Recursos Humanos de ORONA Mikel Tolosa



presidió la entrega de premios, a la que también asistieron Jon Altuna vicerrector de Mondragon Unibersitatea y Mikel Arcelus subdirector de Promoción de Tecnun.

Komunikazioa erakundeetan aditu titulua sortu du MUK Eskoriatzan

Mondragon Unibertsitateak aditu titulu bat sortu du Komunikazioa erakundeetan, zuzendua lanean diharduen jendeari eta lizentziadun berriei. 2012ko urtarriletik hasita, ostegun arratsaldero emango da, Eskoriatzan, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean.

Aditu tituluaren helburua da ulertzea komunikazio paradigma berriak eta horiek erakundeetan duten eragina, eta presatzea ikasleak erakundeetako komunikazio jariora bideratzeko. Zuzenduta dago, bestalde, lanean dabiltzanei enpresa, elkarte eta erakundeetan, batez ere komunikazioan; bestetik, aditu titulu hau oso egokia da enpresa-komunikazioaren nondik norakoak ezagutu eta menderatu nahi duten lizentziadun berrientzat, bereziki ikasketa hauek dituztenentzat: Ikus-entzunezko Komunikazioa, Humanitateak eta Enpresa, Kazetaritza, Lan Harremanak eta Industria Antolakuntza Ingeniaritza.

Edukiak, bestalde, sei materiaren banatuko dira:

1. Enpresa eta erakundearen kultura berriak.
2. Komunikazio paradigma berriak.
3. Komunikazioa erakundeetan.
4. Baliabide teknologikoak.
5. Jarrerak komunikaziorako.
6. Proiektua: definizioa, tutoretzak eta garapena.

Aditu titulu honetan eredu pedagogikoa proiektuetan oinarrituko da. Horretara, proiektu errealek oinarri hartuta (15 ECTS), ikaslea izango da ikaskuntzaren ardatz. Praktikotasun horretan sakontzeko asmoz, ikasle bakoitzak kurtso amaierako proiektu bat osatu eta aurkeztu beharko du. Lan hori bideratzeko, ikasle bakoitzak tutore bat izango du. Halaber, tutoretza saioak antolatuko dira, taldeka zein bakarka. Kurtsoaren hasieratik komunikazio arazo erreal bat identifikatuko da eta proiektuaren ardatza arazo horri konponbidea ematea izango da.

2012ko urtarrilaren 12an hasiko da, eta zortzi hilabete iraungo du. 2012ko irailaren 27an amaituko da, ikasleek egindako proiektuak aurkeztu eta gero. Argibide gehiago, lotura honetan klik eginda. <http://www.scribd.com/doc/71263180/Komunikazioa-erakundeetan-aditu-titulu>



Fagor Arrasate celebra su cuarta convención internacional con el objetivo de fortalecer su estrategia de futuro

Durante los pasados 9 y 10 de noviembre se celebró en el Polo de Innovación Garaia, en Mondragón, la IV Convención Internacional de Fagor Arrasate, que reunió a todo el equipo comercial que la compañía tiene en el mundo.

A la convención asistieron los delegados y agentes de Estados Unidos, México, Brasil, Reino Unido, Alemania, Francia, India, China, Australia, Rusia, Irán y Turquía, así como el personal comercial de la propia cooperativa, directores de la compañía y técnicos cualificados. La apertura corrió a cargo del gerente de Fagor Arrasate, José María Balzategi, que enmarcó las jornadas dentro del cambiante y desafiante escenario económico mundial y en el plan estratégico de la empresa.

Conferencias, presentaciones y talleres

Durante las dos jornadas de trabajo, los asistentes tuvieron la ocasión de escuchar a más de 20 presentaciones individuales que trataron diferentes aspectos: estrategia comercial, elementos financieros... Además se realizaron diez talleres de trabajo ordenados por tipología de cliente, mercado y producto.

Las conferencias se dividieron en tres grandes bloques. El primero trató sobre la situación de los mercados en cada negocio y área geográfica, analizando la evolución del sector del automóvil, del sector de la siderurgia y el de los clientes que fabrican piezas complejas de chapa.





José María Balzategi
Gerente de Fagor Arrasate

El reto estratégico de MONDRAGON para el periodo 2013-2016, recientemente aprobado, recoge la internacionalización como uno de los elementos clave. La convención de delegados y agentes internacionales de Fagor Arrasate se ha celebrado, por lo tanto, en un momento clave.

“El objetivo fundamental de la convención ha sido compartir el proyecto entre todos, con un deseo de reforzar el compromiso y la identidad con el proyecto de Fagor Arrasate”

¿Cuál es el mensaje que les ha trasladado en este sentido a los delegados y agentes?

La internacionalización es uno de los pilares fundamentales en los que se sustenta Fagor Arrasate, y el ejemplo más claro es que llevamos años en los que más del 90% de nuestras ventas se realizan fuera del Estado. A pesar de ello, debemos tener cierto sentido de inconformismo. Hemos hecho cosas importantes pero debemos fortalecer aún más esa estrategia de cara a futuro.

¿La convención ha alcanzado los objetivos marcados previamente?

Nuestro objetivo es refortalecer actuaciones en la estrategia de internacionalización y, por lo tanto, la propia celebración de la convención ya es un éxito. Pero, además, los objetivos del encuentro gi-

ran en torno a un proceso de ida y vuelta, la ida de Fagor Arrasate hacia los delegados y la vuelta de ellos hacia Fagor Arrasate. Concretar las estrategias generales de producto y tecnologías de manera más concreta y familiar, mucho más cercana y de manera compartida. Asimismo, los delegados son los ojos de Fagor Arrasate en los países donde están, y nos interesa saber cómo ven ellos la realidad en esos países. Destacaría también, el objetivo fundamental de compartir el proyecto entre todos, con un deseo de reforzar el compromiso y la identidad con el proyecto de Fagor Arrasate.

Presentación de productos, actualización de catálogos, presentaciones...

Este es el lado más práctico de las jornadas. Se ponen en común los factores clave en nuestro posicionamiento competi-

tivo actual. Tratamos entre todos cuales pueden ser los factores del futuro modelo de negocio que queremos construir. Para ello, ponemos en común nuestra estrategia con más de 20 presentaciones individuales que han tratado de diferentes aspectos, estrategias comerciales, elementos financieros... y se han realizado diez talleres de trabajo ordenados por tipología de cliente, mercado, producto... En este sentido, diferentes equipos han trabajado con el ánimo de profundizar aún más en actuaciones tecnológicas.

¿Y cuáles serán las estrategias de Fagor Arrasate?

Nuestro objetivo ahora es poner en marcha la política socio-empresarial del Grupo. Las cinco estrategias básicas en las cuáles se sustenta el reto de MONDRAGON, y estamos trabajando para que así sea.

Asimismo, se analizaron las tendencias futuras tanto en el ámbito de su crecimiento como en el de las novedades tecnológicas previsibles. El segun-

do bloque, de alta profundidad técnica, se dedicó a la presentación de las novedades tecnológicas más importantes que Fagor está introduciendo en el mer-

cado, particularmente los sistemas de estampación y corte basados en servoprensas, los equipos de *press hardening* con la nueva línea de producto *Hotteknik* y las líneas de prensas robotizadas *waveline*. El tercer bloque estuvo destinado a analizar en detalle la situación de cada mercado geográfico y la previsible evolución de los mismos.

Fagor Arrasate en China

El importante éxito que la planta en China está teniendo en el mercado tuvo especial reconocimiento. En los talleres los participantes colaboraron para generar una tormenta de ideas en relación a los objetivos previamente definidos por la dirección de la empresa.



Maier, Premio a la Innovación Empresarial en la Cita de la Empresa Vasca

El premio reconoce el papel clave de la innovación en el desarrollo del Grupo Maier.

La cooperativa vizcaína Maier se ha adjudicado el Premio a la Innovación en una nueva edición de los reconocimientos a la Empresa Vasca organizada por Caja Laboral y EITB.

En el acto, que tuvo lugar en Bilbao el 14 de noviembre, también se reconoció a Carlos Pujana, director gerente de Izar Herramientas, que obtuvo el galardón al "Euskal Manager", y a Javier Madariaga, presidente del Grupo Ingeteam, que se hizo con el premio a "Toda una vida empresarial". Asimismo, se entregaron dos premios "Makila" a la Universidad de Deusto y a la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, en ambos casos por su 125 aniversario.



De izda a dcha: Juan Luis Irazabal (Director Gerente Maier), Carlos Pujana (Director Gerente Izar Cutting Tools), Javier Madariaga (Presidente Ingeteam), Txomin García (Presidente Caja Laboral), José Angel Corres (Presidente Camara Comercio Industria y Navegación de Bilbao), Berbabe Unda (Consejero Industria), Jaime Oraã (Rector Universidad Deusto)

Premio a la innovación empresarial

En el caso de Maier se ha reconocido su larga trayectoria empresarial, que es fruto de su filosofía orientada a la innovación.

En este sentido, el director gerente del Grupo Maier, Juan Luis Irazabal, señaló en la recepción de la distinción que una de las innovaciones claves de la empresa fue la de dar un giro al posicionamiento estratégico de Maier, hace ahora 8 años, al pasar a concentrarse en la función "Decoración". "Desde entonces, a base de perseverancia, hemos logrado mejorar nuestros resultados y estamos convencidos de que a través de la Innovación lograremos tener opciones de crecimiento sostenido en el tiempo".

A lo largo de este año también se han adoptado decisiones importantes relacionadas con la innovación en el Grupo Maier. De hecho, se han firmado sendos acuerdos de colaboración con los centros tecnológicos Gaiker-IK4 y Cidetec-IK4, en ambos casos para estrechar relaciones y colaborar más profundamente en el área de I+D+i. Asimismo, en 2011 invirtió 5,8 millones de euros en la ampliación de su centro tecnológico MTC para posicionarse como un centro de referencia de I+D de la automoción a nivel mundial.

Sobre Maier

El Grupo Maier, con sede en Ajangiz (Bizkaia) e integrada en Corporación MONDRAGON, cuenta actualmente con cinco plantas productivas: la sede central de Ajangiz; Maier Navarra, en el valle de Ultzama; Maier Ferroplast, en Porriño (Pontevedra), próxima a Vigo, Maier UK, en el Reino Unido y Maier Chequia. En 2010 facturó 195 millones de euros de los que cerca del 70% correspondieron a ventas internacionales. Su plantilla total asciende a 1.692 personas. Dispone también del Centro Tecnológico MTC (Maier Technology Center) especializado en tecnologías del plástico para el sector de automoción, así como en el desarrollo de decoraciones asociadas a los mismos.

El Grupo Maier enraizado en el sector de componentes plásticos de Automoción, es un grupo empresarial cuyos factores clave y diferenciadores son la decoración (pintura y cromado, además de láser y tampografía entre otras tecnologías) y el dominio de piezas con alta complejidad funcional.

Maier fabrica una amplia gama de piezas decorativas del interior y del exterior del automóvil: rejillas frontales, rejillas bajo parabrisas, asideros, tapacubos, fachadas de salpicadero, embellecedores, molduras laterales, etc.

Orona presenta en *Interlift* el primer centro de investigación, arquitectura e innovación europeo para una movilidad urbana sostenible y autosuficiente

Orona ha contado con 400 m² de stand en la feria *Interlift* que se ha celebrado en Augsburg, y ha mostrado su visión respecto a la innovación, ecodiseño y sostenibilidad aplicada a la tecnología de la elevación. Las soluciones Orona 3G, representadas por un ascensor completo instalado en torre y en funcionamiento, una cabina montacamillas como ejemplo del desarrollo de soluciones específicas para hospitales y una máquina universal para sustituciones completas de ascensores existentes, son una muestra de la amplia gama de productos y servicios Orona que dan respuesta a todos los segmentos de actividad, desde el ámbito residencial hasta el ámbito de hospitales, centros comerciales, aeropuertos, estaciones de metro, patrimonio histórico, grandes cargas, etc.



Oñati, capital del empleo



El municipio vasco solo tiene 315 parados gracias a las cooperativas y a la educación

Oñati (Gipuzkoa) es uno de los municipios con más de 10.000 habitantes (tiene 10.756) que menos desempleados tiene de España. Entre montañas, y en pleno corazón de Euskadi, la localidad y su comarca son una especie de oasis que se extiende por toda la comarca del Alto Deba guipuzcoano y que combina empresariado comprometido y volcado con el desarrollo del modelo de cooperativas, trabajadores implicados en sus empresas, una universidad —la Mondragon Unibertsitatea— ligada directamente a las propias compañías y ayuntamientos que facilitan esta labor.

Todo ello en un entorno tocado por la crisis, pero que está logrando esquivar sus efectos más devastadores gracias a unas sólidas bases que se han forjado durante años y de los esfuerzos de todos los actores de las cooperativas.

