

TUlanKide

La revista de MONDRAGON taldeko aldizkaria

urtarrila | otsaila 2015 enero | febrero



100

Arizmendiarieta

1915-2015

Arizmendiarieta 1915-2015

Este año se celebra el centenario del nacimiento de José María Arizmendiarieta, el ideólogo e impulsor de la Experiencia Cooperativa.



Arizmendiarieta 1915-2015

Aurten ospatuko da Arizmendiarieta jaio zeneko lehen mendeurrena. Ekitaldi ugari antolatuko da urtean zehar haren lana eta pentsamoldeari errekonozimendua egiteko. Unea da, baita ere, berak bultzatutako balioak indarrean ote diren edota indartu behar ditugun geuri buruari galdera egiteko.



- 20 Arizmendiarieta 1915-2015.
- 22 Arizmendiarieta, reseña vital.
- 27 Una aventura biográfica.
- 28 Los perfiles de JMA.
- 30 Valores en acción.
- 31 Valores, líderes con convicciones e instituciones.
- 32 Jesus Mari Arizmendiarieta, On José Mariaren iloba.
- 36 JMA y su modelo organizacional integral.
- 38 Ikuspuntua.

4 Kooperatibetako berriak

Secciones

- 42 **LANKI Ikertegia** | Garapena munduan.
- 44 **BBF** | Se necesita... una nueva generación de empresas.
- 46 **Elkarrizketa** | Marcelino Caballero Pozo, director General de IK4-IKERLAN.
- 48 **Erreportaia** | SHS, Smart Health Services.
- 50 **Elkarrizketa** | Elena Zárraga Nueva directora general de LKS, S. Coop.
- 52 **Colaboraciones** | ¿Puede una marca recuperar el vínculo a través de la memoria?
- 53 **Antzinakoak** | Antxon Mendizabal Sanz *Mendi*.
- 54 **Gurasoak gaur** | El éxito y sus problemas.
- 55 **Kolaborazioak** | "Gazte ekintzaileen bila... etorkizuna elkarrekin eraikitzeko!"
- 56 **Viajes por el mundo** | Sultanahmet, el corazón de Estambul.
- 57 **Web 2.0** | Asana, el software de gestión de proyectos definitivo.
- 58 **Mundukide** | Mozambiken Mundukiderekin...
- 59 **Salud y deporte** | Algo es mejor que nada.



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

argitaratzailea

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

zuzendaria

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

kontseilu editoriala

Zigor Ezpeleta
Belen Kortabarria
Arantxa Laskurain
Javier Marcos

erredakzio kontseilua

Kideak:
Carlos Sarabia
José Antonio Ajuria
Garazi Konde
Esther Korta
Kepa Koldo Ortiz de Urbina
Miren Gotzone SantaMaría

diseinua eta maketazioa

Josan Martínez Esquíroz

erredakzioa

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

inprimatzailea

Mccgrahics S. Coop.

erakunde laguntzaileak

LABORAL 
kutxa

EUSKO JAURLARITZA  **GOBIERNO VASCO**
ERREPUBLIKAZIOA ERREPUBLIKAZIOA

©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.



Arizmendiarieta, pasado y futuro

Este próximo mes de abril, el día 22, se cumplirán cien años del nacimiento de Arizmendiarieta. Con motivo de tan señalada efeméride, a lo largo de 2015 se llevarán a cabo una serie de actos para recordar su figura, su pensamiento y la proyección de su obra. Y desde TU Lankide, revista que él mismo fundó hace ahora 55 años, nos hemos sumado a las celebraciones de este centenario editando un número especial.

Vivimos otros tiempos; ni mejores ni peores a los que le tocó vivir a Arizmendiarieta. Diferentes. Tiempos de globalización, de competitividad despiadada, de Internet y de redes sociales, de negocios puntocom, de economía financiera, de problemas medioambientales, y de grandes desigualdades sociales. Tiempos difíciles, de circunstancias externas que nos sitúan ante nuevas encrucijadas y nuevos retos. Y desde una perspectiva interna, en duelo por la crisis de Fagor Electrodomésticos.

En este contexto, y ahora que estamos pensando en el futuro, no es tarea fácil aventurar qué hubiera hecho en estos tiempos un líder visionario como fue Don José María. Pero haciendo un breve recorrido por su biografía y analizando su pensamiento podemos formular algunas hipótesis respecto a la actitud para enfrentar los nuevos desafíos.

En primer lugar, su disposición vital inconformista, de lucha y perseverancia ante las dificultades. Frases del tipo “No lamentos, sino acción” o “Siempre hay un paso más que dar” reflejan su rebeldía y su determinación ante las contrariedades. Por tanto, enfrentarse con obstinación, imaginación y generosidad a las adversidades es una buena receta para revitalizar nuestros proyectos.

En segundo lugar, Arizmendiarieta tenía fe ciega en la unión, en la cooperación, en la necesidad de actuar *en solidario* y *no en solitario*. “La cooperación es la palanca que multiplica nuestras fuerzas” decía. Y MONDRAGON ha sido, es y será un proyecto de cooperación. Incluso la

propia Política Socioempresarial apuntaba a la necesidad de cooperar más, redoblar esfuerzos de cooperación empresarial que nos permitan a través de la fuerza del conjunto, adquirir ventajas competitivas que supondrán beneficios individuales para las cooperativas, y por ende, para el grupo en su conjunto.

La mirada permanente al futuro es otro punto de anclaje del pensamiento arizmendiano, porque sabía que “un presente, por espléndido que fuere, lleva la huella de su caducidad en la medida que se desliga del futuro”. Anticipación, compromiso y recursos destinados a la innovación

Arizmendiarieta tenía fe ciega en la unión, en la cooperación, en la necesidad de actuar *en solidario* y *no en solitario*. “La cooperación es la palanca que multiplica nuestras fuerzas” decía.

para reemplazar sectores y productos maduros por actividades de futuro.

Y su confianza en las personas y en los proyectos liderados y protagonizados por ellas. De hecho, cada vez son más los gurús empresariales que ponen el acento en la implicación y la participación de las personas en la empresa. Nuestra historia y nuestro modelo de gestión avala con experiencias y comportamientos prácticos esta tesis.

En definitiva, la fórmula de Arizmendiarieta para el futuro pasa por la adaptación a las circunstancias con determinación e imaginación; la cooperación orientada a multiplicar nuestras capacidades socioempresariales; y la confianza en el talento, en la capacidad y en la responsabilidad de las personas. □

Congreso de MONDRAGON 2014

Javier Sotil, presidente del Consejo General, hizo un llamamiento a la ilusión y a la confianza en la capacidad del grupo y de sus personas para el nuevo tiempo de MONDRAGON.



El pasado 15 de diciembre se celebró en Donostia el Congreso 2014 de Corporación MONDRAGON. A la cita estaban convocados un total de 650 compromisarios en representación de todas las cooperativas integradas en el grupo cooperativo. En el congreso Javier Sotil, el presidente del Consejo General, realizó su primera intervención para presentar el proyecto “MONDRAGON del futuro” y destacar su ilusión y confianza en el tiempo nuevo de MONDRAGON, la necesidad de reactivar la vivencia de los principios y valores cooperativos, y la importancia de contar con proyectos competitivos y sostenibles.

El congreso tuvo dos partes bien diferenciadas: una primera en la que se trataron temas de carácter ordinario, como la admisión de nuevas cooperativas (en este caso, Sareteknika, cooperativa

que se dedica a los servicios globales de postventa de aparatos electrodomésticos), la ratificación del presupuesto del Centro Corporativo, y los descargos de gestión tanto de la Comisión Permanente del Congreso como del Consejo General de MONDRAGON. Y una segunda sobre “MONDRAGON del futuro”, un proyecto marco definido por los órganos corporativos tras nueve meses de reflexión.

También cabe destacar la designación de Javier Goienetxea como nuevo presidente de la Comisión Permanente y del Congreso, en sustitución de Agustín Markaide, quien ha ocupado el cargo los últimos cinco años.

MONDRAGON del Futuro

Javier Sotil fue el encargado de presentar a los congresistas la primera fase de la reflexión llevada a cabo por los órganos

corporativos y que se ha resumido en el documento “MONDRAGON del Futuro”.

En síntesis, el documento reafirma la convicción en la fortaleza y vigencia del modelo cooperativo y de los principios y valores que lo soportan. Asimismo, afirma que se construye desde las cooperativas, que son responsables de sus decisiones y dueñas de su futuro, que comparten un modelo y que se apoyan en la intercooperación y en los instrumentos de solidaridad. En su intervención, Javier Sotil reivindicó la validez del modelo cooperativo, al señalar que “los valores cooperativos nos ayudan a transformar la sociedad, haciendo nuestros entornos cercanos más justos, solidarios y equitativos”. Además, también insistió en la necesidad de hacer “empresa cooperativa”, reviviendo los valores cooperativos; y “empresa competitiva”,



Javier Sotil

MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko presidentea

“Aro berri bat hasten da”

“Etorkizuneko MONDRAGON” proiektua aurkeztu zenuen Kongresuan.

Zertan dira garai berriak?

Batetik, kooperatibagintzaren eta gure ereduaren gaineko konfiantza eta indarra berretsi dugu. Etorkizuneko modeloa dela uste dugu. Bestetik, proiektu sendo eta iraunkorak izatea ezinbestekoa da. Errentagarritasunik gabe ez dago ez kooperatibarik, ez enplegua sortzerik ez eta gizartearen eraldaketarik ere.

Eta beste ardatz bat elkartasuna izango da. Baina, ikasgaia ikasita, elkartasuna exijenteagoa eta eraldatzailea izan behar da. Aro berri baten aurrean gaudela uste dut.

Eta aro berrian kooperatiben monitorizazio lan gehiago egongo da?

Kooperatibak autonomoak dira eta beren erabakiak hartzen dituzte. Beren etorkizunaren jabe beraiek

dira. Eta horrela izaten jarraituko du aurrerantzean.

Guk dioguna da, enpresa bat gaizki badoa eta laguntzak behar baditu, prozesu eta mekanismo batzuk baliatu behar direla. Bat, krisiak garaiz ikusteko mekanismoak; eta bi, norabidea aldatzeko erabakiak. Eta horretan, kooperatibek eta dibisioek elkarrekin lan egin beharko dute. Eta gainerako kooperatiben elkartasuna nahi badute, fondo korporatiboak erabiliz, lan horiek eginda eskatu beharko dituzte. Beraz, elkartasuna bai, baina egoerak aldatzeko, eta ez bere horretan mantentzeko.

Enpleguaren sorrera eta eraldatze soziala, MONDRAGONen bi helburu oso garrantzitsu izan dira urtetan. Horri eusten diozue?

Bai, zalantzarik gabe. Guk ezin ditugu

gure nortasunaren ezaugarriak egun batetik bestera aldatu. Oso enpresa talde gutxi dago bere misioan enplegua sortu behar dutela jartzen dutenak. Guk egiten dugu, uste baitugu gizartearentzat aberastasuna sortzea enplegua sortzearekin etorriko dela.