El resultado es que por sus tranquilas calles pasean abuelos con sus nietos y mujeres con bebés. Ni un parado. En más de una hora de búsqueda, este periódico logró encontrar hasta un profesor brasileño de intercambio en Euskadi. Pero ni rastro de los 315 desempleados, el 5,4%, que tiene en la actualidad.

Resistencia ante la crisis

Cuenta con grandes empresas a su alrededor, como Ulma, Fagor o la chocolatería Zahor y con una universidad que ha ubicado dos grados en estrechísimo contacto con las compañías y el Grupo MONDRAGON (MCC) en la localidad. De este modo, los estudiantes

tienen una salida directa al mercado laboral que saborean desde el primer año en las empresas en las que años después trabajarán.

“El nivel más alto de parados se registró en 2009, con 485 personas”, explica el nuevo alcalde de Oñati, Mikel Biain, de Bildu. Que Oñati resista a la crisis mejor que el resto de España no es una casualidad: “La fórmula del cooperativismo funciona, es una forma de repartir la riqueza de forma más equitativa con un sistema que se ha forjado durante años”, contextualiza. Los parados son generalmente personas sin cualificación —los menos en una loca-

lidad en la que la tasa de titulados superiores es de las más elevadas del país— e inmigrantes (Oñati tiene 536).

“Dos tercios de los puestos de trabajo se encuentran en las cooperativas, donde no existe el despido, solo la recolocación en otra empresa del mismo grupo”, añade la exalcaldesa, Lourdes Idoiaga, del PNV. Pero la crisis toca. En épocas de bonanza, los trabajadores participaban de los beneficios y ahora se están haciendo esfuerzos, como las bajadas de sueldo, que en algunos casos han sido acusadas. Además, abundan los trabajadores eventuales.

El decano de la Facultad de Empresariales de MONDRAGON Unibertsitatea (MU), Lander Beloki, explica que, aunque la crisis persiste, “la presencia en países pujantes permite resistir mejor”. Y es que muchas empresas han abierto delegaciones en el extranjero, aunque mantienen su sede en Oñati a menudo por una apuesta personal.

El reto es ahora “volver a las raíces del valle”, señala Aitor Lizartza, uno de los entrenadores del grado de emprendimiento e innovación que MU imparte en Oñati; “hay que volver a transformar la sociedad a través de la transformación económica”. Por el momento, ellos lo hacen acompañando a los estudiantes a crear empresas en primero de carrera que, con clientes, inversores y dinero real, harán crecer durante cuatro años.

El País, 16 de noviembre

Los socios de ULMA CyE aprueban por amplia mayoría la escisión de la cooperativa

El pasado día 8 de Noviembre los socios de ULMA CyE S. Coop. aprobaron por amplia mayoría la escisión de la cooperativa en Asamblea Extraordinaria celebrada en el Polideportivo Zubikoa de Oñati.

El acuerdo se hará efectivo a partir del 1 de enero de 2012 y a partir de dicha fecha, el Grupo ULMA estará formado por ULMA Agrícola S.Coop, ULMA Carretillas Elevadoras S.Coop, ULMA CyE S.Coop, ULMA Conveyor Components S.Coop, ULMA Forja S.Coop, ULMA Hormigón Polímero S.Coop, ULMA Manutención S.Coop, ULMA Packaging S.Coop y ULMA Servicios de Manutención S.Coop.

El motivo principal por el que se ha propuesto dicha escisión radica en que las actividades llevadas a cabo por cada una de las hasta ahora secciones dentro de ULMA CyE (ULMA Packaging y ULMA Construcción) se corresponden con negocios, modelos de gestión y niveles de riesgo muy distintos e independientes.

El acuerdo supone la constitución de una nueva cooperativa denominada ULMA Packaging S. Coop donde se integrará el actual negocio de *packaging*, manteniendo el negocio de construcción la razón jurídica ULMA CyE, S.Coop. Se trataría, por tanto, de alcan-



zar una gestión más eficaz en cada una de los negocios manteniendo la identi-

dad, fines y compromisos que conforman el Grupo ULMA.

El motivo de la escisión radica en que las actividades de las secciones de ULMA CyE se corresponden con negocios, modelos de gestión y niveles de riesgo muy distintos e independientes.

Copreci en la Feria de Canton, China

Copreci ha visto superadas todas las previsiones tras la participación en la feria "Canton Fair 2011" que se celebró del 16 al 20 de octubre en Cantón (China). Con el slogan "The heart of your appliance" aterrizó por primera vez Copreci en esta feria, donde productores chinos con vocación exportadora exponen sus productos dos veces al año.

Entre los productos presentados, cabe destacar estos dos: la inducción y el sistema electrónico para cocinas a gas patentado por Copreci -Su-K-, que incorpora novedosas funciones típicas de las encimeras de inducción a las tradicionales cocinas a gas.

En cuanto a los generadores de inducción, Copreci llevó una nueva gama de encimeras de inducción con un consumo más eficiente de la energía, permitiendo al usuario contratar a la compañía eléctrica una potencia inferior, lo que supone un ahorro de dinero y un mayor respeto al medio ambiente. Y en el ámbito de componentes de lavado, destaca la motobomba para lavadoras y lavavajillas con tecnología BLDC y su electrónica de potencia, que permite una gestión inteligente de la evacuación del agua de lavado.



ULMA Construcción ha obtenido el certificado OHSAS 18001

AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, ha concedido el certificado del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, OHSAS 18001, a ULMA Construcción. Esta acreditación está dirigida a empresas y organizaciones comprometidas con la seguridad de su personal y del lugar de trabajo.

Este certificado se refiere a una serie de especificaciones sobre salud y seguridad en el trabajo, materializadas por el organismo BSI (British Standards Institutions), en la OHSAS 18001 y OHSAS 18002. Esta acreditación es una especificación internacionalmente aceptada que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Laboral efectivo.

La seguridad y la salud en el lugar de trabajo son claves para cualquier empresa y, sobre todo, para aquellas como ULMA que centran su actividad en la industria de la construcción, un sector que implica numerosos riesgos. De ahí que exista una preocupación constante por garantizar la seguridad de cada uno de los productos fabricados, así como de su empleo y montaje en obra. De hecho, este nuevo certificado comprende al diseño, producción, alquiler, venta y montaje de sistemas industrializados de la construcción de ULMA (andamios, apeos, apuntalamientos y encofrados), así como la ejecución y aplicación en obra de dichos sistemas.



Este certificado se refiere a una serie de especificaciones sobre salud y seguridad en el trabajo, materializadas por el organismo BSI (British Standards Institutions).

Caja Laboral y Athlon S.Coop apuestan por la implantación de programas de salud

Caja Laboral y Athlon S. Coop han intervenido en el Congreso *Actividad Física para la promoción de la salud en la empresa.*

El pasado 10 de octubre, Caja Laboral participó en el Congreso *Actividad Física para la promoción de la salud en la empresa*, donde organizaciones europeas expusieron su experiencia en el ámbito de la promoción de la actividad física y salud en la empresa.

Caja Laboral presentó su experiencia en la implantación de Programas de Salud que lleva desarrollando durante los últimos 15 años de la mano de Athlon S. Coop. Los objetivos que persigue esta iniciativa son: disfrutar más sobre la



salud y el ejercicio, reducir el riesgo de los futuros desarrollos o reparaciones de ciertas enfermedades, recibir conse-

jos personales sobre los programas de entrenamiento para aquellos interesados en el deporte, aumentar en conocimiento y mejorar la seguridad cuando se entabla o comienza una actividad física.

Caja Laboral a tenido el asesoramiento de Athlon S. Coop para fomentar un estilo de vida activo entre las personas que componen la entidad, ayudando y motivando de esta manera a su colectivo de trabajadores a que inicie o mantenga hábitos de vida saludables.

Seguros Lagun Aro obtiene el premio *Dato de Oro* a la empresa solidaria de Álava

Por su servicio de atención a víctimas de accidentes de tráfico. El proyecto, premiado en la categoría de Acción Social, se puso en marcha en marzo de 2011 y es pionero en Euskadi.

Seguros Lagun Aro ha recibido el Premio *Dato de Oro* a la empresa solidaria de Álava, en la categoría acción social. La ceremonia de entrega de premios, que tuvo lugar en Vitoria-Gasteiz, contó con la presencia del Director General de Seguros Lagun Aro, Pablo Mongelos, además de un nutrido grupo de representantes institucionales.



Atención individual y personal

El servicio de atención al colectivo de víctimas de accidentes de tráfico es pionero en Euskadi porque por primera vez pone el énfasis en la situación que se origina tras el accidente. Se trata de un proyecto que se enmarca dentro de la colaboración estratégica entre Seguros Lagun Aro y la ONG de atención a víctimas de siniestros, Stop Accidentes.

A través de este servicio, las vícti-

mas de accidentes de tráfico y sus familiares reciben atención psicológica individualizada, participan en terapias de grupo y talleres de habilidades e incluso disponen de un servicio de acom-

pañamiento a juicio. El objetivo final es tratar de apoyar a las víctimas de los accidentes de tráfico y sus familiares a sobrellevar mejor la situación y evitar así la victimización secundaria.

Cualquier persona de la CAPV que quiera solicitar apoyo y ayuda lo puede hacer llamando al teléfono 946 033 000, escribiendo a la dirección psicologa@stopaccidentes.org o acudiendo a la sede de la delegación de Stop Accidentes en el País Vasco, situada en la localidad vizcaína de Durango.

Las víctimas de accidentes de tráfico y sus familiares reciben atención psicológica individualizada.

Seguros Lagun Aro patrocina la feria *Exponatur* celebrada en el Bilbao Exhibition Center (BEC)

Esta cita para los amantes del turismo activo y la naturaleza tuvo lugar entre el 4 y 6 de noviembre.

Esta feria se ha convertido en una cita ineludible para los amantes del turismo activo, la aventura y el ocio alternativo pues ofrece desde conferencias de primer nivel hasta la venta directa de material y ropa deportiva, prácticas in situ de diferentes actividades, sorteos, stands con información sobre

turismo activo, naturaleza y aventura que ofrecen agencias de viaje, ayuntamientos, comarcas, países, etc.

Seguros Lagun Aro, en su apuesta por el deporte y los valores que promueve, ha querido colaborar con esta feria en la que se entiende la práctica deportiva como una forma de ocio y

de disfrute al aire libre. La aseguradora posee un potente programa de patrocinio deportivo centrado en el basket: es el principal patrocinador del Lagun Aro GBC, del Lagun Aro BSR en silla de ruedas y del Lagun Aro Ardoi femenino, además de patrocinador del Caja Laboral y el Bizkaia Bilbao Basket.



Eroski confía en la tecnología de Indra para mejorar la productividad de sus tiendas

En el ámbito del modelo de gestión, Eroski mantiene una estrecha colaboración con Indra desde hace tres años.

Eroski ha firmado un acuerdo de colaboración con Indra, una multinacional de tecnologías de la información, para mejorar las condiciones de productividad en sus puntos de ventas, dentro de la estrategia de mejora que el grupo está llevando a cabo en sus líneas de negocio. Este acuerdo cuenta con un tiempo de duración de cinco años.

Eficiencia en la gestión

El Modelo de Gestión establecido por Grupo Eroski, fruto de la colaboración mantenida durante los últimos tres años con Indra, está basado en políticas de productividad y mejora permanente, soportado en aplicativos desarrollados al efecto,

e integrados con innovadores elementos de alto valor añadido para los procesos de negocio, como procedimientos para las actividades desarrolladas en los puntos de venta, estándares de las operaciones que se desarrollan en estos puntos, criterios de dimensionamiento de las plantillas o generación de horarios de trabajo para el personal de los centros.

El objetivo del acuerdo suscrito ahora es la extensión de este modelo de gestión, y los aplicativos asociados, a toda la red de puntos de venta del negocio de supermercados del grupo, unos 550 centros aproximadamente, que pertenecen a las enseñas Eroski-Center y Eroski-City, presentes en



distintas ubicaciones geográficas, autonómicas y locales de toda España. En total, 25.000 personas de la organización se verán beneficiadas por este nuevo sistema. Además, para llevar a cabo la mejora, se ha creado una oficina técnica, compuesta tanto por personal de Indra como del Grupo Eroski, que abarcará el mantenimiento del modelo y de las aplicaciones, dando soporte a la extensión de las mismas, facilitando el control de los recursos y la eficiencia en la gestión.

El Modelo de Gestión, fruto de esta colaboración, está basado en políticas de productividad y mejora permanente.

Eroski completa 21 aperturas de supermercados franquiciados de proximidad

Cuenta con una red comercial de franquiciados de cerca de 500 establecimientos.



Eroski sigue adelante con su desarrollo de la fórmula de franquicia con la apertura de 21 nuevos establecimientos que engrosan una de las mayores redes de tiendas franquiciadas de una empresa de distribución alimentaria en el estado español. Estos nue-

vos supermercados operan en Almería, Bizkaia, Cantabria, Córdoba, Navarra, Ibiza, Sevilla, Málaga, Madrid, Pontevedra, Soria y Zaragoza.

Se trata de autoservicios que cuentan entre 300 y 500 metros cuadrados en ciudades o pequeñas poblaciones con más de 1.500 habitantes, ubicadas en casco urbano y tiendas de atracción en el extrarradio para compras de mayor volumen.

La propuesta comercial de esta red de tiendas de proximidad se basa en un surtido de 2500-3000 referencias, de modo similar a lo que presenta un establecimiento de la red propia de autoservicios y supermercados. Por tanto, estas tiendas presentan a sus clientes las ofertas, campañas y promociones coincidentes con los super propios de Eroski.

Estas tiendas presentan a sus clientes las ofertas, campañas y promociones coincidentes con los super propios de Eroski.

Los alumnos de Erasmus valoran positivamente Mondragon Unibertsitatea

Anualmente son muchos los alumnos procedentes de otras universidades extranjeras que se interesan y eligen Mondragón Unibertsitatea para cursar parte de sus estudios en alguna de las tres facultades.

En lo que se refiere a la Escuela Politécnica Superior, actualmente son 13 los alumnos que cursan sus estudios en alguna de las especialidades que ofrece la facultad. La duración de sus estancia suele variar entre uno o dos semestres. Y en cuanto a la procedencia, este año han llegado de

Alemania (*Hof University of Applied Sciences y Hochschule Furtwangen*), México (*Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco-TESCO y Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM*), República Checa (*Brno University of Technology*), Polonia (*Warsaw University of Technology*).



Bartłomiej Kalisiewicz Warsaw University of Technology (Polonia)

Llegué a Mondragón a mediados de septiembre y me quedaré aquí durante un semestre. Estoy estudiando Ingeniería Electrónica y, a la vez, realizando un proyecto sobre la tecnología y características de las superficies. También asisto a clases de castellano.

Respecto a Mondragon Unibertsitatea, hay aspectos que me han sorprendido gratamente. Por ejemplo, el tamaño de la universidad, porque pensaba que sería mucho más grande. Además, me ha gustado la cercanía que existe entre alum-

nos y profesores, puesto que ante cualquier duda el alumno puede dirigirse directamente al profesor, incluso por su nombre de pila. Por otra parte, las clases resultan interesantes y amenas, puesto que se imparten tanto conocimientos teóricos como ejercicios prácticos y el profesor no se limita a impartir la asignatura sentado en su silla.

Cuando regrese a Polonia me incorporaré al trabajo del que dispongo, puesto que he solicitado un permiso de seis meses para realizar mi estancia aquí.

Martin Kuljovský Brno University of Technology (República Checa)

Llegué en septiembre, con la intención de permanecer aquí durante un semestre aunque estoy negociando para poder quedarme el año completo. Estoy estudiando asignaturas de Ingeniería Mecánica aunque mi especialidad es el medio ambiente. En general, espero aprender de todo cuanto pueda, incluido el castellano.

La verdad es que cuando decidí venir a Mondragon Unibertsitatea no sabía ni siquiera localizarlo en el mapa. Lle-

gué a Barcelona y después a Mondragón. En cuanto a la Escuela Politécnica, me ha gustado mucho puesto que se trata de un edificio bastante nuevo con clases reducidas, y donde se dispone en todo momento de las últimas tecnologías.

Tras finalizar mi estancia aquí, espero continuar con mis estudios y terminar con el proyecto. Es decir, espero continuar estudiando y encontrar la empresa idónea para realizar el proyecto en ella.

Guillermo González Peñarán Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco (México)

Llegué a principios de septiembre y espero quedarme dos semestres. Estoy estudiando el último año de la carrera de Informática, y todavía no me han asignado mi proyecto final.

Antes de llegar a Mondragón, investigué un poco por Internet y la verdad es que lo que me he encontrado ha superado mis expectativas. Las instalaciones están muy bien equipadas, son nuevas y todo ello facilita el proceso de estudio al alumno, ya que por ejemplo cada alumno cuenta con su propio ordenador dentro del aula, y eso en México es casi impensable. Lo que también me ha sorprendido es la manera

de evaluar, puesto que aquí solo se realiza una prueba al final del semestre, mientras que en México se realizan varias. Y tal y como han comentado mis compañeros, la cercanía entre alumno y profesor también es un aspecto muy positivo.

Cuando regrese a México, deseo seguir estudiando Maestría, y también seguir trabajando, puesto que ya con anterioridad he compaginado mis estudios con el trabajo y me ha resultado relativamente cómodo. Pero, como último objetivo espero crear mi propia empresa, incluso tengo bastante definida la idea.

Mondragon Unibertsitatea complementa la formación de los alumnos del Máster de Diseño Estratégico

Han asistido a diversas conferencias y seminarios especializados.



Desde la dirección académica del máster de diseño estratégico que organiza Mondragón Unibertsitatea, han complementado la formación de los alumnos en todas las corrientes de información relativas a su especialización: diseño sostenible de productos y servicios, diseño de experiencias y diseño estratégico. Por eso durante los meses de octubre y noviembre han asistido a diversas conferencias y seminarios. El objetivo ha sido que el alumnado pueda conocer e identificar nuevas oportunidades para las fases iniciales de los proyectos que están desarrollan-

do en colaboración con WinGroup y con el BAC de Mondragón.

A mediados de octubre asistieron a *Barcelona Design Week* para conocer in situ la semana del diseño y también las nuevas tendencias de la mano de diferentes ponentes internacionales: Daniel Peterson, responsable de la identidad digital de Nokia Design; Mike Kruzeniski, director creativo del equipo de diseño del sistema operativo para móviles Windows Phone; etc.

También participaron en la Jornada de *Coolhunting* con el fin de conocer las nuevas tendencias de la sociedad actual de la mano de coolhunters de prestigio, entre otras, Stephie Knopel (del TBWA\YEHOSHUA) y Marta Belmonte (ENTROPIA).

Y en noviembre, han tenido ocasión de asistir al *Ecode-sign Meeting Point*, organizado por IHOBE. El objetivo era que el alumnado se encontrase con la realidad empresarial vasca, y tener la visión que ésta tiene del Ecodiseño y que conocieran los primeros casos de aplicación de la norma de Ecodiseño UNE-EN ISO 14006. Además, pudieron escuchar cómo una de sus especializaciones va a ser clave para la competitividad del tejido empresarial de Euskadi.



Empresagintza y la Universidad ChungAng de Corea firman un convenio de colaboración

La Facultad de Empresagintza de Mondragon Unibertsitatea y la universidad coreana ChungAng han firmado un convenio de colaboración bilateral para propiciar la movilidad de staff, investigadores, docentes y

estudiantes. El marco de esta colaboración se ha ido consolidando y el pasado mes de julio representantes de la universidad coreana visitaron la facultad de Oñati.

El objetivo de la visita fue profundizar en el modelo cooperativo

de MONDRAGON. De cara al futuro, se espera que alumnos de ambas universidades intercambien experiencias e incluso realicen su proyecto fin de carrera en la universidad receptora.

La Escuela Politécnica Superior aporta nuevas soluciones a la monitorización de componentes, sistemas y procesos

Actualmente se está trabajando en el monitorizado de sistemas electromecánicos, tales como ascensores o actuadores integrados en aeronaves.

La Escuela Politécnica Superior, y en concreto los departamentos de de Electrónica e Informática y el de Mecánica y Producción Industrial, llevan más de 15 años colaborando en múltiples proyectos que han permitido dar soluciones concretas a la industria. Paralelamente se ha realizado una labor de investigación fundamental apoyada por diversas tesis doctorales, lo que ha permitido realizar una transferencia de conocimiento de calidad a la industria. Y también han colaborado con centros de referencia internacional, tales como el departamento de mecánica de la Universidad de California en Berkeley y la Universidad de Northampton.

A lo largo de los años se ha colaborado con diversos sectores industriales. En Máquina-Herramienta (M-H), se ha trabajado en sistemas de monitorizado de componentes como rodamientos y engranajes; y también en el monitorizado de procesos de fabricación; corte por cizalladura, perfilado o conformado. Los objetivos han sido diversos: optimizar los parámetros de fabricación, detectar condiciones no deseadas en el proceso como vibraciones chatter o maximizar la vida útil de las herramientas. En lo que respecta el sector de la energía, se puede mencionar a modo de ejemplo un proyecto en el que se trabajó en un sistema embebido integrado en generadores eólicos y conectado a la red de telefonía móvil. Este sistema permitía telemonitorizar mediante una página web el estado de aerogeneradores localizados en zonas de difícil acceso. También se ha trabajado con empresas de sectores tales como el transporte o el electrodoméstico, desarrollando sistemas de supervisión, sensorizado, adquisición de datos y telemonitorizado.



La importancia del monitorizado

El monitorizado está adquiriendo cada vez más relevancia en sectores tan diversos como la energía, el transporte o la aeronáutica. Los sistemas de monitorizado permiten inspeccionar estructuras y sistemas electromecánicos de forma continua, diagnosticando su estado actual y anticipando fallos futuros. Las necesidades que cubre el monitorizado son fundamentalmente dos: incrementa la fiabilidad de los sistemas y componentes críticos, prediciendo fallos catastróficos; y reduce los costes de mantenimiento; aportando información para una gestión más eficiente de las tareas.

El desarrollo de sistemas de monitorizado requiere disponer de un equipo compuesto por personas que provengan de diversas áreas de conocimiento. La universidad se presta a este tipo de proyectos debido a que en ella trabajan investigadores con distintos perfiles: mecánico, electrónicos, así como gente especializada en

tratamiento de la señal, inteligencia artificial o comunicaciones.

Proyectos actuales

Actualmente se está trabajando en el monitorizado de sistemas electromecánicos, tales como ascensores o actuadores integrados en aeronaves. En el caso de los actuadores para aeronáutica, se ha registrado y analizado la evolución controlada de diferentes variables de interés y sus características durante el ciclo de vida del sistema electromecánico. Se ha contado con el apoyo de CDTI y del Gobierno Vasco. También en esta línea de trabajo, se está realizando en MU una primera tesis doctoral sobre sistemas electromecánicos que ayudará a profundizar en aspectos específicos de este tipo de sistemas.

En cuanto a la metodología de trabajo, consta de tres fases. Primeramente, el experto que conoce el sistema a monitorizar realiza un análisis del mismo, proponiendo modelos orientados a la detección de fallos. A continuación, el equipo de personas del área de tratamiento de la señal desarrolla o adapta métodos que permiten extraer vectores de características representativas a partir las señales recogidas. Finalmente, se emplean técnicas de clasificación e inteligencia artificial para tratar los vectores de características.

El desarrollo de sistemas de monitorizado requiere disponer de un equipo compuesto por personas que provengan de diversas áreas de conocimiento.

Langileen enpresa-partaidetza sustatzeko akordioa

MUko Enpresagintza Fakultatea, MIK, ASLE eta Espainiako Lan Sozietateen Enpresa Konfederazioak Langileen enpresa-partaidetza sustatzeko lankidetzarako hitzarmena sinatu dute.

Lander Beloki Enpresagintzako dekanok eta Jose Maria Algora Espainiako Lan Sozietateen Enpresa Konfederazioko (CONFESAL) lehendakariak, ASLE Euskadiko Elkarte Laboral Taldearen zuzendari Josetxo Hernandez eta MIK (Mondragon Innovation & Knowledge) kooperatibaren zuzendari Aitor Urzelaiak parte hartu zuten sinadura ekitaldian.

Indarrak batzea, harremanak estutzea eta lankidetzarako esparrua finkatzea dira hitzarmenaren xedeak, modu horretan enpresa eta gizarte-eraldaketa bultzatzeko. Asmo horrekin, langileek enpresetan duten partaidetza sustatzeko jarduerak eramango dituzte aurrera, hala nola, ikerketa arloan, enpresa eta gizarte-garapenean, berrikuntzan eta hedapenean.

Hitzarmena mugagabea da eta urtero berrikus daiteke. Hiru jarduera-ardatz ditu: batetik, sinatzaileentzat eta estatuko zein nazioarteko enpresa- eta gizarte-ehunarentzat interesgarriak diren ikerketa-proiektuak, azterketak, monografiak eta hedapen-artikuluak landuko dituzte batera.



De izquierda a derecha: Josetxo Hernández, de ASLE; Lander Beloki, decano de Enpresagintza; José María Algora, de CONFESAL; y Aitor Urzelai, de MIK.