Zein helburu dituzu zure agintaldirako?

Hiru ideia landu nahi ditut. Batetik, MONDRAGON kooperatibetatik eraikitzen dela baieztatuz, eurak izanik beren erabakien erantzule eta etorkizunaren jabe. Bestetik, eredu partekatua daukagula, pertsonengan oinarrituta. Eta azkenik, elkarren arteko lankidetzan eta elkartasun tresnetan oinarrituta. Eta nik nahi dudana da enpresa kooperatiboagoa egitea, gure eredu sinesten dudalako; eta enpresa konpetitiboagoa, munduan lehiatu behar dugulako. □

compitiendo en el mundo, apoyada en los instrumentos comunes de intercooperación y solidaridad.

Respecto a los cambios más significativos que se proponen en el documento, se hace referencia a la “Solidaridad exigente transformadora”, que conlleva un mayor protagonismo de las Divisiones para anticipar problemas de competitividad en las cooperativas y una mayor exigencia y rigor por parte de las instituciones corporativas que asignan esos fondos. “Se tratará de una solidaridad más exigente, que ayude a transformar verdaderamente las situaciones y evite su prolongación” apuntó Sotil.

En relación a las líneas de futuro, Javier destacó “la necesidad de lograr una vivencia más intensa de los Principios y Valores cooperativos, el liderazgo de los órganos, el compromiso y responsabilidad de los socios” y señaló que “la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, del empleo y de la riqueza generados requiere de proyectos más sólidos y competitivos”.

El presidente del Consejo General señaló por último que hay que enfrentarse a este

nuevo tiempo “con confianza, ilusión y optimismo, superar traumas, eliminar complejos y creer en la capacidad de este grupo cooperativo y de sus personas para construir el futuro”.

Tras la presentación de este documento, el debate se traslada a las cooperativas, con la apertura de una fase de participación extensa y profunda en sus contenidos y que concluirá con la presentación al siguiente congreso de diversas ponencias para concretar los retos de futuro de MONDRAGON.

Agradecimiento a las cooperativas

Por su parte, Agustín Markaide, en su alocución final, quiso agradecer a los órganos de las cooperativas, a sus equipos de dirección y a sus socios el esfuerzo sostenido por reconducir sus proyectos en este contexto de crisis. Asimismo, quiso reconocer el compromiso inequívoco de las 60 cooperativas que han ofertado reubicaciones a personas sin empleo y solicitó un esfuerzo adicional “para culminar la tarea”.

La parte más emotiva de su intervención

giró en torno a Fagor Electrodomésticos al señalar que “en este congreso hemos visualizado el duelo y la digestión de su cierre”. Agustín reivindicó la memoria de Fagor, “que creció, primero titubeante y después con vigor; que estuvo presente, directamente, en el nacimiento de numerosas cooperativas que hoy estamos aquí. Y que influyó en la cultura cooperativa de toda la experiencia de MONDRAGON”.

Asimismo, destacó que “las cooperativas no seríamos quienes somos sin Fagor. Todos somos Fagor en un grado o en otro. Si hoy MONDRAGON tiene un espacio en el mundo como movimiento singular es por la cultura cooperativa que se comenzó a experimentar y se desarrolló en Fagor”.

También se refirió a su desenlace empresarial: “Es cierto que toda obra humana tiene dentro el signo de su caducidad, y Fagor nació, creció, dio fruto y finalmente desapareció. Pero debemos reconocer que el fruto que dio Fagor fue generoso, y aquí estamos para atestiguarlo”.

Finalmente, agradeció a los congresistas su colaboración durante sus años al frente de la presidencia del Congreso. □

MONDRAGON y Tecnalia trabajan para evitar el agotamiento de las materias primas en Europa

Atraerá a Euskadi proyectos de I+D e iniciativas empresariales muy relevantes que generarán nuevos empleos de alta cualificación alrededor de la sostenibilidad y las materias primas.

Las dos entidades forman parte de un KIC (*Knowledge and Innovation Communities*), denominado KIC Raw MatTERS, que es una comunidad de excelencia e innovación orientada a aportar soluciones a los grandes retos sociales y económicos a los que se enfrenta la Unión Europea, referentes a la sostenibilidad y el suministro de materias primas.

Y es que asegurar el suministro de materias primas y, en particular, de ciertos minerales críticos, metales y cauchos, es vital para la Unión Europea, dado que existe una gran dependencia de las importaciones que, además, en muchos, casos, son cruciales para la actividad industrial de Europa. La estrategia en el campo de las materias primas se basa, de hecho, en la identificación de nuevas fuentes, el abastecimiento, sustitución y reciclaje de los materiales.



Los expertos de la Unión Europea tienen identificadas un total de 20 materias primas críticas –berilio, cobalto, germanio, indio, magnesio, niobio, las tierras raras y el tungsteno, entre otros– cuyo abastecimiento puede estar en peligro en los próximos años y podrían hacer tambalear a ciertas industrias. Por ejemplo, un caso destacable de futura actividad del KIC Raw MatTERS sería la posible sustitución de los imanes de tierras raras que contienen los motores eléctricos.

La iniciativa KIC, que forma parte

del programa H2020 y que depende directamente del EIT (*European Institute of Innovation and Technology*), movilizará proyectos por un importe aproximado de 200 millones de euros al año, de los que el 25% se financiarán desde el EIT. El consorcio del KIC Raw MatTERS está formado por 116 socios, de los cuales MONDRAGON y Tecnalia son socios fundadores y tienen un papel relevante en este gran consorcio.

Durante 2015 se configurarán los proyectos que se lanzarán a primeros de 2016. □

Nuevos nombramientos en MONDRAGON

La Comisión Permanente del Congreso Cooperativo de MONDRAGON, ha acordado los nombramientos de Alberto Gorroñoigoitia como nuevo vicepresidente de la división MISE y de Juan María Palencia como vicepresidente de Innovación, Promoción y Conocimiento.

Alberto Gorroñoigoitia ha iniciado ya su mandato como nuevo vicepresidente de la división MONDRAGON Ingeniería y Servicios (MISE), relevando en el cargo a Javier Sotil, tras la designación de este último como presidente del Consejo General de la Corporación. Alberto ha sido los últimos 10 años el director general de la cooperativa LKS Ingeniería.

Alberto Gorroñoigoitia nació en Mondragón (Gipuzkoa) en 1959. Es ingeniero de caminos, canales y puertos después de haber estudiado en la Universidad Politécnica de Cantabria y en la Universidad Politécnica de Madrid. Su trayectoria profesional ha estado ligada a la cooperativa LKS, aunque sus primeros pasos los dio en Umatik (Fagor) hasta que en 1987 pasó a la División Empresarial de Caja Laboral. En 1991 se unió al proyecto LKS tras la constitución de ésta como cooperativa independiente, y a partir de 1996 desempeñó diferentes cargos en LKS Ingeniería, empresa de la que ha sido director general desde 2005. Por su parte, Juan María Palencia ya

está al frente de la vicepresidencia de Innovación, Promoción y Conocimiento de la Corporación, cargo para el que fue nominado en la Comisión Permanente del pasado 13 de febrero y que compaginará con sus labores como vicepresidente de la División Automoción CHP.

Juan María Palencia nació en Mondragón (Gipuzkoa) en 1961. Es ingeniero industrial por la Escuela Superior de Ingeniería de Bilbao. Inició su trayectoria profesional en Fagor Ederlan en 1987, precisamente en temas relacionados con la innovación, en este caso aplicados al departamento de mantenimiento. Posteriormente fue jefe de proyectos para implementar programas de mejora de procesos industriales. En 1992 fue director de producción de la planta de aluminio de Fagor Ederlan; y ese mismo año fue designado director de esa misma planta. En enero de 2001 accedió a la dirección general de Fagor Ederlan, y en 2008 fue nombrado vicepresidente de la división Automoción CHP. □



Alberto Gorroñoigoitia



Juan María Palencia



Mondragon Assembly Gorosabel Groupen eguzki negozioa eskuratu du

Sektorean duen kokapena finkatzen du eta nazioarteko erreferentzia bihurtzen da horrela, panel fotovoltaikoen fabrikazio lerroen eraikuntzan.

Mondragon Assembly kooperatiba automatizazioko soluzioen garapenean espezializatuta dago, eta pasa den azaroan sektore horretan diharduen eta Mendaroen dagoen (Gipuzkoa) Gorosabel Group enpresaren eguzki negozioa eskuratu du.

Eragiketa horrekin, Mondragon Assembly bere kokapena finkatzen du eta eguzki negozioko erreferentziatzko enpresa bihurtzen da maila globalean, produktu gama handiagoa eskainiz eta nazioarteko merkatuan kokapen hobea lortuz.



La Brocante Tecnológica ha reunido a empresas y centros tecnológicos para impulsar nuevos negocios

Su segunda edición se desarrolló en el Polo de Innovación Garaia.

El 5 de febrero se ha desarrollado en el Polo de Innovación Garaia de Mondragón la segunda edición de la Brocante Tecnológica, un evento organizado por el BAC de MONDRAGON.

El interés de esta iniciativa surge de la constatación de que, como consecuencia de la falta de recursos económicos, la ausencia de alineación con la estrategia general de la empresa, la carencia de canales de comercialización... existen en nuestras empresas y centros tecnológicos, proyectos truncados que constituyen un stock de oportunidades de negocio no



materializadas. El BAC de MONDRAGON considera que es preciso dar una segunda opción a este cúmulo de oportunidades aletargadas.

En esta edición participaron

cooperativas, centros tecnológicos y unidades de I+D divisionales, así como las facultades universitarias y cuyo interés común es impulsar nuevos proyectos empresariales. □

Acto de clausura del MBA Executive 2013/2014

A mediados de febrero se llevó a cabo en Otxalora el acto de clausura de una nueva edición del MBA Executive, el máster corporativo de MONDRAGON. En esta ocasión nueve alumnos completaron el programa académico de este máster, que incluía sesiones lectivas hasta el mes de julio y la posterior presentación de proyectos,

que se realizó el pasado mes de diciembre. En el acto participó Igor Ortega, de Lanki, para presentar las principales conclusiones del trabajo de investigación realizado sobre la crisis de Fagor Electrodomésticos. Y ya posteriormente, el rector de Mondragon Unibertsitatea entregó los títulos a todos los alumnos del máster. Zorionak dano!



Nueva edición del Foro de Marketing Digital

Se trata de un foro corporativo para compartir experiencias y herramientas de marketing digital, que se celebró el pasado 11 de febrero en Otxalora y al que acudieron cerca de una veintena de personas de varias cooperativas. En esta ocasión, y con la ayuda de los especialistas de

Mondragon Unibertsitatea, se realizó un análisis práctico de competidores en la web; se dieron algunas claves para la adaptación de contenidos a dispositivos móviles; y se profundizó en el concepto "ferias y marketing digital", de la mano de Alvaro Andoin, de Filmatu.