Bestetik, bi aldeek enpresen eta erakunde publikoen partehartze aktiboa bultzatuko dute, ikastegien, erakunde publikoen eta enpresen arteko harremanaren bidez aipatutako jarduna sustatu eta garatze aldera. Azkenik, hitzarmenaren arabera, langileen partaidetzaren eta ardura sozialaren esparruan lantegiak, mahai-inguruak, mintegiak, jardunaldiak edota biltzarrak antolatuko dituzte bi aldeek batera.

Mondragon Unibertsitatea celebra la Semana de la Ciencia

Mondragon Unibertsitatea ha organizado una serie de actividades enmarcadas en la celebración de la 11 Semana de la Ciencia.

En concreto, la Escuela Politécnica Superior ofreció una presentación del vehículo eléctrico de MONDRAGON, coche en el que ha participado Mondragon Unibertsitatea, el City Car. También se han podido visitar los laboratorios de energía, telecomunicaciones, conformado y mecanizado. Como novedad, coincidiendo con el año internacional de la química, también tuvo lugar una exposición sobre química e ingeniería.

Los experimentos que se desarrollaron en el laboratorio de telecomunicaciones consistieron en el control teledirigido de un coche de juguete, la medición de ultrasonidos, apertura y control de puertas mediante el teléfono móvil, de un coche guiado por visión, walki-talkies hechos por alumnos, videojuegos, generación de objetos en 3D o coche teledirigido por wifi con cámara para vigilancia. Por su parte, en el laboratorio de conformado se realizaron dos experimentos: uno de combustión de metales y otro de inflado de chapa mediante presión.

Una vez más, Mondragon Unibertsitatea ha querido familiarizar a toda la población con la ciencia, la innovación y la tecnología de una manera didáctica.



Plan de Gestión 2012

Perspectivas

Jornadas de encuentro con gerentes y presidentes de MONDRAGON para compartir información sobre el Plan de Gestión 2012.



2012. ekitaldiko argi-itzalak aztertzen

Zuzendariak (ezkerreko argazkian) eta lehendakariak (eskubian) bildu ziren azaroaren 7an eta 14an 2012rako aurreikuspenak aztertzeko. Ez du ematen 2012an panorama asko hobetuko denik, eta beraz, egoera horretara egokitzeko ahaleginak egitea izan zen gomendiorik entzunena.



Nueva ubicación y nuevo formato

Los pasados 7 y 14 de noviembre se celebraron en el Polo de Innovación Garaia las jornadas con gerentes y presidentes del Grupo Cooperativo que han servido para analizar las perspectivas de gestión de cara al próximo ejercicio.

En esta edición hubo novedades en cuanto a la ubicación y al formato del evento, que se celebró en el Polo de Innovación Garaia. Hubo varias intervenciones: Belén

Kortabarria, José Mari Aldecoa, y Josu Ugarte, por parte de MONDRAGON; e Iván Martén, de Boston Consulting Group. Y a continuación se realizó un trabajo en grupos en torno a la pregunta "¿Cuáles serán los elementos clave para una implementación exitosa de la política socio-empresarial en las cooperativas?". La foto de rigor y el lunch pusieron el punto final a los actos de este año.

Etorkizunean, saio bakarra?



Azaroaren 7an zein 14an egindako jardunaldietan MONDRAGONeko presidente Jose Mari Aldekoak adierazi zuen Korporazioaren desioa eta nahia dela datorren urtean saio bakarrean presidente eta kudeatzaile guztiak elkartzea. Aldekoaren esanetan, oso garrantzitsua izango da elkarrekin mezuak konpartitzea eta errealitateari aurre egitea, "egunerokoan eskutik joan beharra dago, egoeraren azterketa konpartituz eta soluzio bideak elkarrekin hartuz, arlo ejekutiboak eta sozialak", gaineratu zuen Taldeko presidentek.

Crónica de las jornadas de trabajo

Tras el saludo del presidente del Consejo General José Mari Aldecoa en la jornada con los gerentes, y el del presidente de la Comisión Permanente, Agustín Markaide, en la de los presidentes, intervinieron la directora financiera Be-

len Kortabarria, quien expuso las perspectivas para 2012; José Mari Aldecoa, que desglosó las líneas maestras de la Política Socioempresarial del periodo 2013-2016 y esbozó sus ideas para la implementación; Josu Ugarte, que

disertó sobre la internacionalización como elemento clave de futuro; e Iván Martén, de Boston Consulting Group, que bajo el título 'Reinventando el futuro', realizó una aproximación a la situación del mercado global actual.

Recomendación de cautela ante un ejercicio que se prevé incierto en un escenario complicado.

Perspectivas 2012 por zonas y países

Respecto a las previsiones de crecimiento, Belen Kortabarria ofreció datos de la situación que se está viviendo a nivel mundial, donde hay muestras de una desaceleración importante de crecimiento. También se refirió a la evolución previsible de los países emergentes, de Europa y de España. En resumen, Belén señaló que se prevé una recuperación más incierta de las economías avanzadas y una ralentización de los altos crecimientos en las economías emergentes.

Realización de los Planes de Gestión

Para la realización de los Planes de Gestión en cada una de las cooperativas del Grupo, desde la dirección financiera se han ofrecido una serie de directrices orientadas a reducir los costes laborales e incrementar la productividad, priorizar la financiación de proyectos empresariales integrales, la apuesta decidida por mejorar la rentabilidad de los negocios y por incrementar la presencia en países emergentes. Asimismo, en cuestiones relacionadas con el empleo, se recomienda una actuación pro-activa de las reubicaciones definitivas.

Política socio-empresarial

El presidente de la Corporación, José Mari Aldecoa, presentó las líneas maestras de la política socio-empresarial 2013-2016, aprobada recientemente en el Congreso. Aseguró que ante la situación actual, "el reto debe ser la transformación del tejido empresarial". Aldecoa añadió que ante la ralentización del mercado, en el futuro se deberán tomar medidas pro-activas, incluso en las compañías que pasan por un buen momento, "para hacer frente con garantías al futuro". Los ámbitos en los que habrá que actuar serán los siguientes:

- **Dimensionamiento**
Búsqueda pro-activa de la dimensión óptima en un mercado global.
- **Internacionalización**
Alcanzar posicionamientos en nuevos mercados y/o mejorar la presencia desde una perspectiva global.
- **Innovación/promoción/conocimiento**
Con nuevas propuestas y apuestas.
- **Intercooperación**
Con aliados internos y externos.
- **Compromiso e identidad cooperativa**
Valor diferencial respecto a la competencia.

Askotariko ekarpenak taldekako saioetan

Zeintzuk dira oinarritzeko klabeak politika sozio-empresariala kooperatiba bakoitzean arrakastaz ezartzeko? Galdera hori abiapuntu hartuta, hausnarketa saio laburrak egin zituzten kudeatzaile eta presidenteez, eta askotarikoak izan ziren saio horietatik irtendako ekarpenak. Lidergoa, misio konpartitua, parte-hartzearen sentimendua, ardura... asko izan ziren sortutako ideiak eta proposamenak. Presidente zein gerenteen lan saioetan antzeko konklusio eta ekarpenak izan ziren. Oro har, batzuek zein besteek adierazi zuten etorkizunera begira organo sozialak eta zuzendaritza bateratu beharko direla diagnostikoetan eta planteamenduetan. Bazkideari informazioa hedatzeko, proiektuan gehiago inplikatzeko ahalegina eskatuz eta etorkizuneko erronkei elkarrekin aurre egiteko.

Reinventando el futuro

Finalmente, y como colofón a las jornadas de trabajo, Iván Martén, de The Boston Consulting Group, ofreció una charla titulada Reinventando el futuro.

Ante los cambios que se avecinan y que se han acentuado en los últimos siete años, Martén lanzó varias preguntas a los asistentes al acto. ¿Somos conscientes de los cambios que se avecinan? ¿Estamos preparados para enfrentarlos? ¿Qué iniciativas concretas queremos desarrollar? ¿Tenemos como consecuencia una estrategia clara y compartida por todos?

El representante de The Boston Consulting Group insistió que MONDRAGON está viviendo un momento clave. "Debemos reinventar el futuro y definir el MONDRAGON de los próximos años. Y para eso habrá que hacer renunciaciones, definir los puntos fuertes y débiles y llevar a cabo el proyecto", sentenció Martén.

Josu Ugarte

"La internacionalización, el elemento clave en nuestro futuro"

El encuentro de gerentes y presidentes contó con la presencia y participación del director del departamento de Operaciones Internacionales de MONDRAGON. En su exposición, Josu ofreció datos demoledores sobre el papel que los países emergentes, y sobre todo China e India, juegan en el mercado global.

Para Ugarte, "la industria se está ubicando en China, y MONDRAGON va a tener que estar allí en el futuro". Aseguró que MONDRAGON deberá buscar sus oportunidades, y para ello apostar por el modelo de cooperativa multilocalizada. "Debemos tener plantas de producción en diferentes países además de la planta del país de origen". Los resultados de un estudio realizado por el departamento de Operaciones Internacionales son muy claros al respecto. "La valoración de las cooperativas que funcionan con el modelo de multilocalización es mucho mejor que las empresas únicamente locales".





Iván Martén

Experto en economía de Boston Consulting Group

El donostiarra Iván Martén comenzó a colaborar con la Corporación MONDRAGON en 1992, ofreciendo servicios a la División de Máquina Herramienta, con un análisis de la cartera de negocios de dicha División. A partir de entonces ha trabajado para distintas cooperativas y entidades de la Corporación.

“El futuro es global”

Háblenos del futuro. Reinventarse debe ser el camino. ¿Cómo debemos reinventarnos?

La clave de reinventarse es asumir que todos los modelos de negocio están cambiando y que van a seguir cambiando, y que nunca se está seguro en la misma posición, y por lo tanto hay que estar constantemente analizando cuales son las tendencias, cual la evolución del sector, su transformación y la posición de cada uno. Reinventarse es obligarse periódicamente a redefinir el proyecto, y tomar las medidas oportunas si no se está en el camino adecuado. Y esas medidas pueden ser: la internacionalización, buscar alianzas, innovar... A cada cooperativa le tocará algo diferente, no hay recetas estándar para todos.

¿Cree Iván Martén que en MONDRAGON se están haciendo bien las cosas?

Creo que en general en MONDRAGON siempre se han hecho bien las cosas, y creo que la creación del entramado empresarial ha sido exitosa. Aún así, los retos de futuro son muy importantes, debido a la crisis mundial y a la evolución de diferentes sectores. No creo que sea una cuestión de cómo se han hecho las cosas, es más un tema de futuro. ¿Qué debemos hacer ahora para garantizar el futuro del proyecto, el éxito futuro del proyecto? Esa es la gran pregunta.

¿Y qué debemos hacer?

El futuro de MONDRAGON está fuera del panorama estatal. El futuro es global, mundial... ¿Cómo se va a posicionar la Corporación en ese entorno global? MONDRAGON deberá liderar esa adaptación con los apoyos de diferentes actores: administra-

ción, otras empresas, centros de innovación... Estoy convencido de que el Grupo liderará su futuro, esa es la clave, que protagonice ese proceso y que sea líder ante las diferentes administraciones y compañías.

¿Y qué nos dice del mercado global?

Hay un movimiento hacia el Este, hacia las economías de rápido desarrollo, aunque no todas estén en el Este del planeta. La situación de Europa es complicada. Antes, Europa gobernaba la innovación y tenía el capital; las otras economías aportaban consumidores en potencia y mano de obra barata. La realidad de ahora es que esos países tienen un consumo cada vez más potente y con mayor poder adquisitivo. Tienen innovación, ya no son exclusivamente manufactureros, y tienen capital, porque son los que aportan financiación. La situación de Europa y de EEUU es muy complicada y van a tener que adaptarse a la nueva situación. ■

“Estoy convencido de que el Grupo liderará su futuro, ésta es la clave, que protagonice dicho proceso y que sea líder ante las diferentes administraciones y compañías”.



Munduko ekonomiaren testuinguruak ez omen du asko lagunduko 2012 ekitaldian. Berriz ere, zailtasunez betetako urtea aurreikusten da. Halere, aukera batzuk zerrendatu dira eta horietan sakondu beharko da 2012. urtean kooperatibek egingo duten hausnarketa estrategikoan.

Perspectivas para el Plan de Gestión 2012

Paco Azpiazu Responsable de la Unidad de Planificación y Control del Centro Corporativo



Como es conocido, en la actualidad nos hallamos inmersos en pleno "terremoto" financiero y económico que está sacudiendo las bases de todo el sistema financiero e impactando negativamente en todas las zonas económicas lo que, en primera instancia, apunta a la necesidad de aplicar un tipo de gestión específica en entornos de crisis y de medidas de choque en el año 2012.

Con este posicionamiento previo, estaremos en condiciones de avanzar en el proceso abordando la concreción de los objetivos anuales, el despliegue operativo de los mismos y los programas y presupuestos que conformarán el PG 2012, para lo que ofrecemos la siguiente información síntesis de perspectivas y recomendaciones para el próximo año.