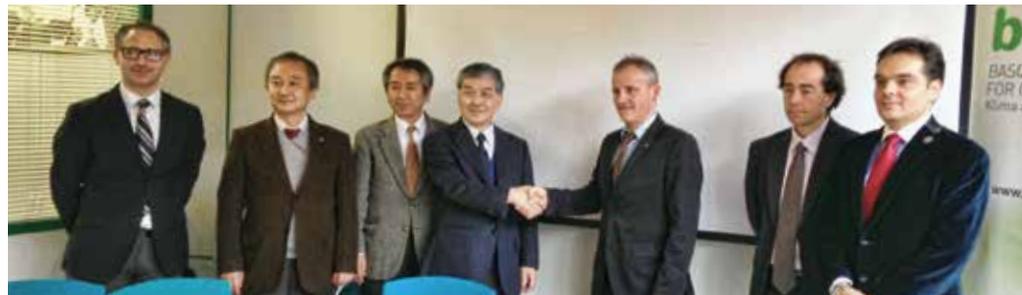


Mondragon Unibertsitatea se incorpora al Proyecto de Universidad Global sobre Tecnologías Sostenibles de Japón

La Escuela Superior de Ingeniería de Mondragon Unibertsitatea es el primer centro vasco que se une al innovador proyecto de un campus mundial de excelencia, liderado por la Universidad Tecnológica de Nagaoka de Japón. De hecho, los primeros estudiantes partirán a Japón durante el segundo semestre del año.

A mediados de enero una delegación de investigadores japoneses ha visitado Euskadi para formalizar la puesta en marcha de la primera parte de este ambicioso programa, el primero de sus características entre Japón y Euskadi.

Impulsado por BC3 (Basque Centre for Climate Change) y la Universidad Tecnológica de Nagaoka de Japón, el acuerdo hará posible en 10 años la creación de una "Universidad Global", que facilitará la movilidad internacional de estudiantes e investigadores, y fortalecerá la presencia internacional de las PYMES en el ámbito de las tecnologías sostenibles. Este modelo de intercambio es una iniciativa estratégica del gobierno de Japón para generar un campus mundial de excelencia, con conexiones permanentes en países como Alemania, Sudáfrica, Vietnam y México. Según sus estimaciones, en un plazo de 10 años el proyecto estará completamente desplegado, y contará con una media de 900 participantes anualmente. El programa está íntegramente financiado por el gobierno japonés, a través de dotaciones destinadas a tal efecto.



Cada año, un grupo selecto de alumnos y alumnas (inicialmente entre 3 y 10) de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea tendrán la oportunidad de participar en proyectos de intercambio con empresas japonesas y combinar su formación con estancias en la Universidad Tecnológica de Nagaoka. Igualmente, estudiantes japoneses

realizarán estancias similares en Arrasate. La visita de la delegación japonesa ha servido para formalizar el primero de los acuerdos, entre la Universidad japonesa y la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea. Los primeros estudiantes podrían comenzar sus estancias en Japón en el segundo semestre de 2015. □

Alumnos de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea podrán participar en proyectos de intercambio con empresas japonesas.

Lea Artibai Ikastetxea apuesta por la empleabilidad de sus alumnos

Lea Artibai Ikastetxea ha aumentado considerablemente su oferta formativa para personas en situación de desempleo este curso 2014/2015. En los últimos tres años se ha pasado de formar 135 desempleados a 250 anualmente, de forma que se ha tenido que adaptar la oferta formativa a diferentes sectores. Ha logrado la colocación de 40 personas en el último trimestre de 2014.

El aumento de horas y oferta formativa se debe al gran incremento de la demanda de este tipo de formación y a que hoy en día el centro formativo recibe demandantes de empleo de perfiles muy diferentes. Teniendo en cuenta todos estos cambios del mercado, Lea Artibai Ikastetxea se ha anticipado a las solicitudes de empresas y ha diseñado una oferta formativa que se ajusta a la realidad empresarial actual: aplicación de nuevas

metodologías de aprendizaje, desarrollo de coaching, capacidades transversales y apuesta por la innovación.

Desempleados de todo tipo de perfil han logrado acceder a contratos laborales en empresas como TAES, Barrenetxe, Danobat S. Coop., AKT Plásticos, Dentici, Createch, Itsas Korda, Jesus Oñate, Mecanizados Mancisidor, Kide S. Coop., DMP, Urkitor, Industrias Alzuaran, Nemark, Jegan, Giroa, Miba, etc. □





Basque Culinary Center, nuevo socio tecnológico de *Cluster FOOD+I*

Basque Culinary Center se incorpora al Clúster como experto en formación, transferencia de conocimiento y tecnologías en Ciencias Gastronómicas. De esta manera, los alumnos tendrán ocasión de desarrollar su proyecto fin de carrera en el Centro Tecnológico Alimentario CTIC-CITA, socio del *Cluster FOOD+I*.

Representantes de la Agrupación de Empresas Innovadoras de la Industria Agroalimentaria del Valle del Ebro, Cluster FOOD+I y de Basque Culinary Center, han firmado recientemente un acuerdo marco para la incorporación de Basque Culinary Center a FOOD+I como socio tecnológico experto en formación, transferencia de conocimiento y tecnología en diferentes áreas de las Ciencias Gastronómicas.

Cluster FOOD+I es una agrupación privada de 70 empresas y centros de investigación para el fomento de la competitividad y el desarrollo del sector agroalimentario de la región del Valle del Ebro, a través de la cooperación y la

innovación. Cuenta con una consolidada red de centros asociados, entre ellos el IRTA (Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentarias de la Generalitat de Cataluña), Tecnalia división salud, AZTI (especializado en investigación marina y alimentaria), el Centro de Investigación Cooperativa CIC nanoGUNE (especializado en nanotecnología) y el Centro Tecnológico Empresarial Alimentario CTIC-CITA de La Rioja.

Esta red de socios le permite articular acciones a través de toda la cadena de valor alimentaria, en tres ejes fundamentales de trabajo: la interacción con el consumidor, por medio de la



plataforma www.mundosabor.es; el desarrollo de nuevos productos en planta piloto, y la ejecución de proyectos de I+D+i. □

Concurso interactivo de pasatiempos en inglés y euskera en tulankide.com, de la mano de MondragonLingua.

- Cada mes nuevos pasatiempos en la web.
- Participa y opta a los premios.
- Sorteo de premios todos los meses.
- Se publicará el nombre y la fotografía del ganador en TULankide.

Ingelesezko eta euskarazko denborapasen **lehiaketa interaktiboa** tulankide.com-en, MondragonLinguaren eskutik.

- Hilabetero denborapasa berriak webgunean.
- Parte hartu eta sariak eskuratzeko aukera izango duzu.
- Sari teknologikoak zozketatuko dira hilero.
- Irabazlearen izena eta argazkia TULankiden argitaratuko dira.



¡en febrero gana un disco duro externo TOSHIBA de 2TB!

¡Participa!

Parte hartu!

Irabazleak / Ganadores

Urtaria Octubre:
Marta Berguenda



Azaroa Noviembre:
Aioa Uriarte



Abendua Diciembre:
David Renda



Urtarrila Enero:
Unai Astorga



mondragon
Lingua

IK4-IKERLAN en la feria más importante de Europa dedicada a los sistemas embebidos

EMBEDDED WORLD 2015 se llevó a cabo en Núremberg (Alemania) entre el 24 y el 26 de febrero. IK4-IKERLAN mostró diferentes desarrollos relacionados con los sectores del transporte, los bienes de equipo industriales, la energía eólica y la elevación.

El centro tecnológico vasco puso allí sus capacidades en este ámbito, en el que destaca como una referencia internacional, ante un público formado por los actores más relevantes de todo el continente.

IK4-IKERLAN está realizando un importante esfuerzo para impulsar la I+D dedicada a los sistemas embebidos, unos dispositivos electrónicos que sirven para controlar de manera robusta y fiable una o varias de las funciones del objeto en el que se encuentran insertados, ya sea un vehículo, una máquina industrial o un aerogenerador. Estos sistemas contribuyen a impulsar la competitividad de la industria, ya que permiten aumentar las prestaciones,

la seguridad y la eficiencia de los objetos que los contienen, lo cual les proporciona un destacable valor añadido en el mercado.

El centro tecnológico presentó sus capacidades en sistemas electrónicos de alta confiabilidad para aplicaciones críticas, aquellas cuyo fallo tendría consecuencias graves desde el punto de vista de la seguridad de las personas o por su repercusión económica.

De hecho, IK4-IKERLAN es una referencia internacional en el desarrollo de este tipo de dispositivos, gracias a la experiencia acumulada en colaboración con diferentes empresas. En su stand expuso diferentes desarrollos relacionados con los sectores del



transporte, los bienes de equipo industriales, la energía eólica y la elevación. □

LABORAL Kutxa obtuvo en 2014 un beneficio consolidado de 109,2 millones de euros

Supone un incremento del 26,4% con respecto al ejercicio anterior. Su ratio de solvencia, 13,56%, es uno de los más destacados del sector.

LABORAL Kutxa cerró el ejercicio 2014 con un balance equilibrado, excelentes niveles de liquidez y un alto nivel de capitalización. La entidad cumple sus previsiones, como consecuencia de la contención de los gastos y la minoración de las provisiones y logró un beneficio neto consolidado de 109,2 millones de euros, lo que supone un incremento del 26,4% con respecto al ejercicio anterior, y se sitúa como una de las entidades más rentables del sector, con un ROE del 7,56%.

LABORAL Kutxa, dentro de su perfil de economía social, retorna a la sociedad una parte relevante de sus beneficios. Así, durante el pasado ejercicio destinó subvenciones por un importe de 20 millones de euros. El objeto de estas ayudas es el progreso de la sociedad en la que desarrolla su actividad, siendo los principales ejes de actuación la promoción cooperativa y el desarrollo empresarial, la investigación y la creación de empleo. Además de ello, también los ámbitos



de la cultura, el euskera y la ayuda a colectivos desfavorecidos, han contado con aportaciones relevantes.

Fortaleza en Solvencia

En términos de solvencia, que refleja el nivel de recursos propios de primera categoría con respecto a los activos ponderados por riesgo, la Entidad cierra el ejercicio con un ratio del 13,56%, uno de los más destacados del sector.

Excelente posición de Liquidez

Durante el pasado ejercicio la Entidad ha reforzado su ya favorable posición de liquidez, situando su ratio de créditos sobre el total de depósitos concedidos en el

96,42%, cuando las entidades del sector que operan en el mercado minorista presentan, como media, un 126,9% a noviembre.

Mejora en el ratio de Morosidad

Según las diferentes agencias de calificación, la gestión de los riesgos es uno de los puntos fuertes de la Entidad. Así, su índice de morosidad se sitúa en el 8,59%, con una reducción de 1,09 puntos porcentuales sobre la cifra del año pasado, siendo sensiblemente inferior a la media del sector, que a noviembre de 2014, presentaba un ratio del 12,82%.

El negocio de seguros

El negocio de Seguros, aporta ya al Grupo LABORAL Kutxa unos resultados globales de 28,5 millones de euros, consecuencia de los incrementos en la nueva producción, un excelente ratio de fidelización de la cartera, el control de la siniestralidad y las mejoras en eficiencia y productividad tras la integración del negocio. □



SENSIA, un nuevo proyecto hacia su consolidación

El entusiasmo con que se afronta cualquier proyecto suele tener su reflejo en el futuro del mismo, en su viabilidad y en sus oportunidades de éxito. En el caso de Sensia, una iniciativa de investigación llevada a cabo desde CESIC en Madrid, en 2004, todo ese componente es fundamental.

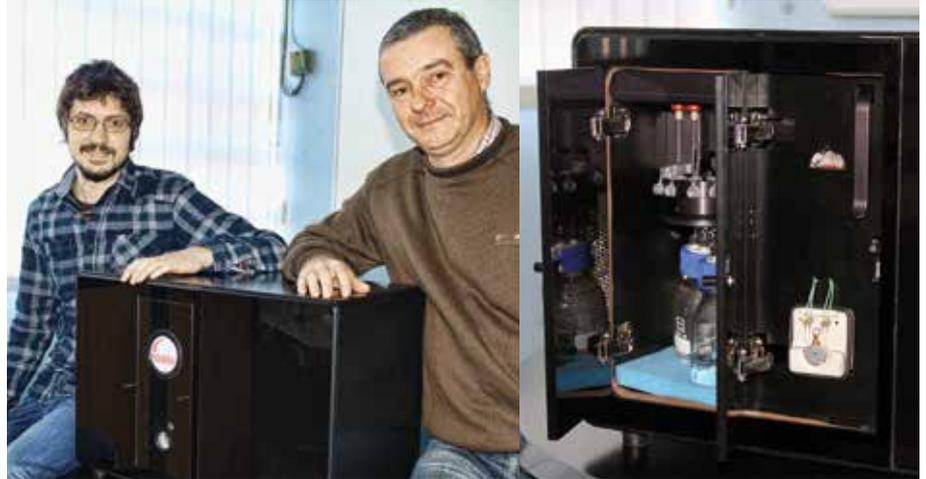
Hoy en día Sensia es un proyecto emergente, impulsado por Iban Larroulet y Aritz Yanguas, y ubicado en Oiartzun. Sus comienzos se sitúan en un proyecto anterior o *spin-off* impulsado en Madrid, con un prototipo de laboratorio de una máquina de resonancia plasmónica de superficie. A finales de 2007 los accionistas de Sensia se acercaron a la Corporación MONDRAGON buscando un socio tecnológico y financiero. Así, Mondragón Componentes y Fagor Electrónica entraron en el capital de Sensia y adquirieron la mayoría en 2010, y en 2012 tomaron el control total de la compañía.

“En los sectores estratégicos definidos –energía y salud– y tras una búsqueda de posibles necesidades del mercado en dichos ámbitos se detectó que existía un mercado potencial importante en el mundo de la seguridad alimenticia o diagnóstico de alimentos, análisis de plaguicidas en alimentos, agua y en el sector clínico sanitario y en el campo de la sanidad en general”, y con dichas bases y con las ansias de posicionarse en los ámbitos mencionados nació Sensia. En la actualidad, la nueva empresa ha desarrollado un proyecto de una máquina nueva. Un aparato en el que confluyen muchas tecnologías: electrónica, informática, nanotecnología, fluídica, microfluídica, micromecánica, óptica, termoelectricidad... “Es una máquina multitecnológica, que utiliza tecnologías avanzadas y todo tiene que funcionar”, asegura Aritz Yanguas, ingeniero e impulsor de la máquina de resonancia.

El proyecto se encuentra en un momento clave. La máquina ha sido fiabilizada tras más de un año de prueba. “Tenemos las primeras máquinas funcionando en el mercado y las primeras publicaciones en revistas internacionales de gran repercusión. Entre otros, nos han publicado dos artículos científicos en el *Analytical Chemistry* y en una revista de la *Royal Society of Chemistry*. Son nuestras primeras referencias”. Un hito a tener en cuenta, en palabras de Iban Larroulet.

Velocidad electrónica y grafeno

Las publicaciones han visto la luz durante el último trimestre de 2014 y precisamente la segunda publicación ha sido premiada. Dichas



publicaciones tratan sobre el desarrollo y adaptación de la máquina a sensores que son de grafeno: a biosensores de grafeno.

Primeras máquinas en el mercado

Actualmente las dos primeras máquinas están ya en el mercado, una en el CNRS de Lille y la otra en un centro de investigación de un laboratorio inglés (destinada a la investigación de nuevas terapias génicas de tratamiento de cáncer). Para Iban Larroulet, “la nueva máquina de resonancia sirve para analizar con mayor fiabilidad y rapidez, y consigue alcanzar sensibilidades totalmente novedosas, ampliando el espectro y las aplicaciones de la técnica de SPR”.

Proyecto de intercooperación

En cuanto a su ejecución y puesta en marcha, es otro claro ejemplo de intercooperación cooperativa, ya que en el desarrollo de la máquina han tomado parte IK4-Ikerlan, Aotek de Fagor Automation (parte óptica y tratamiento de señal), además de Fagor Electrónica y el Centro Stirling.

Sus impulsores tratan ahora de lograr su apertura comercial, impulsando alguna alianza con algún socio con

presencia en ese segmento de mercado. Asimismo, Mondragón Componentes ha entrado en el GIM de salud de MONDRAGON Health con Sensia. De todas formas, posiblemente la alianza será con alguien de fuera. “La máquina está diseñada y producida en Sensia, y el *partner* nos permitirá ganar tiempo. Será más una sinergia comercial”.

El proyecto pretende tener carácter internacional y liderar el mercado desde el punto de vista tecnológico. Las perspectivas pasan por conseguir el umbral de rentabilidad este mismo 2015, un objetivo ambicioso. “Estaremos presentes en tres ferias esta primavera: en *ImagineNano*, en Bilbao, a mediados de marzo, en la de Lisboa, en *Bio-Sensing Technology*, del 10 al 13 de mayo, y en Barcelona, también en mayo, en *ICREA Workshop on Graphene NanoBiosensors*, organizada por el Instituto Catalán de Nanociencia y Tecnología. A nivel comercial mayo será un mes importante. En definitiva, Sensia es un proyecto muy novedoso a nivel tecnológico dentro de MONDRAGON, con muchísimas posibilidades, con nuevos mercados emergentes, también en el ámbito de materiales, con el grafeno como bandera. □

Es un ejemplo de intercooperación, ya que en el desarrollo de la máquina han tomado parte IK4-Ikerlan, Aotek, Fagor Electrónica y el Centro Stirling.

Fagor Ederlan Taldea celebró el 4º Foro de Liderazgo

Cerca de 350 líderes del Grupo Fagor Ederlan se reunieron durante varios días del pasado mes de noviembre en Arantzazu y Tafalla.

Tomaron parte representantes de las empresas que componen el Grupo Fagor Ederlan: la cooperativa Fagor Ederlan, el Centro Tecnológico Edertek, Victorio Luzuriaga Usurbil y Fagor Ederlan Tafalla. Supuso un alto en el camino emprendido a finales del año 2011, cuando pusieron en marcha un extenso y ambicioso Programa de Desarrollo de Liderazgo.

Desde entonces han llevado a cabo varios programas de formación en competencias conversacionales, de liderazgo cooperativo y de profundización en competencias: positividad y orientación al logro. Además, han realizado 2.000 sesiones de *coaching* individual y 150 sesiones de *coaching* de equipo. Inmersos en un amplio programa de transformación cultural, Fagor Ederlan Taldea ha extendido esta experiencia al resto del colectivo (más de 2.000 socios) durante el



año 2014. De esta forma se han realizado 100 sesiones para compartir y reflexionar sobre el proyecto socioempresarial de Fagor Ederlan, previo a su aprobación en la Asamblea. El proyecto descansa sobre tres pilares básicos: personas, negocio y entorno. Asimismo, en más de 80 sesiones con grupos de 20 personas se han transmitido los comportamientos asociados a las competencias de positividad y orientación al logro, del

mismo modo que se había hecho con los líderes.

Durante el año 2015, además de profundizar en el proyecto compartido de Fagor Ederlan, se continuará con el desarrollo de otras competencias: desarrollo personal (para todos) y desarrollo de personas (para los directivos). También está previsto realizar, de nuevo, la encuesta de cultura organizacional. □

Ireki da izen-ematea Industria Eragiketen Zuzendaritzako Executive Masterrean

Industria Eragiketen Zuzendaritzako Executive Masterraren helburua da zuzendari edo kudeatzaileei prestakuntza ematea, enpresaren behar estrategikoekin bat datorren industria-zuzendaritzako eredu bat diseinatzeko gai izan daitezen. Saioa Erlek masterra egin berri du. Bere esperientzia eta balorazioa azaldu digu.

2002 urtean hasi nintzen Ulman lanean, lehendabizi Packaging-en, Architectural Solutions-en ondoren, eta hortik Ulma Construcción-era etorri nintzen. Hasieran Madrilgo delegazioan hasi nintzen eta azken lau urteotan Oñatiko egoitzan nago. Nire lana nazioarteko sailean kokatzen da, *Customer Service* naiz eta bezeroekin salmenta zuzenak kudeatzen laguntzen dut, eta departamentu barruan dauden hainbat arlo koordinatzen ditut.

Aspalditik nuen gogoia ikasketak osatzeko eta zerbait gehiago ikasteko baina ez nuen momentua bilatzen. Horrela, iaz master bat egitea erabaki nuen eta informazioaren bila hasi nintzen. Aukera desberdinak aztertu nituen, hasieran *Supply Chain Management* masterra egiteko izena emanda nuen eta MDO masterrak erabat konbentzitu ninduen, nahiz eta hasieran errespetu apur bat ematen zidan arlo teknikoak lantzea; niretzat

gutziz berriak zirenak alegia.

Egia esan, oso gustora nabil eta etekina ateratzen ari naiz inbertitzen ari naizen denborari. Oso ikuspegi zabala eskaintzen da masterrean, enpresaren funtzionamenduan eragiten duten arlo guztiak aztertu ditugu. Irakasleen aldetik ere azpimarratzekoa da egiten den ikasleen jarraipen pertsonalizatua, momentuan momentukoa. Taldea 10 pertsonak osatu dugu, eta ostiraletan izan ditugu klaseak, Bilbon. Gure artean oso ondo konpontzen gara eta jarraipena izango duten kontaktuak finkatu ditugu gure artean.

Masterra exijentea da: lana egitea eskatzen du, jarraipena egin behar zaio bakoitzaren lanari, partehartzea eskatzen du, taldeko lana egin beharra dago... Konpromisoa behar beharrezkoa da, baina hori bezain aberasgarria da ikasten dena. Oso gomendagarria da.