Contexto Global

Tras la aparente lenta recuperación iniciada en la segunda mitad de 2010 e inicios de 2011, nos hallamos nuevamente en una situación extremadamente complicada. El crecimiento mundial se desacelera y los riesgos crecientes empeoran las expectativas.

Los datos macroeconómicos en las economías avanzadas vuelven a ser decepcionantes y los países

emergentes empiezan a verse afectados. La crisis de deuda soberana en Europa contagia al sector financiero y se vuelve cada vez más sistémica. La crisis alcanza a países como Italia y España convirtiéndose en un factor de riesgo global.

Se está iniciando un peligrosísimo bucle en el que la crisis de la deuda aumenta las dudas sobre la solvencia bancaria que provoca, a su vez, un aumento de costes de financiación que impacta a la actividad económica. La cumbre europea del pasado 26 de octubre aportó soluciones parciales pero dejó muchos elementos que se necesitaban sin resolver: respuesta clara a la sostenibilidad de la deuda griega, cortafuegos eficientes para contener los efectos de la deuda soberana en el UEM, empuje para más reformas, fortalecimiento del sistema bancario con capital y liquidez y sobre todo, avances en la gobernanza de la zona euro.

En definitiva, una situación global muy complicada donde los riesgos son muy elevados y las políticas de reconducción complejas de aplicar y por parte de muchas instituciones y organismos sincronizadamente.

Tras la aparente lenta recuperación iniciada en la segunda mitad de 2010 e inicios de 2011, nos hallamos nuevamente en una situación extremadamente complicada. El crecimiento mundial se desacelera y los riesgos crecientes empeoran las expectativas.

Impactos en zonas y países

En este contexto global descrito, la incipiente recuperación del crecimiento económico observado en los países desarrollados sufre un alto impacto que frena o aborta el despegue. En 2012, tanto EEUU como Europa tendrán descensos en relación a 2011 en sus niveles de crecimiento provocados fundamentalmente por la falta de fortaleza de sus demandas internas, teniendo que basar su progresión en los mercados exteriores. Por su parte, los países emergentes, menos expuestos a las convulsiones descritas, continuarán manteniendo ritmos de crecimiento considerables aunque inferiores a los logrados en 2011 por efecto de los repuntes de la inflación y la menor demanda de los países desarrollados.

España tiene un escenario muy complicado con numerosos problemas propios por resolver: demanda interna negativa, continuidad en la destrucción del empleo y el deterioro de la renta disponible, menor oferta de crédito, necesidad de reducir el déficit público de forma acelerada, por todo ello aumenta el riesgo de que 2012 entre en una nueva recesión junto con otros países.

Como información adicional se puede señalar que la tendencia de los tipos de interés básicos es descendente (desde el 1,5% hasta el 1,- o 0,75%; un sesgo de apreciación del dólar sobre el euro para colocarse en un rango medio entre 1,30 y 1,40; y previsiones de que los precios de las materias primas industriales básicas no evolucionen al alza.

Contexto Interno

El segundo enmarque para elaborar el Plan de Gestión 2012 debe provenir de un análisis interno de las potencialidades, posición competitiva, y situación económico-financiera de cada uno de los negocios, factores que necesariamente deberán condicionar las políticas de actuación interna con una visión y compromiso de priorización racionalizada de los objetivos a largo plazo sobre los cortoplacistas; de los intereses de la responsabilidad social asumida y de los de la Cooperativa como institución por encima de los individuales de sus socios trabajadores.

Las claves para la gestión de 2012, (año de definición de los nuevos proyectos estratégicos), una vez más, se deben basar en nuestras capacidades de enfoque estratégico de los negocios para descubrir y aprovechar las importantes oportunidades que también

ofrecen los entornos en economías declinantes y de crisis sectoriales, en la potenciación de la innovación, la internacionalización y la promoción, y en la profundización en la vivencia de nuestra cultura diferencial a través de nuestro Modelo de Gestión.

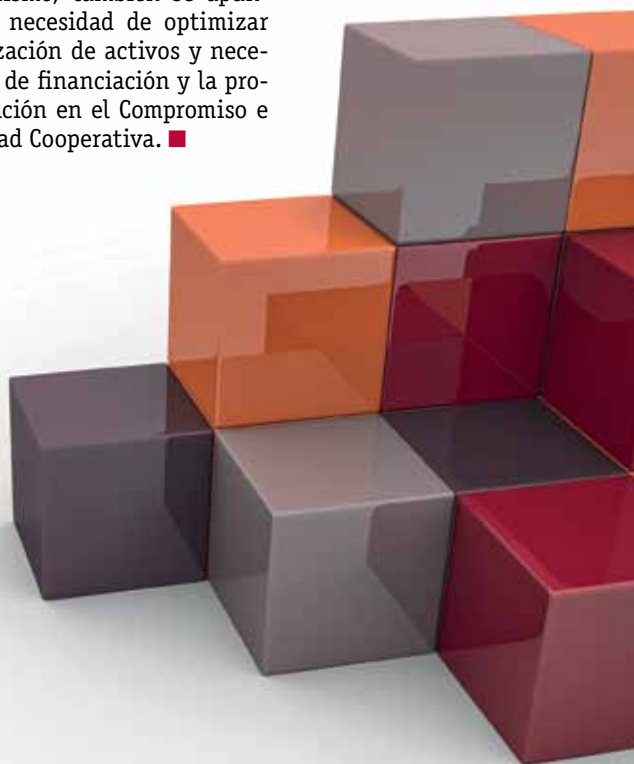
En definitiva, en 2012 afrontamos un año extremadamente difícil por lo que conviene renovar una actitud de ajuste y readaptación rápida a la realidad con reflejo en la planificación de la gestión para el próximo año.

Posiblemente, la mayor dificultad para la gestión de 2012 sea la de compatibilizar la definición serena de las planes estratégicos con la necesidad de tomar medidas de ajuste con rigor adaptativo a corto plazo.

En este escenario altamente desfavorable y con esta gran dificultad de atemperar la gestión del corto con el medio plazo, las recomendaciones que trasladamos se refieren a los siguientes ámbitos de gestión preferente para el año 2012:

- **Impulso de la cifras de negocio**, especialmente a través de nuevas propuestas de valor innovadoras e integrales como fruto de la intercooperación y profundización y búsqueda de nuevos mercados exteriores.
- **Retención de valor añadido**, mejorando la gestión de los aprovisionamientos, la internacionalización de las compras y los rediseños y análisis de valor en busca de economías, además de la gestión comercial selectiva en base a márgenes.
- **Reforzamiento de la productividad**, mediante la contención/reducción de anticipos de consumo y otros costes laborales, y el mantenimiento o incremento de las horas de trabajo y de los mecanismos de flexibilización del calendario laboral.

Asimismo, también se apuntó a la necesidad de optimizar la utilización de activos y necesidades de financiación y la profundización en el Compromiso e Identidad Cooperativa. ■



En el marco de las sesiones de Educación Cooperativa hemos tenido la oportunidad de preguntar a muchos grupos de cooperativistas cuáles son sus motivaciones para trabajar.



Trabajar con sentido

La primera respuesta, la obvia, es el sustento material. A partir de ahí, el abanico de ideas se abre y se comenta "sentirme útil", "la relación con mis compañeros", "el gusto por la tarea que realizo", "la sensación de reto"... y también se llega a escuchar, aunque menos, "la sensación de mejorar mi entorno", "generar riqueza y empleo", "el legado", etc. Y a raíz de todo ello surgen reflexiones interesantes.

Un debate recurrente es el relativo a la relación entre el dinero y la felicidad o la motivación personal. Aunque parece ampliamente demostrado que el salario actúa como factor higiénico (es imprescindible hasta llegar a unos mínimos pero a partir de ahí su capacidad motivadora desciende progresivamente), también es evidente su enorme poder de atracción bajo la promesa de una vida llena de facilidades. A este respecto traemos unas sugerentes reflexiones de Jacob Needleman, autor del libro *El Dinero y el Sentido de la Vida*. Se publicó hace 20 años pero entendemos que permanece perfectamente vigente.

- El dinero puede ser la raíz de todo mal pero sólo si no eres honesto acerca de lo que significa para ti. El dinero tiene que ver con la autoestima y las relaciones. Tiene el poder de unir a las personas y de destruirlas. Y no se puede escapar de él. Si no entendemos la relación que nuestra cultura tiene con el dinero estamos condenados. Y si uno no entiende su relación con el dinero, simplemente no se conoce.
- El dinero no puede comprar la felicidad, especialmente si no eres feliz cuando te llega. Si una persona es aprensiva y ansiosa, lo será de igual modo con dinero. La vida, a excepción de las necesidades físicas obvias, no está definida por las situaciones externas sino por las interiores. Y el hecho de tener dinero no va a cambiar por sí solo tu mundo interior.
- Ser rico no te hace inteligente, excepto sobre cómo conseguirlo (si es que lo has logrado con tu esfuerzo).

- Ser rico no conduce automáticamente a una vida rica. Hay una gran diferencia entre tener dinero y tener éxito. Tener éxito significa poder desarrollar todas las capacidades, todas las facultades que uno tiene en potencia. Ser exitoso significa haber desarrollado el carácter, buscar la alegría, la lucha y el reto en la vida y en el trabajo, cosas del espíritu que el dinero no puede comprar.

Pero nos interesa detenernos un momento en una idea que también se escucha: el concepto de sentido o propósito como factor relevante en la motivación. La relación entre encontrarle un sentido al trabajo y la motivación se ve con claridad cuando la planteamos en negativo: la falta de sentido es fuente no sólo de desmotivación sino de una profunda desesperanza y ansiedad. La ansiedad es una patología muy propia de la época que vivimos y no se necesita ser un experto en psicología para entender este concepto en profundidad, sobre todo en la difícil coyuntura actual. Pero, desgraciadamente, no es un fenómeno coyuntural. Se han identificado al menos tres causas básicas generadoras de ansiedad: la sensación de aislamiento y abandono (la desconexión), sentirse insignificante y la ausencia de propósito o dirección. En otras palabras, necesitamos sentirnos relevantes para el grupo o la organización a la que pertenecemos, queremos sentir que nuestro trabajo merece la pena y que estamos aportando. Y necesitamos tener un propósito, una respuesta satisfactoria al para qué hago lo que hago.

Cuanta menos claridad tenemos sobre nuestra dirección y objetivos profundos, más inestables y ansiosos nos sentimos. Las personas somos buscadores de objetivos, metas, significado. Necesitamos visualizar un futuro, un horizonte, una visión sobre nosotros mismos y nuestra labor, encontrar un sentido. Aunque quizás encontrar un sentido no sea la expresión más apropiada pues el sentido no es algo que se encuentre por casualidad o por fortuna. Es más como una fina pieza de cerámica que se construye, una obra de arte. Es un proceso que requiere reflexión y práctica, no sólo suerte.

Ese camino de construcción de sentido tiene mucho que ver con el concepto que tenemos de nosotros mismos, con nuestra noción de identidad, con la historia que nos contamos sobre nosotros. Pero lo importante no es la historia actual, sino cómo vemos e interpretamos nuestro recorrido vital, nuestra evolución en el tiempo. Ser conscientes de esa interpretación es el primer paso para poder cuestionarla o reescribirla. Está en nuestras manos hacer una interpretación positiva de una experiencia negativa, resaltando lo que hemos aprendido o lo que hemos crecido gracias a ella o quedarnos en la sensación de fracaso. Detrás de estas historias o interpretaciones está la búsqueda de sentido y de un propósito que nos aporte rumbo.

Siendo conscientes de la centralidad que tiene el trabajo en nuestras vidas, parece lógico ocuparse de encontrar sentido a lo que hacemos. Aquí van unas pistas: el trabajo que realizamos tendrá más significa-

Necesitamos sentirnos relevantes para el grupo o la organización a la que pertenecemos, queremos sentir que nuestro trabajo merece la pena.

do cuanto más sintonice con los valores propios, nos conecte con gente que nos gusta o nos aporte sensación de estar desarrollando nuestras capacidades. Por lo que sabemos sobre el funcionamiento del cerebro humano, la capacidad de crear significado también se potencia por la sensación de reto (resolver un problema que no es demasiado fácil ni demasiado difícil), la seguridad emocional (fomentada por la amistad, la justicia y la autoestima), la autonomía y por la capacidad de aprender de aquellos que han encontrado significado (ver y escuchar a otros que lo han logrado).