Masterrari esker, ikuspegia ireki

dut. Esango nuke gure negozioaren funtzionamendua askoz hobeto ulertzen dudala, izan ere produkzioa urrutiko zerbait bezala izan dut. Espero dut nire egunerokotasunean aukera izango dudala aplikatzeko, era batean edo bestean; beti da aberasgarria aukera berriak irekitzea! Nire proiektua, produkzioa nibelatzen eta bariabilitatea saihesten lagunduko duen politika komertziala garatzean datza.



Saioa Erle, Ulma Construcción



Goi Eskola Politeknikoa desarrolla cuatro proyectos europeos de alta tecnología

Estos proyectos son un reflejo de la proyección internacional que está alcanzado el ámbito de la investigación.



Proyecto MANTIS

El objetivo general de MANTIS es el de proporcionar una arquitectura que facilite la creación de plataformas de servicios para el mantenimiento proactivo, basadas en sistemas ciber-físicos, que permita estimar el rendimiento futuro, predecir y prevenir fallos inminentes y que, a su vez, puedan programar el mantenimiento proactivo. El proyecto está coordinado por la Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea y compuesto por 47 socios y un presupuesto de más de 30 millones de euros. Los resultados del proyecto serán validados en cuatro escenarios: mantenimiento de activos de producción, gestión de vehículos, producción de energía y mantenimiento de equipos en el ámbito de la salud.

Proyecto OPTEMUS

La gestión y el uso optimizado de la energía representa una oportunidad para superar una de las mayores barreras para la adopción a gran escala de vehículos eléctricos e híbridos *plug-in*: autonomía limitada debido a la capacidad de almacenamiento limitada de las baterías. El proyecto OPTEMUS propone hacer frente a este obstáculo mediante soluciones de bajo consumo y de recuperación de energía a través de un enfoque integral centrado en los ocupantes del vehículo, teniendo en cuenta los requisitos de espacio, coste y complejidad. En concreto, OPTEMUS pretende desarrollar una serie de tecnologías innovadoras y tecnologías complementarias en combinación con controles inteligentes. La combinación de prototipos virtuales y reales y la evaluación del rendimiento de este conjunto de tecnologías en un vehículo eléctrico de referencia del segmento A permitirá demostrar un mínimo de 32% de reducción de consumo de energía para la refrigeración de componentes y el 60% para el confort de los pasajeros, así como un 15% adicional disponible para la tracción, lo cual conlleva un aumento de la autonomía en condiciones climáticas extremas de al menos 44 km (38%) en un ambiente caliente y 63 km (70%) en un ambiente frío. Se trata de un proyecto de 6,4 millones de euros de presupuesto en el que se colaborará con el Centro de Innovación Stirling.

Proyecto MMTech

Este proyecto se centrará en la investigación del desarrollo de nuevos materiales avanzados de coste eficiente. Comenzará este mismo año y finalizará previsiblemente en 2018. El proyecto MMTech se centra en el desarrollo de tecnologías y metodologías que permitan ahorrar costes considerando todo el ciclo de vida del avión: diseño, producción, mantenimiento, revisión, reparación y adaptaciones.

Uno de los aspectos clave del proyecto, es la utilización de materiales como los aluminuros de titanio (γ -TiAl). Estas aleaciones poseen una serie de propiedades (alta rigidez específica, capacidad de trabajar a alta temperatura) que lo convierten en el material ideal para utilizar en motores de avión e incluso aplicaciones estructurales. Sin embargo, y a pesar de su enorme potencial, su empleo en la industria aeroespacial es muy limitado, debido a los costes implicados en la fabricación. El proyecto MMTech se centrará en la investigación de diversas tecnologías que permitirán superar esta dificultad.

Proyecto EU-LIVE

EU-LIVE (*Efficient Urban LIght Vehicles*) desarrollará soluciones de cadenas de tracción de vehículos ligeros considerando el coste efectivo, la eficiencia energética, la reducción de emisiones y ruido (aplicando tecnología motor-rueda, transmisiones de alta eficiencia, baterías de 48 V...) y futuros conceptos de arquitecturas de vehículo flexible y escalable. Para aprovechar la experiencia fuera del consorcio, se propone un concurso abierto para el diseño de una plataforma modular de vehículo ligero EU-LIVE. Finalmente, se mostrarán los resultados en dos demostradores reales (vehículo híbrido de tres ruedas categoría L5e y vehículo eléctrico de dos ruedas categoría L3e) y un demostrador virtual (vehículo eléctrico de 4 ruedas categoría L6). □

Martxan da Euspot, Euskarazko Spot Lehiaketa

Euskarazko sormena bultzatu eta publizitate arloan euskararen erabilera hedatzeko helburuarekin, apirilaren 24ra bitartean bidali ahal izango dira 20 eta 30 segundo arteko spotak, Euspot Euskarazko Spot Lehiaketara.

Euspot Euskarazko Spot Lehiaketak iaz izandako arrakastaren ostean, martxan da lehiaketaren laugarren edizioa. Helburua da euskarazko sormena bultzatzea, eta bereziki aurten nahi dutena da spot lehiaketa kontsolidatzea eta euskararen panoraman erreferentziazkoa bilakatzea.

Aretxabaletako Udala, Mondragon Unibertsitatea eta Arteman Komunikazioa dira lehiaketaren sustatzaileak. Antolatzaileek urtero gai bat proposatzen dute eta lehiakideek, nahi duten estilo, teknika eta baliabideak erabilia, 20 eta 30 segundo arteko spotak egin behar izaten dituzte. Hauxe da aurtengo gaia:

Autoak eta pertsonak, elkarbizitza orekatua.

Lehiaketak izaera irekia du eta Euskal Herrian parte-hartzea sustatu nahi du. Betiere, Debagoienean oinarri sendoak jarrita. Horretarako, Mondragon Unibertsitateak bere ikasketa kurrikulumean sartu du spoten gaineko ikasgaia eta Arizmendi ikastolako zein Kurtzebarri eskolako DBHko ikasleek lehiaketan parte hartu ahal izango dute.

Aurtengo berrikuntzak

Aurten antolatzaileek akordio bat sinatu dute Music Library etxearekin. Hala,



parte-hartzaileek <http://www.audionetwork.com/> galeriako musika doan erabiltzeko aukera izango dute. Music Library etxeak musika eta estilo ezberdinetako kalitatezko online galeria eskaintzen du. □

Fagor Arrasate suministrará una nueva línea de corte transversal a Acerinox

Acerinox es uno de los principales fabricantes de acero inoxidable en el mundo.

La nueva línea de corte transversal será capaz de procesar acero inoxidable partiendo de bobinas de hasta 800 mm de ancho y espesores en el rango de 0,3 a 1,2 mm. Las bobinas pueden pesar 10 toneladas. la línea será capaz de producir 86 formatos cada minuto.

La instalación incluirá un sistema para cargar bobinas al desenrollador, un

desenrollador motorizado con motor de c.a. controlada, pala de alimentación, enrollador de papel, rodillos alimentadores, cizalla de despunte, aplanadora de seis alturas y cambio de cassette, dispositivo para colocar papel o film, cizalla rotativa y apilador. Toda la línea estará controlada por un potente sistema computerizado. □



ERREKA instala todas las puertas automáticas del nuevo hospital de Uribe Kosta

El proyecto fue realizado por Debor Arquitectos y se ha ejecutado por una UTE compuesta por Acciona, Murias y Altuna y Uría. Cuenta con puertas automáticas de todo tipo con las más estrictas especificaciones: giratorias de grandes dimensiones, correderas, batientes, y puertas de quirófano herméticas con caída. En total el proyecto lo componen 75 puertas automáticas.

En un momento de escasez de

construcción de nuevos grandes edificios, Erreka con éste y otros muchos proyectos está ganando mucha cuota de mercado en el mercado español, convirtiéndose en uno de los referentes, y creciendo en mercados internacionales. Actualmente, Erreka tiene como gran reto elevar significativamente su presencia internacional a través de diversas implantaciones. □





Orona adquiere dos empresas en Londres y París

ORONA fortalece su posición en el corazón de Europa a través de la adquisición de empresas en Londres y París.

La compra de **Langham Lifts**, situada en el norte de Londres, permite a Orona UK consolidar su segunda posición en la capital de Reino Unido, donde superará la cifra de 3.000 ascensores a su cargo. En el conjunto del país, Orona UK superará en 2015 los 50 millones de euros de ventas, consolidando

un volumen de negocio que emplea a más de 250 personas.

La adquisición de una participación mayoritaria de **SAS ALMA**, localizada en Sucy-en-Brye, París, fortalece la posición de Orona France en la región de Ile-de-France, y le permite mejorar



significativamente su actividad de venta nueva y parque de mantenimiento. Esta incorporación va a permitir que Orona France pase a ocupar la quinta posición del sector en el país, con una facturación superior a los 75 millones de euros y una plantilla de más de 400 trabajadores. □

SORALUCE participa en un proyecto para desarrollar un nuevo material de gran rigidez con alta capacidad de amortiguación

El proyecto HIPPOCAMP consiste en el desarrollo de un nuevo proceso de fabricación para la deposición de nanocompuestos sobre piezas estructurales metálicas o poliméricas.

Este novedoso material servirá de recubrimiento para piezas estructurales metálicas o poliméricas con el fin de incrementar el amortiguamiento de las mismas, manteniendo inalterables el resto de propiedades mecánicas. El principal rol de SORALUCE consistirá en desarrollar una caña de fibra que le permita aumentar la capacidad de amortiguación.

Los componentes estructurales para automoción, aeroespacial y aplicaciones de fabricación y turbinas eólicas comparten un problema común: están sujetas a vibraciones intensas que

reducen su fiabilidad y durabilidad. Por lo tanto, los investigadores de las diferentes entidades participantes en el proyecto, tratarán de reducir el impacto de la vibración y del *chatter*, desarrollando un material que combina una gran rigidez con alta capacidad de amortiguación, todo ello claro está manteniendo inalterables el resto de propiedades mecánicas de la pieza original. De esta forma, se consigue incrementar las prestaciones dinámicas de las piezas.

HIPPOCAMP es un proyecto europeo, liderado por la Universidad de Oulu, Finlandia, que fue iniciado en octubre de



2013 y durará un periodo de tres años. Este proyecto se enmarca dentro del 7º programa macro, y más concretamente en la temática NMP (*Nanosciences, Nanotechnologies, Materials and New Production Technologies*). □

Fagor Ederlan y GIS proyectan una nueva planta productiva en México

El nuevo proyecto, orientado al mercado NAFTA, supone una inversión superior a los 40 millones de euros en cinco años y permitirá la creación de más de 140 nuevos puestos de trabajo.

Fagor Ederlan y Grupo Industrial Saltillo (GIS) han firmado un acuerdo de colaboración para el establecimiento de una nueva planta de mecanizado de componentes metálicos para el sector de automoción del mercado de NAFTA, que iniciará su actividad en 2016.

Esta colaboración es fruto de la visión y estrategia que ambas empresas tienen en el desarrollo internacional de su negocio. Conscientes de la vitalidad del mercado norteamericano y de su relevancia como centro neurálgico en la oferta de proyectos globales, permitirá

el desarrollo completo de la oferta de todo el catálogo de productos de hierro de ambos grupos.

40 millones de inversión

El acuerdo al 50% supone una inversión superior a los 40 millones de euros en cinco años y permitirá la creación de más de 140 nuevos puestos de trabajo en la nueva implantación en el mismo plazo, además de fortalecer el posicionamiento de ambas empresas a nivel global.

La nueva planta de mecanizado



contará con una capacidad productiva de cinco millones de unidades mecanizadas en cinco años y el portfolio de productos de esta joint venture estará centrado en componentes de seguridad en hierro como portamanguetas, discos, cajas diferenciales y volantes de inercia entre otros. □

Copreci Ekuadorreko eredu energetikoaren aldaketan aholkulari arituko da

Copreci Ekuadorreko Gobernuarekin elkarlanean ari da gas sukaldeak indukziozkoengatik ordezkatzeko. Planaren ondorioz, Coprecik Aretxabaletako lantokian indukziozko plaken ekoizpena areagotuko du eta agian Ekuadorren enpresa sor dezake.

Coprecik aspaldi egin zuen berrikuntzaren aldeko apustua etxetresna elektrikoaren arloan eta 2014an mugarririk ezarri zituen nazioartean erreferente izaten jarraitzeko. Alde batetik, Aretxabaletako kooperatibak Gobernuarekin elkarlanean, Ekuadorreko etxebizitzetara teknologia berriak eramango ditu, eta era bestetik, jabetza intelektualaren alde eta innobazioaren arloan burutzen dituen diseinuak patentatzen jarraitzen du.

Copreciko ordezkariak bereziki gustura daude Gobernuarekin elkarlanean martxan jarri duten planarekin. Rafael Correaren Gobernuak eredu

energetikoa aldatu nahi du, "anbizio haniko plana" guztien esanetan, eta horretarako zenbait akzio burutzen ari dira. Inportatutako gasa ordezkatzeko, inbertsio hidroelektrikoak egiten ari dira Copreciren aholkularitzarekin. Autoritateek, horrela, apustu sendoa egin dute, gas sukaldeak indukziozko plakengatik ordezkatzeko, eta hain justu ere Copreci da Europako fabrikatzaile independente nagusia.

Copreciren eta Gobernuaren arteko hitzarmena edo elkar-lanerako akordioak erantzuten die arlo tekniko, industrial eta komertzialei.



Etxebizitzetara argi-indarraren potentzia egokitu beharko dute eta energia elektrikoaren demokratizazioan eragina izan du. Gobernuak, era berean, Ekuadorreko bizilagunei hileroko 80kw doan emango dizkie indukzio plakak erosi ahal ditzaten. □

En 2015 Orbea cumple 175 años y celebrará la XV edición de Orbea Monegros

La maratón MTB no competitiva más popular del país cumple 15 años y Orbea desea celebrar este aniversario de manera especial el próximo 25 de abril.

Tendrá lugar la Maratón de Los Monegros, que el año pasado consiguió reunir a 6.700 participantes, por lo que se ha convertido en la maratón de

mountain bike más numerosa de Europa organizada por una marca.

Orbea Monegros mantiene el espíritu de aventura, superación y camaradería que caracteriza a la prueba. Este año además el evento ofrecerá un buen número de novedades para hacer de ésta una edición inolvidable.



El Clínic incorpora el Kiro Oncology para la preparación automatizada de citostáticos

Es el primer equipamiento de estas características que se instala en Cataluña y su adquisición ha sido posible gracias a una donación de la Fundación Oncológica de Cataluña (FOC).

El Hospital Clínic de Barcelona ha presentado la incorporación de un robot automatizado para la preparación de los tratamientos de quimioterapia de sus pacientes. Este innovador equipamiento, el robot Kiro Oncology de Kiro Robotics S.L., proporciona una trazabilidad más precisa a la hora de hacer las preparaciones, lo que conlleva una mayor seguridad para el paciente, y mantiene, respecto al procedimiento manual, unas condiciones de riesgo mínimo para los trabajadores que las preparan.

La preparación de citostáticos que se administran vía intravenosa

a los pacientes oncológicos es un procedimiento que requiere control y precisión ya que cada uno de ellos necesita una formulación y una dosis determinada. Además, estos fármacos tienen una toxicidad alta, con el riesgo que ello conlleva para los profesionales del servicio de farmacia que los manipulan.

Por ello, la automatización del proceso de preparación de los citostáticos permite que la exposición a los fármacos y los residuos que se generan sea mínima, ya que la zona donde se hacen las preparaciones está aislada y la recogida de los residuos se



realiza de forma directa. Además el robot incorpora una función de autolimpieza, que no tiene ningún otro robot, que permite una cuidadísima descontaminación y limpieza de la cabina de preparación. □



Erreka Fastening Solutions apuesta por la diversificación de productos y servicios

La división está especializada en diseño y fabricación de fijaciones críticas.

Matz-Erreka está configurada en cuatro líneas de negocio diferenciadas, con un alto nivel de autonomía en su gestión y capaces de competir en entornos internacionales: automatismos para puertas, puertas automáticas, plásticos de precisión, y elementos de fijación.

Erreka Fastening Solutions

La división especializada en el diseño y fabricación de fijaciones críticas, *Erreka Fastening Solutions*, aborda diversos planes de innovación con los que está creando una oferta singular para el área de eólica *offshore* y, a su vez, está diversificando su negocio hacia nuevos sectores industriales y nuevos servicios orientados a la sensorización de uniones y servicios de ingeniería.

En cuanto a la innovación, han lanzado una dinámica de innovación y oportunidades de negocio con ayuda de la empresa Banpro, por medio de la cual desean sistematizar el proceso de innovación y conseguir que no decaiga. Además, en la valoración de las oportunidades procuran hacer

participar a los clientes para poder clasificar las ideas teniendo en cuenta el interés/necesidad del cliente en la priorización.

Entre los proyectos que actualmente están desarrollando destaca el *Mainwind*, que trata de realizar una lectura remota de las condiciones de apriete de las uniones atornilladas. Se desarrollará en colaboración con Ingeteam y otras empresas. Por su parte, en el marco del proyecto *Seafasten*, desarrollan elementos de fijación de altas prestaciones para aplicaciones *offshore*. Y en el contexto del proyecto *Comflange*, sistemas de unión para conductos Oil & Gas en aplicaciones *off-shore* en colaboración con Ulma Piping. □



La división aborda nuevos planes de innovación y la diversificación del producto hacia nuevos sectores industriales.

Bisita esanguratsuak

Azken hilabeteotan bisita garrantzitsuak jaso ditu Errekak, Antzuolako egoitzan. Xabier Viteri Iberdrola Renovables-eko zuzendari orokorra eta Ignacio Gomez de Olea izan ziren bertan eta Errekako ordezkariekin elkartu ziren: José Manuel Etxezarreta gerentea, Eneko Zubeldia, produkzio zuzendaria, Jonatan Azkondo, eoliko arloko komertzial zuzendaria, Arkaitz Etxezarreta, EFSko zuzendari teknikoa eta Imanol Olaskoaga, EFSko negozio

zuzendaria. Horretaz gain, Eva Larrea, Mondragon Eko-ko zuzendaria ere beraiekin batzartu zen.

Urtarrilean, berriz, SPRIko ordezkari hauen bisita jaso zuten: Alexander Arriola, zuzendari nagusia; Ainhoa Ondarzabal, Eusko Jaurlaritzako garapen ekonomikoko nazioarteko zuzendaria; Aitor Cobanera, SPRIko teknologia eta berrikuntza zuzendaria; Miren Madinabeitia, SPRIko nazioarteko

arloko zuzendaria; eta Iñaki Tellechea, SPRIko empresa promozioko zuzendaria.

Urtarrilaren bukaeran, berriz, Gipuzkoako Diputatu Nagusiaren bisita ere jaso zuten. Martín Garitanok planta bisitatu ondoren, kooperatibaren historia, ibilbidea eta etorkizunerako proiektuak ezagutu zituen.

Otsailean Iñaki Murgiondo, Gamesako zuzendari industrialaren bisita jaso zuten.



IK4-IDEKO forma parte del clúster europeo en óptica y fotónica

SECPHO, es un foro donde empresas, centros tecnológicos y grupos de investigación buscan establecer fructíferas colaboraciones que generen beneficios y sinergias en el ámbito de la óptica y la fotónica.



IK4-IDEKO desarrolla su actividad en 8 líneas de investigación bajo el enfoque común de desarrollar nuevos productos y/o servicios para la industria manufacturera. En particular, la línea de investigación de Inspección y Medida tiene como objetivo el desarrollo de soluciones de medida altamente automatizadas basadas en tecnología de visión 2D/3D (Machine Vision) y fotónica, con especial atención a la metrología sin contacto por medio de tecnología fotogramétrica propietaria (desde estereofotogrametría y triangulación láser, hasta fotogrametría multicámara autocalibrada), así como el desarrollo

de nuevas soluciones de inspección NDT altamente automatizadas basadas en tecnología de inspección por ultrasonidos (desde transductores piezoeléctricos a tecnología EMAT, hasta el diseño de unidades de inspección multielemento phased-array) y termografía activa (inductiva, láser, etc.).

La actividad de la línea de investigación de Inspección y Medida comprende la colaboración integral con sus clientes a lo largo de todas las etapas principales de un nuevo desarrollo hasta su implementación industrial final. □

IK4-IDEKO ha presentado los últimos avances en el desarrollo de amarres inteligentes para el sector aeronáutico



Ha participado en la reunión del comité directivo del proyecto europeo INTEFIX, que desarrolla amarres inteligentes, celebrado en la empresa Römheld en Laubach, Alemania.

IK4-IDEKO presentó los resultados del trabajo realizado durante los primeros 20 meses del proyecto, cuyo objetivo es aumentar el rendimiento de los procesos de mecanizado mediante la utilización de sistemas de amarre inteligentes.

Fagor Industrial presenta su nueva generación E-V0 de lavado de vajilla

E-V0 ofrece todos los beneficios de las gamas más altas del mercado pero a través de máquinas más básicas. Gracias a una única estructura simplificada, se adapta la tecnología a cada gama y a las necesidades del mercado, ofreciendo así un cuerpo de calidad top a través de modelos más económicos. Esta generación es fruto del gran esfuerzo en cuanto a inversiones en maquinaria y utillajes de fabricación, que permiten simplificar los equipos a través de embuticiones y la consiguiente simplificación de piezas atornilladas; logrando así máquinas de máxima fiabilidad, robustez, seguridad, facilidad de limpieza y mantenimiento.

Donostian egingo da Makina Erremintaren XX. Biltzarra

Uztailean egingo da biltzarra eta bertan izango dira esparruko punta-puntako teknikari eta ikerlariak.