Es posible que nunca nos hayamos planteado estas cosas, pero la pregunta sobre el propósito o sentido del trabajo siempre está en nuestro interior. Y es una fuerza motora que puede hacernos superar dificultades, contratiempos y desilusiones. Hay personas que logran superar circunstancias terribles, tanto laborales como personales, apoyadas en una sólida noción de sentido. El testimonio de Victor Frankl es uno de los más reveladores. Esto no quiere decir que se hagan inmunes a la realidad sino que logran encontrar un propósito a pesar de todo. Lo interesante de la cuestión es que es algo que depende en gran medida de nosotros mismos. Reflexionar en torno a este tipo de cuestiones puede ayudar:

- ¿Sé cómo se conecta mi trabajo con los objetivos globales de la organización?
- ¿Veo mi trabajo como una tarea aislada o como parte de un todo?
- ¿Están mis valores personales en sintonía con los que guían a la organización?
- ¿Entiendo por qué es importante mi trabajo?
- ¿Siento que estoy utilizando mis conocimientos y capacidades plenamente? ¿tengo un trabajo que me permite desarrollar mis habilidades naturales?
- ¿Estoy trabajando únicamente por dinero o creo que lo que hago tiene un sentido más allá (generar riqueza y empleo, mejorar mi entorno, transmitir un legado a las próximas generaciones, etc.)?

Nuestro modelo cooperativo nos ofrece un conjunto de elementos con gran potencial de generación de sentido, elementos que han servido a muchos cooperativistas para responder satisfactoriamente a la necesidad de darle un significado al trabajo. Siempre será un proceso personal y como tal, nadie lo puede hacer por uno. Pero siempre ayuda saber que ha habido y que hay compañeros que lo han logrado. ■

Galbaian

Galbaian es una cooperativa de reciente creación que ofrece a las empresas, a los centros tecnológicos y a las universidades un servicio integral de propiedad industrial e intelectual. Aunque ha nacido como tal en octubre de este año, hereda el bagaje de más de 25 años acumulado por el Departamento de Propiedad Industrial de Fagor S.Coop. De hecho, ha sido el propio equipo de este Departamento el que ha creado Galbaian con el apoyo de Fagor S.Coop.

El Departamento de Propiedad Industrial de Fagor S.Coop. se constituyó para dar servicio de manera centralizada a las cooperativas socias de Fagor S.Coop., Grupo formado por Fagor Electrodomésticos, Fagor Ederlan, Fagor Automation, Copreci, Fagor Industrial, Fagor Arrasate, Fagor Electrónica y Mondragón Assembly. No obstante, ya desde principios de los 90 empezó a asesorar en materia de propiedad industrial e intelectual a otras empresas de la Corporación MONDRAGON, gestionando también sus carteras de propiedad industrial. En el momento de la creación de Galbaian S.Coop., el Departamento de Propiedad Industrial daba servicio entre otras a las cooperativas Batz, Orkli, Eika, Cikautxo y Ulma Construcción, así como a centros tecnológicos como Ikerlan y a la Escuela Politécnica de Mondragon Unibertsitatea, además de a la propia Corporación. Estos servicios se seguirán ofreciendo ahora a través de Galbaian.

Cercanía y permanente contacto con las empresas Tras tantos años trabajando como departamento interno del Grupo Fagor, Galbaian aporta un valor añadido con respecto a otras Agencias de Propiedad Industrial, puesto que conoce de primera mano lo que necesitan, lo que quieren y lo que valoran las empresas en materia de propiedad industrial e intelectual. Además, "hemos tratado de que el resto de las empresas a las que hemos asesorado nos perciban también en cierta forma como un departamento interno suyo, y nos gustaría poder trasladar esta percepción a todos y cada uno de los clientes presentes y futuros, ofreciendo así otra manera de abordar la propiedad industrial e intelectual" afirma Ismael Igartua, Director Gerente de Galbaian.

En este sentido, también cabe destacar la cercanía que este equipo de profesionales ofrece a las empresas a la hora de asesorarlas, entendiendo que lo importante es la implicación, la interacción y colaboración con los interlocutores.



Kokapena Garaia Berrikuntza Gunea, Arrasate.

Jarduera Jabetza industrial eta intelektuala.

Langileak 12

A todo ello se le ha de sumar un equipo humano, formado por doce personas altamente cualificadas.

Patentes Desde Galbaian tratan de potenciar en las empresas a las que asesoran una política de patentes basada en los siguientes pilares: i) la utilización de patentes como fuente de información; ii) la prevención de riesgos de infracción de patentes; y iii) la gestión de la cartera de patentes. Tanto para extender la cartera de patentes propia al extranjero como para defender los intereses de las empresas en caso de conflictos fuera de nuestro país, Galbaian cuenta con una red internacional de contactos con agencias y asesores en materia de propiedad industrial e intelectual en aquellos países en los que las empresas asesoradas tienen presencia. "En este sentido creo que hemos avanzado mucho en los últimos años, percibimos que las empresas extranjeras competidoras tienen cada vez más en cuenta a nuestras cooperativas y cada vez se les respeta más en materia de patentes", manifiesta el Director Gerente.

Objetivos de futuro Galbaian quiere consolidarse como una referencia en materia de propiedad industrial e intelectual en Euskadi, y pretende seguir trabajando para que el esfuerzo en innovación tecnológica que están haciendo las empresas y centros tecnológicos venga acompañado de una mejor gestión de los bienes intangibles, extendiendo su ámbito de actuación tanto a las cooperativas de la Corporación MONDRAGON como a empresas ajenas a la misma. Desde Galbaian entienden que la formación en esta materia es clave, y para ello seguirán ofreciendo esta formación a través de cursos para empresas, jornadas, seminarios, etcétera. Galbaian complementa la formación para empresas con la impartición de clases en la propia universidad, tanto en la Escuela Politécnica de Mondragon Unibertsitatea como en otras universidades. ■

¿Qué es la propiedad industrial e intelectual?

Cuando hablamos de propiedad industrial hablamos de la propiedad sobre bienes intangibles, y los tres principales tipos de bienes intangibles son: las invenciones (que se protegen mediante patentes y modelos de utilidad), las creaciones de forma (que se protegen median-

te diseños industriales) y los signos distintivos (que se protegen mediante marcas y nombres comerciales). Por su parte, la propiedad intelectual se refiere a los derechos de autor. Es importante introducir un matiz terminológico: la denominación inglesa *intellectual property* (y

ocurre lo mismo en otros idiomas) agrupa todo lo anterior, es decir, la propiedad industrial y la propiedad intelectual. Quienes asesoran y representan en esta materia a las empresas son los agentes de la propiedad industrial y los agentes de patentes.



1 Estibalitz Solana
Marken arduraduna

1994an hasi nintzen Fagorreko bulego orokorretan, dokumentazio zentroan zehazki. Eta 2006an proposatu zidana jabetza industrialeko marka erregistroen arloan lana egitea. Oso erronka polita iruditu zitzaidan, nahiz eta ez zuen ordura arte eginiko lanarekin zerikusirik. Asko ikasteko aukera eman dit lan berri honek eta etorkizunera begira ere etengabeko formazioak ezinbesteko garrantzia duenez, ikasten jarraitzeko asmoa dut.

Kooperatiba sortzeko ilusioa

Fagor Taldeko jabetza industrialeko departamentu izateko kooperatiba berri bat izatera pasatzeko prozesua ilusio handiz hartutako eginkizuna izan da, nahiz eta azken hilabete hauek nahiko zoroak izan diren! Dena den, pena merezi izan du eta dagoeneko Garaia Berrikuntza Gunean dugu bulegoa martxan.

Oraindik ere Fagor taldearekin lotura estua dugu eta etorkizunean mantendu nahi dugu gainera, baina ibilbide propio batekin.

Gaur egun, nahiz eta krisi garaia bizi dugun, aditu guztiek diote irteera bakarra berrikuntzaren bidez etorriko zaigula, enpresak ere ari dira horretaz kontzientzia hartzen eta apustua egiten berrikuntzaren alde. Guk, Galbailan bezala, hori egon nahi dugu, enpresen ondoan berrikuntza hori modu egokian babestea zein garrantzizkoa den ohartarazten.

2 Mireia Ansoategi
Patente aholkularia

Oraingoa dela bi urte bukatu nituen automatika eta elektronikako ingeniarietza ikasketak eta beka bati esker Oronan egin nuen lan urtebetez. Aurtengo apirilean hasi nintzen Fagorren, bost hilabetetan egon naiz bertan, jabetza industrialeko departamentuan, eta ondoren Galbailanen hasi naiz. Beraz, oso denbora gutxi egin dut hemen, baina momentuz oso esperientzia polita izaten ari da. Alde

batetik, lana egiteko oso toki aproposa iruditzen zait eta gainera lankideen artean oso giro ona dugu.

Unibertsitatetik lan mundura

Nahiz eta unibertsitatean hainbat gauza ikasi, egia da momentu bakoitzean enpresan sortzen diren kezka eta arazoei aurre eginez ikasten dela. Horixe gertatzen ari zait niri, etengabe eta egunero ari naizela gauza berriak ikasten! Gainera, hemen sartu eta berehala hartu nuen parte *Patente Aditua Enpresan* kurtsoan. Eta irailean, bi urteko iraupena duen beste kurtso batean matrikulatu naiz, patente europarrari buruzkoan.

3 Gerardo Urrutia
Patenteen tramitazio eta zaintza
teknologikoaren arduraduna

Nire kasuan, orain dela lau urte inguru inkorporatu nintzen Fagor Taldeko jabetza industrialeko departamentura. Aurretik, 1984an hasi nintzen Fagorren lanean, eta urte batzuetan erosketa departamentuan egin nuen lana, gero logistikan eta orain dela hamaika urte inguru Fagorreko bulego orokorretan hasi nintzen, dokumentazio zentroan, jabetza industrialeko departamentuan hasi nintzen arte. Ibilbide profesional bezala, nahiko arlo desberdinetan lana egiteko aukera izan dut eta pertsonalki betiko errutinatik irteteko aukera eman dit; beraz, oso aberasgarria izan da niretzat.

Etorkizuna

Gaur egun eta etorkizunera begira ere, Galbailan sortu arte egin dugun lana da garrantzia onena guretzat, izan ere oso harreman estua izan dugu enpresa munduarekin Fagor Taldearen bitartez. Horretaz gain, Galbailan sortzeko eman diren pausuak modu koordinatuan eman dira, merkatuan eskaintzen dituen aukerak ondo aztertuta. Eta, horrek guztiak zera esaten digu: etorkizunera begira badugula tokia merkatuan, batik bat MONDRAGON Taldeko kooperatiben eskutik, nahiz eta gure erronka Euskadi mailakoa izan behar den.

Posible al da lana eta jarduera fisikoa bateragarri egitea?

Mugimendu defizita sentitzen duen pertsonari hausnarketa abiarazi zezan proposatzen genion. Oraingo honetan, lana eta jarduera fisikoa bateragarri egiteko zenbait abiapuntu aztertuko ditugu; izan ere pausu txikiak emanaz distantzia luzea osatu daiteke bateragarri eginez bizitza, lana eta mugimendua.



Athlon Koop. E.

Osasunaren eta mugimenduaren gaineko interesa eta kezka orokorra izan arren, gizarte industrializatuetan azken boladan egin diren ikerketen datuak ez dira ez, oso pizgarriak. Izan ere, biztanlegoaren erdiak joera sedentarioak erakusten ditu eta bost lagunetik bik bakarrik lortzen du osasunaren babeserako izango den gutxieneko jarduera fisiko maila.

Jakin badakigu bizimodu aktibo batek mesedeak baino ez dakarzkigula osasun, ongizate eta bizitza kalitate mailan. Alabaina, hainbatek ez du maila minimoa eskuragarri izaten eta denbora falta izaten da gure burua kontsolatzeko (baita zurrizko ere) erabiltzen dugun trikimailua. Jakina, ezin diegu uko egin dauzkagun bete-beharrei (dela familia, lana edo beste hainbat eginkizun). Baina artean...

Zure egunerokoari berbegiratu, uste al duzu denbora-zirikiturik aurkitu dezakezula zure biltegitik energia askatzeko?

Lehehengo iradokizuna lehenetsunak ezartzean datza. Zeri ematen diogu balioa? Gure eta inguruko ongizatea lehenetsun duguna baldin bada, jakin dezagun zientziak egi borobila azaltzen digula: jarduera fisikoa giltza garrantzitsua dugu ongizatearen lorpen bidean.

Bigarrenkoz, ausartu gaiten gutxienez 30 minutuz mugimenduan aritzen. Izan daiteke hasi eta bukatuz edo baita 10 minutuko mugimendu metaketak baliatuz ere. Gure gorputza ibilgailu bihurtzen badugu, zenbait desplazamendu oinez egiten baditugu, gure alde baino

ez dugu jokatu. Gorputzak atsegin handiz eskertuko digu. Mugimendu orok balio digu, azken finean.