Fabrikazio eta mekanizazioko teknologia aurreratuekin zerikusia duten enpresek, ikerketa zentroek eta ikastegiek Makina Erremintaren eta Fabrikazio-Teknologien XX. Biltzarrean parte hartuko dute 2015eko uztailearen 10etik 12ra bitartean, Donostiako Teknologia Parkean, Miramonen. AFM Makina Erremintako Elkarteak antolatutako biltzar honetan,

fabrikazio aurreratuaren esparruko gaurkotasuneko gaiari buruzko hitzaldi teknikoak eskainiko dira, eta topagune aparta bihurtuko da partaideen arteko loturak eta lankidetzak bideratzeko, enpresariei, teknikariei, ikertzaileei, zientzialariei, ikasleei eta irakasleei esperientziak partekatzeo aukera eskainiz.

Biltzarrean antolatuko diren mahainguruetan, manufacturinga, "4.0 industria", fabrikazio aditiboa eta "zero akatseko" fabrikazioa bezalako gaiak aztertuko dira, besteak beste. Horrez gain, erakusketa-gune erakargarri bat eta teknologia berriak aurkeztu eta garapen ukigarri eta errealak aurkezteko poster-eremu bat ere izango dira. □



EROSKI firma con la banca la reestructuración de su deuda

La cooperativa despeja su horizonte financiero para desarrollar su plan de negocio y recuperar el ritmo inversor -400 millones en los próximos cuatro años-. La deuda financiera queda estructurada en tramos acordes con la generación recurrente de recursos (ebitda) por parte de la empresa. La firma también incluye el acuerdo para un canje de las Aportaciones Financieras Subordinadas (AFS) por un nuevo título con vencimiento.

EROSKI ha formalizado la firma de los contratos de reestructuración de su deuda financiera. El acuerdo rubricado muestra el total respaldo de la banca a su modelo de negocio y despeja su horizonte financiero hasta 2019. El acuerdo ha sido suscrito por entidades acreedoras que representan el 95% de la deuda financiera del Grupo, y Eroski solicitará la homologación de los citados acuerdos de reestructuración para la extensión de sus efectos al 5% restante.

El presidente de EROSKI, Agustín Markaide, ha valorado positivamente la firma del acuerdo que "marca un cambio de ciclo con un futuro despejado para afrontar los retos definidos en el Plan Estratégico con las necesidades financieras cubiertas".

"Hemos superado una etapa compleja y es el momento de mirar al futuro, de culminar el desarrollo del nuevo modelo comercial "contigo" y de recuperar las inversiones para fortalecer nuestros negocios más estratégicos." Y ha añadido que "la reestructuración del pasivo permite reforzar la atención sobre nuestro negocio de distribución,

la base de toda nuestra actividad, para ir consolidando los pasos entorno a un nuevo EROSKI más focalizado en sus fortalezas y más rentable."

La reestructuración divide la deuda de EROSKI en diferentes tramos, atendiendo al origen de esa deuda y la naturaleza de sus garantías, con un tramo de deuda senior, por importe de 791 millones de euros; un tramo de deuda ligada a desinversiones, por 300 millones de euros; un tramo de deuda no estructural, de 948 millones de euros; y un tramo de deuda inmobiliaria, por 105 millones de euros. Este acuerdo global de reestructuración financiera se extenderá a los sindicatos inmobiliarios a lo largo del primer trimestre. También se acuerda la renovación de las actuales líneas de circulante por 371 millones de euros.



La nueva estructura financiera ofrece una solución sostenible para los próximos años y está alineada con la capacidad de la compañía de generar un ebitda positivo recurrente, que ha mostrado una sólida estabilidad en torno a los 250-300 millones de euros anuales a pesar de la crisis económica y la caída del consumo. □

"El acuerdo marca un cambio de ciclo con un futuro despejado para afrontar los retos definidos en el Plan Estratégico".

EROSKI abona 22 millones de euros en intereses a los inversores de las AFS

Los intereses para el presente ejercicio quedan fijados en el 2,771% para la emisión de 2007 y en el 3,271% para las anteriores. La reestructuración financiera firmada con la banca ha incorporado la alternativa voluntaria de canje por un bono con vencimiento.

El 2 de febrero, EROSKI procedió a abonar un total de 22 millones de euros entre los inversores de las Aportaciones Financieras Subordinadas (AFS), en concepto de pago de los intereses correspondientes a 2014. Esta retribución corresponde a un tipo del 3,562% para las emisiones del 2002 y 2004, y del 3,062% para la emisión de 2007.

Desde que EROSKI lanzara su primera emisión de AFS en 2002 para financiar su crecimiento, la cooperativa ha cumplido puntualmente con su compromiso de retribución anual de

intereses, abonando ya un total de 314 millones de euros a sus inversores. Durante todos estos años, la retribución de las AFS siempre ha sido superior al 3%, quedando establecida siempre en referencia al Euribor más un diferencial de 3 puntos para las emisiones del 2002 y 2004, y un diferencial de 2,5% para la emisión del 2007.

Un inversor que haya adquirido AFS en 2002, ha percibido ya un 67% sobre el importe de su inversión inicial, en concepto de intereses. Un inversor con AFS desde 2004 ha cobrado ya el 55% en

intereses, mientras que el de 2007 ha ingresado el 34% del valor de su inversión. □



Arizmendiarieta

1915-2015

Datorren apirilaren 22an beteko da jaio zeneko lehen mendeurrena.
Urtean zehar hainbat ekitaldi antolatu dira haren omenez.



El próximo 22 de abril se cumplirá el centenario del nacimiento de José María Arizmendiarieta Madariaga. Una efeméride importante para conmemorar el nacimiento del inspirador de la Experiencia Cooperativa que tuvo su origen en Arrasate-Mondragón. “Don José María”, como le llamaban sus discípulos, fue un sacerdote visionario (ideólogo de proyectos como Caja Laboral Popular, Ikerlan, Mondragon Unibertsitatea, Alecop, Auzo Lagun...), un trabajador infatigable y un creador de ilusión y de proyectos compartidos y comunitarios. En definitiva, una persona irrepetible a la que se pretende rendir un doble tributo: por un lado, se quiere reconocer tanto su figura como su aportación al desarrollo empresarial y social del país; y por otro lado, difundir su pensamiento y profundizar en los valores *arizmendianos*.

En este sentido, TU Lankide, la revista fundada por el propio Arizmendiarieta, pone su granito de arena en este aniversario aportando una serie de notas biográficas, varias entrevistas y artículos de opinión que hemos seleccionado en este número cuasi monográfico. En cualquier caso, a lo largo del año, tanto en la edición de papel como en la web www.tulankide.com iremos publicando piezas informativas relacionadas con el centenario.

Actividades del centenario

A lo largo del año 2015 se llevarán a cabo, organizadas por diferentes instituciones, varias actividades. Una de ellas será la celebración de un concierto en su memoria el próximo 17 de abril en el Kursaal en el que participaran la Orquesta Sinfónica de Euskadi y el Orfeón donostiarra, y al que estarán invitados todas las cooperativas y una representación institucional, política y económica de la sociedad vasca.

Asimismo, se prevé la edición de un libro con testimonios y reflexiones intelectuales sobre Arizmendiarieta o la edición de un número monográfico de la revista Hemen. También se realizará la inauguración de una placa conmemorativa en Arrasate.

Además, también se quiere organizar algún evento, todavía sin determinar, relacionado con el ámbito de la educación. E incluso ya se ha avanzado en la elaboración de un documental cinematográfico sobre Arizmendiarieta. Y por supuesto, se habilitará un sitio web específico con motivo del aniversario. □

JMA visto por JMA

Don José María Arizmendiarieta resumió su propio curriculum en 1972.

Mi "curriculum vitae" tiene poco que consignar y lo resumo en lo siguiente:

- José M^a de Arizmendi-Arrieta y Madariaga, nacido en Marquina, Vizcaya, abril de 1915. Estudios hasta verano 1936; 1936-39, milicias vascas, prisión y servicio militar. 1940 estudio y retiro en Seminario de Vitoria.
- Desde principios de 1941 Coadjutor y Consiliario de Jóvenes en Mondragón; por extensión, de padres de familia y hombres, cargo y nombramiento únicos que poseo hasta la fecha.
- Dedicación preferente y prevalente: la formación social y problemática de promoción y transformación social y actividades fundamentalmente atendidas desde Centros de capacitación profesional y técnica hasta 1956.
- Desde esta fecha, en el marco más amplio de instituciones y entidades socio-económicas, sin responsabilidades ejecutivas; en planos de estudio y reflexión compartidos con protagonistas y promotores de las aludidas entidades y comprometido en las mismas en aras de postulados humanos y sociales comunitarios.
- Nunca he sido capaz de hacer nada en solitario, y por ello, si existe algún mérito que se me imputara, ello comporta una verdad a medias, que es peor que una falsedad, en cuanto con ello se mixtifican las versiones.
- Ésta es la verdad, toda la verdad y la REALIDAD: Que soy un sacerdote secular, que liberado más o menos siempre de tareas menos apetecibles para mí, he podido dedicarme a una especie de sana afición con compromiso también muy llevadero. Sin desvincularme de las atenciones ordinarias he podido disfrutar de periodos que he aprovechado tanto para mi propia formación como para atender a otros requerimientos que los interpretaba se debían correspondencia.

Un abrazo y nada más. 26-04-72

Don José María Arizmendiarieta



Mendeurrenaren logoa

Hiru kontzeptu adierazi nahi ditu logoak: 100 urte, betaurrekoak (Arizmendiarietaren berezko ezaugarri estetikoa) eta pertsonak, bere proiektuaren ardatza.

Logoaren beste berezitasuna da edozein hizkuntzatan irakur daitekeela. Laranja kolorearen bidez keinu korporatiboa egiten da eta diseinua aldetik soluzio garbia egin da.



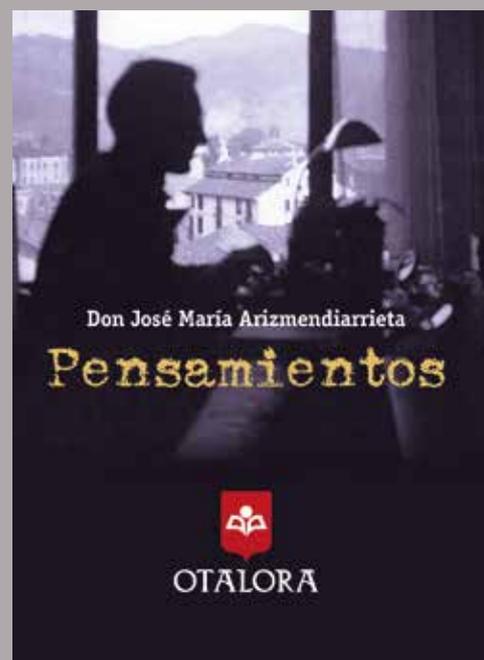
Arizmendiarieta

1915-2015

Una portada inédita



La portada de este número del centenario tiene su cosa, ya que trata de una ilustración que está cuidadosamente elaborada sobre la base de los *Pensamientos* del propio Arizmendiarieta.