Hirugarrenez, ardura gaiten aztertzen biharamonean ze eginkizun dauzkagun eta aurreikusten mugimendua egun horretan nola txertatu dezakegun. Inprobizazioa ez baita, kasu honetan, adiskide estimatua.

Uste al duzu egunean zehar geldi zauden denbora kopurua murriztu dezakezula?

Izan ere, eskailerak jetsi eta igotzea, lanera oinez joatea, bazkal orduetan paseo bat egitea, kotxearen erabilpena murriztea edo igogailuaren erabilpena tartekatzea dira oso eskuragarri ditugun neurriak, modu batean zein bestean, biltegitan dugun energia metaketa arintzeko.

Inprobizazioaren mende erori gabe, uste al duzu arestian aipatutako baliabideren bat zurea egin dezakezula? Zein/zeintzuk?

Gure lan modua estatikoa bada eta ez badiogu bildutako energia askatzeko erretasunik eskaintzen, gure gorputzak eskatu eta eskertuko digu, artez ala moldez. Azken finean, gura izatea ahal izatea da. Bilatu itzazu modu formalean, zein informalean, ariketa fisikoari lotzeko heldulekuak. Izan ere, gure arbasoengandik jaso dugun informazio genetikoak dio giza-gorputza mugimendurako diseinatua dagoela.

Gertu al zaude lehenengo urratsa emateko? Abantailak ugariak dira! ■

“La solidaridad es la ternura de los pueblos”

Del poeta nicaragüense Gioconda Belli

Preguntados los cooperantes de Mundukide que trabajan en diferentes países del mundo sobre el sentimiento que les gustaría transmitir a los cooperativistas que llevan décadas apoyando los proyectos de Mundukide, estas son algunas de las reflexiones que hemos recibido.

Laura Darphin Técnico del Programa Marrupa



“Es fundamental el apoyo de las cooperativas de MONDRAGON. Mundukide consigue tener fondos propios que le permiten asegurar una continuidad en los proyectos. Asimismo, disponemos del tiempo suficiente para hacer diagnósticos, identificar proyectos y planificar. Sobre la calidad de los pro-

yectos, me gustaría destacar que aunque sea una Organización No Gubernamental pequeña, Mundukide consigue llevar a cabo iniciativas muy interesantes y presenta todos los justificantes que permiten trabajar con los mismos medios financieros que otras ONGs internacionales mayores”.

Asier Elorza Responsable del Programa Montepuez



“Creo que en este mundo las personas debemos ayudarnos; las que nos encontramos en posiciones cercanas como las que se encuentran algo más alejadas; dejando de lado las diferencias, debemos tender puentes y cruzar fronteras. Debemos resol-

ver los problemas diarios, muchos de ellos personales. Tengo la sensación de que perdemos demasiado tiempo solucionando dichos problemas, un periodo precioso que deberíamos utilizar para realizar nuestros grandes sueños”.

Jonathan Domarle Responsable del Programa Majune



“Gracias a las cooperativas, la Fundación Mundukide apoya a los campesinos del distrito de Majune en el incremento y diversificación de sus producciones agrícolas. Después de un año de funcionamiento los resultados son esperanzadores y permiten augurar una buena participación para

2011-2012. Pero la introducción de nuevas técnicas requiere tiempo y es únicamente transcurridos unos años cuando las mejoras serán visibles. El apoyo de las cooperativas en los próximos años será decisivo para el éxito del proyecto de Majune”.

Lucio Tirapu Técnico del Programa Paraná y socio cooperativista de Caja Laboral



“Me gustaría transmitir el orgullo y el agradecimiento que sienten los integrantes de MST de Paraná por trabajar en cooperación con Mundukide, que en cierta manera representa a la Corporación

MONDRAGON. Dentro de las diferencias culturales, económicas y legales que hay en Brasil, el Grupo Corporativo es una referencia para la MST de la región y así nos lo transmiten”.

Aritz Kanpandegi Responsable del Programa Sergipe



“Seguro que la situación no será fácil para muchos de los cooperativistas, pero me gustaría que no solo se quedaran con la parte más cruda de la crisis, sino que intenten reflexionar ante ella para volver a poner en marcha diferentes actividades.

Creo que puede ser un buen momento para replantear los valores cooperativos de MONDRAGON en un panorama mundial tan confuso. ¿Qué sigan soñando con un mundo mejor! Tal y como lo han hecho hasta ahora”.

Alepo, la ciudad más antigua

Eukeni Olabarrieta

Alepo se disputa con Damasco ser la ciudad habitada más antigua del mundo. La ciudad ha sido habitada ininterrumpidamente durante los últimos 8.000 años y en su dilatada historia ha conocido invasiones y saqueos de otras culturas: hititas, seléucidas, romanos, persas, bizantinos, mongoles, otomanos, cruzados y, por si esto fuera poco, en el siglo X sufrió tres grandes terremotos.

En la actualidad cuenta con más de tres millones de habitantes. La ciudad está dominada por la Ciudadela, que levantada sobre un montículo, constituye la marca distintiva y emblemática de Alepo.

Primeras fortificaciones

Se cree que las primeras fortificaciones se erigieron en los años 364-333 a. C. por los seléucidas aunque lo que se conserva hoy día es posterior y es de la época del dominio mameluco (1250-1517 d.C.). En el interior de la Ciudadela se pueden admirar los restos de un palacio ayubí, la mezquita de Abraham, la mezquita Grande, una réplica de un anfiteatro romano, un antiguo hamman restaurado... Cerca de la Ciudadela, al otro lado del foso que la rodea se encuentra un hamman famoso: el Yalbougha an-Nasry, una de las casas de baños turcos y masajes más selecta de Siria, construida en 1491 y restaurada.

Vista desde fuera tiene aspecto de mezquita con una cúpula dorada, pero le faltan los minaretes. Al anochecer, después de un día fatigoso recorriendo el sinfín de callejuelas de la ciudad antigua, tomar unos baños turcos y un masaje en un hamman del siglo XV es una experiencia inolvidable. Cerca del hamman se encuentra la Madraza Halawiyya, desvincijada escuela de teología construida en 1245 sobre lo que había sido en siglos anteriores la catedral de Santa Elena, del siglo VI, y que durante siglos estuvo pared con pared con una mezquita, dando ejemplo de convivencia y tolerancia. Pero en 1124 los musulmanes, en represalia por los ataques de los cruzados, tomaron la catedral. Al final del conjunto se hizo una madraza.

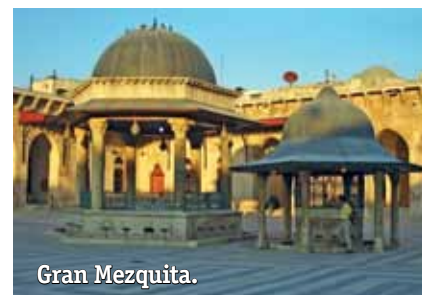


El Califa Sulaiman

La Gran Mezquita erigida por el califa Al-Walid, años 705-715, y terminada por su sucesor el califa Suleiman, es un prodigio de supervivencia ya que ha sido destruida y reconstruida en varias ocasiones. El alminar tiene una pronunciada inclinación producto de un terremoto. Cerca de la mezquita está el zoco, no es muy extenso pero es uno de los mejores de Oriente Medio. Aunque data del siglo XIII sigue siendo el centro comercial de la ciudad. La ciudad antigua es toda ella una joya y forma parte de la lista del Patrimonio de la Humanidad de la Unesco.

Pero tengo un recuerdo muy especial del Bimaristan Arghan, un antiguo hospital del siglo XIV, que sirvió también de manicomio hasta el siglo XX, que está en pleno corazón de la ciudad antigua y en el que reside una comunidad sufí. El sufismo tiene como objetivo la consecución de la proximidad a Dios y la Santidad. Para ello utilizan varias técnicas y una de ellas es la Danza de los Giróvagos, la sema purificadora para alcanzar la baraka (energía espiritual). Giran sobre su eje como giran la tierra, todos los planetas y el universo, al compás de una flauta de caña (ney) y un pequeño tambor (kudhum). Con sus giros entran en trance y en comunión con la tierra y la humanidad. La sema establece un canal cósmico de unidad entre la tierra, los planetas y el cielo. El sufismo es la

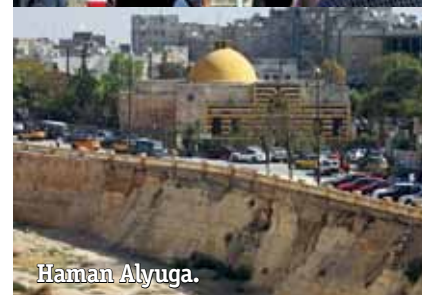
rama ascética y mística del islam, alejado del islamismo ortodoxo y por supuesto más alejado todavía del islamismo radical. ■



Gran Mezquita.



Entrada a la Ciudadela.



Hamam Alyuga.

Hezkuntza eta sare sozialak Arizmendi ikastolan

Hezkuntza paradigma berri baten aurrean aurkitzen dela askotxo esatea izan daiteke, baina Internet, sare sozialek eta teknologia berriek eskaintzen dizkiguten erremintak aldaketa sakonak eragiten ari dira metodologian, eta etorkizunean ikasketa prozesuan garrantzi handia izango dute.



Juan Arbulu Arizmendi ikastola. Lanbide Heziketan irakaslea eta sare sozialetan aditua

Arizmendi Ikastolan errealtate horri aurre hartu nahi diogu, edo behintzat, aldaketa horien guztien aurrean jarrera pro-aktiboa izan nahi dugu. Badiara bi urte sare sozialen gaineko ikastaroak antolatzen hasi ginela. Natio digitalak dira gure ikasleak, baina ez beraien gurasoak, eta ezta

irakasle kolektiboko partaide asko ere. Orain arteko ikastaro gehienak gurasoentzat antolatu izan ditugu: tuenti-ren gaineko bi, facebook eta twitter ikastaroak, eta atzematen da interes handia dagoela. Gurasoek jakin nahi dute euren seme-alabak zertan ari diren, eta gure asmoa da, ikastaro praktikoen bitartez, erakustea erreminta horiek eta, oro har, sare sozialak ez direla kaltegarriak orekaz, tentuz eta sen onez erabiltzen badira.

Twitter ikastaroan 25 lagun

Azken ikastaroa amaitu berri dugu. Bi orduko bi saio egin ditugu eta 25 pertsonak parte hartu dute. Gure asmoa izan da erakustea gurasoei nola erabili behar den twitter eta, era berean, erakustea zeintzuk diren pribatutasun neurriak seme-alabekin aplikatzeko. Kontzeptu hori oso garrantzitsua da, eta bai ikasleek zein haien gurasoek jakin behar dute nola sare sozialetan era neurtuan aritu daitekeen. Hori da, hain justu, giltzetako bat.

Orain arteko ikastaroek arrakasta nahikoa izan dute. Guraso asko gerturatu dira Arizmendi Ikastolako Ferixaleku gunera. Tuenti-ren gainekoan 11 eta 15 urte bitarteko seme-alabak dituzten gurasoak izan genituen. Facebook ikastaroan, berriz, 15, 16 eta 17 urte artekoen gurasoak, eta twitter ikastaroan interes pertsonala duten asko gerturatu

dira, baita Lanbide Heziketan diharduten ikasleen gurasoak ere. Saio dinamikoak sustatzen ditugu, guztien parte-hartzea bultzatuz. Horrela, era oso praktikoan twitterren erabiltzaile bilakatu dira.

Esperientzia aberasgarria

Oro har, esperientzia aberasgarria izan da orain artekoa eta etorkizunean ere Arizmendi Ikastolatik antolatu nahi ditugu sare sozialen gaineko ikastaroak. Hurrengoan Google Plus izan daiteke aztergai. Sekulako erreminta da, oso integratua, google-ek eskaintzen dituen aplikazio guztiak samur erabiltzeko aukera eskaintzen duena, irakurleak aukeratzeko aukera ematen diguna, oso intuitiboa, sinplea eta bideokonferentziak egiteko aukera eskaintzen duena.

Irakasleei zuzendutako saioak

Arizmendi Ikastolan, Lanbide Heziketan, irakasle zein ikasleek sare sozialak erabiltzeko ohitura handia dugu. Marketing ikuspegitik erabiltzen ditugu, baina baita gure ikasle izandakoekin harremana mantentzeko ere. Horrexegatik guztiagatik, irakasleak arlo honetan inplikatu behar ditugu, guztion artean bide berean egin behar dugu, eta zentzu horretan irakasleak ere formatu behar ditugu. Askok inongo perfil teknologikorik ez badute ere, erabiltzaile bilakatu behar ditugu. Ziur naiz, etorkizunean, gure hezkuntza proiektuaren barnean sare sozialen gaineko ikasgaiak izango ditugula. Horren haritik, aipatu nahi dut MUk duen ikasgai bat, Proiektuak izenekoa. Non Joxe Arantzabalek teknologia berriek eskaintzen dituzten bitarteko guztiak irakasten diren, baita sare sozialak ere. Guztiak dira komunikazio proiektuetan oso erabilgarriak. ■

“ Bai ikasleek zein haien gurasoek jakin behar dute nola sare sozialetan era neurtuan aritu daitekeen. Hori da, hain justu, giltzetako bat”.



Rafael Cristóbal

Nuestro mundo está reclamando líderes. A todos los niveles. Se dice que en Europa hay crisis de liderazgo. Las instituciones dependen mucho de ello. El líder plantea juegos nuevos, libera la institución de las amarguras del roce en la acción, levanta a los decaídos e infunde esperanza en el éxito.

El líder

El líder no nace sino que se hace

El líder, puesto en el lugar jerárquico que le corresponde, difunde hacia abajo este espíritu emprendedor y de optimismo. La historia nos muestra la decadencia de imperios e instituciones cuando el líder ha desaparecido. El líder no nace sino que se hace. Si en Europa, y entre nosotros, se siente la falta de líderes, habremos de preguntarnos por nuestros sistemas de crianza y educación. En la historia, los líderes han surgido a favor de algunas circunstancias hasta nuestros días no conocidas. Pensamos en Pericles, Alejandro Magno, Aníbal, Julio César, Napoleón y Churchill, entre tantos otros. También ha habido líderes del género femenino, como Judith, Juana de Arco, Catalina Erauso y la Pasionaria. En todos ellos, el interés por el bien de su comunidad o de su patria fue su motivación predominante.

En el origen de todos ellos existen algunos rasgos comunes: un clima familiar afectivamente cálido en el que la criatura ha tenido un lugar específico, confianza y libertad de movimientos, encomienda de responsabilidades, un sistema de creencias y valores firmemente afincado, y unas circunstancias sociales y familiares desfavorables que retaban las capacidades de acción del muchacho/a.

En la antigüedad hebrea hay un líder que nos es conocido a través de predicaciones y catequesis. Fue David. Su biografía nos es narrada en el libro primero y segundo de Samuel. Es una historia fascinante.

El líder David

El relato de David empieza en el capítulo 16 del primer libro de Samuel. David es el menor de los ocho hijos de Jesé, en Belén. Su infancia transcurre cuidando del rebaño de su padre y haciendo música. En la antigüedad, los pastores eran músicos. Vive en libertad y crece sin arneses impuestos. Los analistas de la historia atribuyen la genialidad de la generación de los Leonardo da Vinci, Miguel Ángel y Rafael a la riqueza cultural de la Edad Media con maestros como Giotto, al auge de la Banca florentina y a la desaparición de los mayores por la peste negra. Crecieron en libertad.

David cuida los ganados de su padre, crea música y

hace poemas al Altísimo. Cuando el rey Saúl entró en depresión, se lo recomendaron para levantarle el ánimo con su música.

El rey y su ejército parten en guerra contra los filisteos. El padre de David le envía al muchacho al campo de batalla para obtener noticias de sus hermanos y se encuentra con un ejército de Israel amedrentado por Goliath, el héroe gigante. *"En cuanto vieron a este hombre, todos los hombres de Israel recularon aterrorizados", dice el texto. Entonces este muchacho les grita: "¿Quién apartará esta vergüenza para Israel? ¿Quién es este incircunciso para desafiar a los ejércitos del Dios vivo?"*.

Y pide enfrentarse a este luchador de tamaño descomunal *"que llevaba un casco de bronce y vestía una coraza de cuero con escamas de bronce que pesaba cinco mil siclos"*. Quien desee leer todo el relato puede acudir al Libro I de Samuel en el capítulo 17. Su hermano mayor se le enfrenta: *"Qué es lo que has venido hacer aquí? Te conozco, pequeño revoltoso. Con tu corazón malicioso, no has venido sino a ver el combate"*. Pero estas palabras llegaron a los oídos del Rey Saúl.

El líder confía y sigue sus ideas mientras no le den razones contrarias. Persigue su objetivo a pesar de las críticas. Llega a los oídos del rey este desafío del muchacho y compadeciéndose le dice: *"Pero si tú no puedes ir contra él. No eres más que un niño y él es un guerrero desde su infancia"*.

Y David le responde: *"Cuando Tu servidor guardaba el rebaño de su padre y venía el león o el oso y se llevaba un cordero del rebaño, salía tras él, le golpeaba y se lo arrancaba de sus fauces. Y si se revolvía contra mí, lo sujetaba por la quijada y lo golpeaba hasta matarlo. Tu siervo ha dado muerte al león y al oso, y este filisteo incircunciso va a conocer la misma suerte que ellos por que ha insultado a las huestes del Dios vivo"*. Y añadió: *"YHWH que me ha librado de las garras del león y del oso, me libraré de las manos de ese filisteo"*. Y Saúl le dijo: *"Vete y que YHWH esté contigo"*.

La confianza es otro rasgo del líder. Confianza, responsabilidad y amor a su pueblo. En los próximos artículos continuaré hablando de ello. ■



1

GURUTZEGRAMA:



ZEHARKA

- Ostutzen duen pertsona.
- Elkar ebakitzen duten bi lerrok osatzen duten irudia.
- Jantzien barruan daukagun zorrotxo.
- Tresna zorrotz baten bidez egiten den urradura edo ebaki sarkorra.
- Bizibidea ateratzeko erabiltzen edo egiten den lanbidea.

BEHERA

- Pertsona eta animalien gorputza estaltzen duen mintza.
- Ur-gaineko tontor gisako ur multzo mugikorra.
- Elizara maiz joaten den fededuna.
- Norbaiten nahiz zerbaiten ondoa adierazten duen lekua.
- Uraren beheko aldea, urgaina ez dena.



2

ESAMOLDE EGOKIA BILATU



- | | | |
|------------------------------|-----------|---|
| A nekearen nekez | 1 | _____ eta uretan sartu gara. |
| B hitzetik hortzera | 2 | Errealak _____ izan du garaipena. |
| C larrugorritan jarri | 3 | Peiok _____ digu. |
| D gaitz erdi | 4 | _____ asteburua iristeko. |
| E buru-buruan | 5 | Josuk _____ du. |
| F adarra jo | 6 | Istripuan ez da ezer gertatu _____! |
| G bertan behera utzi | 7 | Haien artean horrelakoak _____ esaten dira. |
| H irrikitan nago | 8 | _____ jo du pilotak. |
| I zerua irekita ikusi | 9 | _____ lurrera erori zen. |
| J esku-eskuan | 10 | Lana _____ zuen. |

1

COMPLETE THE CROSSWORD: The Weather

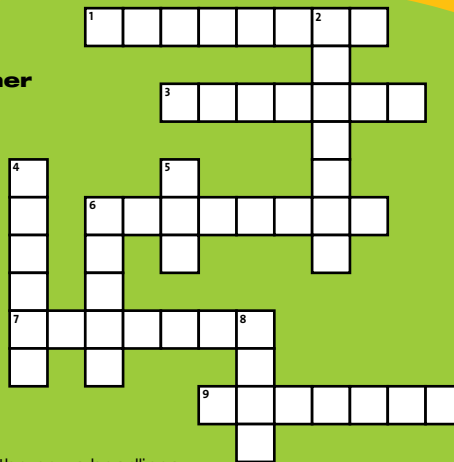


Across

- What's the weather for the weekend?
- I'm not going out, it's
- It's really cold, I'm
- It's about 25
- It's really hot, I'm

Down

- The sun is
- The sky's grey, it's a day
- Are the roads dry? No, they're ...
- It's, so drive carefully
- It's very cold, I think it's going to



2

FILL THE GAPS: News Words (6) Complete the news headlines



- RUSSIA S [] [] TO RELEASE WAR PRISONERS (adj. ready / on the point of)
- MOTORWAY PLANS S [] [] [] [] [] (v. abandoned)
- PUMP PRICES S [] [] [] [] [] IN PETROL WAR (v. cut dramatically)
- EGG PRICES S [] [] [] IN HEN CRISIS (v. rise dramatically)
- TORIES S [] [] [] [] OVER DEATH SENTENCE (v. divided)
- HOSPITAL DENIES BABY S [] [] (n. exchange)
- PEACE T [] [] [] FAIL (n. negotiations)
- DEATH T [] [] [] REACHES 100 (n. number of victims)
- COUPLES U [] [] [] TO HAVE CHILDREN (v. encouraged)
- WE WILL WIN, V [] [] [] PREMIER (v. promise)



Aurreko zenbakiaren soluzioak

- 1-E, 2-C, 3-G, 4-B, 5-H, 6-F, 7-A, 8-D.
- AZALA.

Previous number's solutions

1. RAID; 2. RAPS; 3. RIDDLE; 4. RIGGED; 5. RIOTS; 6. ROCKET; 7. ROUTS; 8. ROW; 9. SCARE; 10. SEEKS.
- 1-B, 2-A, 3-A, 4-C, 5-C, 6-B.

El próximo sorteo se realizará a finales de noviembre.

Nola parte hartu: tulankide@mondragonlingua.com posta elektronikoko helbidera bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik.

Urdin Ugarte Soraluce S.Coop.

Urdin Ugarte nació en Elorrio hace 31 años. Trabaja en Soraluce S.Coop. como electrónico. Amante de la bicicleta, en 2009 comenzó un viaje de los que habitualmente realizaba, pero la aventura dió un giro inesperado y Ugarte y su novia Izaro terminaron dando la vuelta al mundo.



“Después del viaje soy más tolerante y abierto”

¿Cuál es tu trabajo en Soraluce?

Soy electrónico y me dedico a la puesta en marcha de las máquinas. Organizo proyectos, preparo las máquinas antes de que se inicie el proceso de producción. Siempre desde el aspecto eléctrico-electrónico.

Y fuera del trabajo, ¿pasas muchas horas encima de la bicicleta?

Practico más el rugby y el senderismo. Me gusta la bicicleta pero no soy muy aficionado. Suelo ponerme sobre las dos ruedas cuando estoy de vacaciones, con la tienda de campaña a cuestas. Más bien me considero un cicloturista.

Entonces, ¿cómo diste la vuelta al mundo?

Tenemos la costumbre de viajar por Europa en bicicleta. Y este viaje comenzó con el mismo objetivo que los viajes anteriores,, pedaleando desde Elorrio con la brújula marcando el norte y con el sueño de aparcar la bicicleta en el Himalaya. El resto...

¿Cuál fue el recorrido?

Conocimos muchos lugares, diferentes pueblos, personas... Al principio tiramos hacia el norte de Euskal Herria. Visitamos Francia, Italia, Croacia, Grecia, Turquía... Cuando llegamos a Nepal, pensamos seguir hacia China

pero finalmente decidimos cambiar de rumbo. Fuimos a Tailandia, de allí a Nueva Zelanda y luego a los Estados Unidos.

¿Cómo gestionásteis la comida, el descanso...?

No sabes con qué te vas a encontrar: si vas a tener sitio para acampar, si hay supermercados... Todo es inesperado. Cuando llegas a un sitio nuevo te tienes que acoplar a las condiciones del lugar, lo cual hace que la gestión sea instantánea.

Las diferencias culturales, climáticas, el esfuerzo físico... ¿fue duro?

Sí, pero el no tener un tiempo límite para hacer la vuelta al mundo rebaja la dureza del viaje. Creo que lo importante es entender la cultura, y las costumbres de cada lugar. Si llegas a comprender todo eso la sensación es muy buena.

¿Qué te ha dado el viaje?

Desde que llegué a Euskal Herria soy más tolerante y abierto. Conozco más lugares, diferentes modos de vida y relaciono con el viaje muchas cosas de mí día a día.

Por lo tanto, ¿ha cambiado tu punto de vista sobre algunas cosas?

Aunque creas que eres una persona sin prejuicios, a la hora de la verdad te das cuenta de que los tienes, sobre Irán o Estados Unidos por ejemplo. Luego tuvimos sorpresas y la mayoría de ellas fueron muy gratas. Intento aplicar lo aprendido en mi vida. Es difícil por la sociedad en la que vivimos (hipotecas, trabajo...) pero intento estar al margen de eso.

¿Con qué te quedas del viaje?

Con la actitud de la gente ante dos ciclistas extranjeros. Nos han acogido muy bien y nos han ayudado mucho. La generosidad ha sido una constante en el viaje.

¿Animarías a la gente a hacer una locura así?

¡Por supuesto que sí! Es muy reconfortante viajar por tu cuenta sin gastar mucho dinero, moviéndote con total libertad. El hecho de hacerlo en bicicleta no creo que sea un problema. Cualquiera puede hacerlo a su ritmo.

¿Algún consejo?

Que tengan paciencia. Que disfruten del lugar en el que están sin obsesionarse en llegar al próximo destino, disfrutar del momento es fundamental.