Libro que recopila los pensamientos de Don José María.

Arizmendiarrieta

Reseña vital

Datorren urtean Arizmendiarrieta hil zeneko 40 urte beteko dira; eta aurten jaio zeneko mendeurrena ospatuko dugu. Baina, nor zen Arizmendiarrieta? Noiz iritsi zen Arrasatera eta zer egin zuen bertan? Idatzi honen egileak, Arizmendiarrietaren kolaboratzaile fina, bere bizitzan izandako ibilbidearen berri ematen digu.

José Mari Ormaetxea | Socio fundador de la Experiencia Cooperativa

Barinaga y Arrasate. Principio y fin de Arizmendiarrieta. Punto de partida y fin de trayecto de una persona irrepitible que tuvo el placer de conocer y con quien compartí muchas aventuras, profesionales, y sobre todo, vitales.

1 Barinaga, 15·04·1915

José María Arizmendiarrieta Madariaga nació en el caserío Iturbe del barrio de Barinaga, de Markina (Bizkaia) el 22 de abril de 1915. Su padre, José Luis, era un "baserritarra" jovial; su madre, Tomasa, era hacendosa y gobernante del caserío. Tras él, que era el mayorazgo, nacieron sus hermanos Francisco, María y Jesús. Acudió a la escuela anexa a la Parroquia de San Pedro de Barinaga en la que estudió, en euskera, sus primeras nociones de cultura general y, en la catequesis, la religión católica.



La familia. Sentados, su padre José Luis y su madre Tomasa. De pie y de izquierda a derecha, sus hermanos Jesús, María y Francisco. Detrás, el hijo mayor, Dn. José María.

2

Tiempo de estudio

Fue al Seminario Menor de Castillo Elejabeitia en el otoño de 1926, a los 11 años, y en él cursó hasta junio de 1931 las asignaturas de cultura general y latín. En el Seminario de Vitoria estudió filosofía hasta 1935, y en junio de 1936 había terminado 1º de teología.

Al estallar, en julio, la guerra civil, se halla en Iturbe ayudando a su familia en el caserío cuando contaba 21 años y se ve comprometido en la contienda. Pierde el curso 1936-37 y el siguiente curso, 1937-38, cumple la mili en Burgos y es ahí donde cursa 2º de teología. El 3º lo estudia y se examina, entre 1938-39, en el Real Seminario

de Bergara, porque el de Vitoria se había convertido en Hospital de Sangre para atender a los heridos de la guerra civil. Restituido este Seminario a sus funciones, cursó en él 4º de teología entre 1939-40. El 21 de diciembre de este último año se ordena sacerdote y el 1º de enero de 1941 celebra su primera misa en la Parroquia de San Pedro de Barinaga. El día 14 de ese mismo mes es nombrado coadjutor de la Parroquia de San Juan Bautista de Mondragón y, poco después, consiliario de Acción Católica. Aquí, en Mondragón, vivirá durante el resto de su vida, casi 36 años: llegó con 25 y murió con 61.

3

Guerra civil

La Guerra Civil la pasa en Bilbao. Se halla adscrito al cuartel de Abando como soldado. Pero el 22 de diciembre de 1936 se inscribe en "Eusko Gudarostia, Departamento de Guerra". Escribe en los diarios "Gudari" y "Eguna". En éste firma bajo el seudónimo de "Arretxinaga" y la labor de periodista le ocupa gran parte de su tiempo. Cuando en junio de 1937 Bilbao cae en manos del ejército de Franco, Arizmendiarieta sabe que le van a apresar y decide marcharse. Sin embargo, cercano a la frontera de Irún, se vuelve para afrontar las consecuencias de sus actos. Es apresado y encarcelado en la prisión de Larrinaga. Se le instruye procedimiento sumarísimo de urgencia, en el que se le imputa rebelión militar y queda absuelto libremente el 2 de agosto de 1937. Alguno de sus compañeros habían sido fusilados. Arizmendiarieta declaró que recibía sus estipendios en el cuartel; de haber dicho que lo hacía de la redacción del "Eguna" probablemente lo habrían fusilado también. Es cuando, al quedar libre, le asignan como soldado a un cuartel de Burgos, tiempo que aprovechó para estudiar y examinarse de 2º de teología.



1937, Guerra Civil. Dn. José María con otros soldados y compañeros.

4

A Mondragón llega el 5 de febrero de 1941

En una "mañana lluviosa y desagradable, se apeaba en la modesta estación de ferrocarril de Mondragón con una maleta de cartón, una cartera de mano y todos los atuendos reglamentarios de clérigo". La guerra civil había terminado su confrontación bélica apenas dos años antes. Era tiempo de superar los dramas del pasado.

Durante sus primeros veinte años dedicó miles de horas a la juventud. Acomete, casi a la vez, la formación religiosa y social de los jóvenes, mientras les encomendaba la organización de representaciones teatrales, la puesta en la calle del "Olentzero", tradición que en Mondragón era desconocida, el "Bizar-Zuri", las carrozas de Navidad y Nochevieja, la cabalgata de Reyes y hasta exposiciones de pintura en la feria de Santo Tomás. Crea el ropero para atender a las familias pobres, mientras edita hojas volanderas que hablan de "los demás" -su obsesión permanente-, de la caridad "allí donde no llegue la justicia", y del trabajo "como resorte que Dios ha puesto en la mano del hombre para



1943. El primer curso de la Escuela Profesional en clase de Tecnología.

que colabore con Él". Y para financiar esas iniciativas organizó rifas, tómbolas, quinielas. Es incansable. Solo han pasado dos años desde que llegó y, ya en 1943, crea la Escuela Profesional.

5

Escuela Politécnica Superior

Tiene la convicción de que la mejor inversión es la que se destina a la educación. Cree con firmeza que no es justo que solo una parte de la juventud pueda estudiar maestría industrial en la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera. Así, en 1947, cuatro años más tarde, comienzan a estudiar peritaje industrial los que fueron los fundadores de las primeras cooperativas, en 1955. Hace falta que transcurra muy poco tiempo más, apenas seis años, para que Arizmendiarieta comience a proyectar lo que llamó "Nueva Escuela Profesional". Se concluyen las obras en tres años y las inaugura el Ministro de Educación y Ciencia el 13 de setiembre de 1966, y en esta ocasión logra que la Escuela se convierta en Escuela de Ingeniería Técnica Industrial, hecho que se oficializa en 1968. Había costado 2.200 millones de pesetas (de 2001) y el 62% lo aportaron las cooperativas y los cooperativistas. Intuye entonces que esta "nueva escuela" puede ser la base de lo que llamó "Mancomunidad Escolar de la Universidad de Oñate" (M.E.D.U.O.), cuyos



24 mayo de 1964. Inauguración del primer pabellón de Eskola Politeknikoa Superior.

estatutos redacta, pero no tienen eco, ni puede, entonces, desarrollar esta idea. Hizo falta que, a mediados de los '90, se volviera a pensar en unir lo que ahora es Escuela Politécnica Superior, con Eteo en Oñate y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación en Eskoriatza, y crear Mondragón Unibertsitatea, cuya aprobación se aprueba en el Parlamento Vasco en mayo de 1997.

6

Ulgor

En 1955 nace Ulgor. En el empeño se unen cinco personas de un grupo de 13 peritos a los que Arizmendiarieta dirige, aconseja, anima y cohesionan. En ese momento el cooperativismo se halla en proceso de fermentación. El modelo oficial tiene connotaciones propias del sindicalismo vertical con el que Arizmendiarieta no comulga. Tampoco caben sus ideas en la Ley de Sociedades Anónimas. Y es cuando ajusta su proyecto, ensanchando con sus propuestas las leyes vigentes sobre cooperativas. Ha dado un primer paso creando Ulgor (ahora Fagor Electrodomésticos) pero con más alumnos de su Escuela impulsa Arrasate, y luego Copreci y Ederlan cuando ya ha creado Caja Laboral. Ulgor es la referencia y apoyo de estas cooperativas por su impulso directivo y la adopción en común de los criterios de Arizmendiarieta. De Ulgor se escinden Fagor Electrónica y Fagor Industrial. Y es en 1963, bajo los auspicios de Arizmendiarieta, cuando se crea el Grupo Fagor.

1957. Ulgor cuando aún pasaba el ferrocarril y se construía el pabellón de la fundición.



Caja Laboral Popular, hoy Laboral Kutxa, es también una obra suya. Además de uno de los pilares que fundamentan el cooperativismo como factor envolvente y cohesionador. En marzo de 1959, cuando envía sus Estatutos Sociales a Madrid para su aprobación y registro, no había conseguido que apenas nadie creyera en ese proyecto porque, aun sus seguidores más conspicuos, no lo entendían ni le encontraban sentido. Se constituyó el 24 de setiembre de 1959 y abrió sus puertas al ahorro a principios de 1960. Todavía pasan dos o tres años recibiendo el apoyo de las cuatro cooperativas que la han fundado (Ulgor, Funcor, Arrasate, y San José) pero ya en 1963 comienza a ser base de su desarrollo empresarial. Su importancia crucial llega al comenzar el decenio de los '70. La industria vasca sufre una fuerte reestructuración porque en ese decenio se produce un aumento desorbitado de la energía, la caída en 1975 de la dictadura, el aumento de los "inputs" de la mano de obra y la progresiva apertura de las fronteras. Es cuando Caja Laboral, a cuyas reuniones acude puntualmente Arizmendiarieta como consiliario, se hace imprescindible. Sólo su capacidad de financiación, la transferencia de economías para compensar la insuficiencia de resultados de las cooperativas asociadas y su acción cohesionadora hacen posible que mientras la industria vasca pierde el 45% de sus empleos, el Grupo Asociado a la Caja crezca desde 8.000 empleos en 1970 a 24.000 en 1990, de los que 18.900 pertenecen a las cooperativas industriales. Arizmendiarieta, que fallece en 1976, había acertado.



Ekintzaile nekaezina

Arizmendiarietaren bultzadarekin eta dedikazio zehatzarekin beste jarduera batzuk ere sortu ziren, haren zorrotzasun eta eskuzabaltasunik gabe sekula egin ezingo zirenak.

1957 **San José kontsumoko kooperatiba**

sortu zen. Bi urte geroago Lan Kide Aurrezkiak sortuko zituen lauetako bat zen. Aldi berean, beste lau kontsumo kooperatiba batu ziren Lan Kide Aurrezkiaren baitan: "Markinesa", "Gernikesa", "Zornozana" eta "Andra Mari" Aretxabaletakoa. 1969an, Eroski sortu zuten bosten artean.



1962 **T.U. (Trabajo y Unión)** aldizkaria sortu zuen kooperatiben baitan iritzia sortzeko. Arizmendiarietaren ikuspegia bera zen aldizkarian mezuen ardatza, kooperatibetan gertatzen zenaren aldekoa beti ez izan arren.

1962 **Lana kooperatiba** sortu zuen (Leanizko eta Aramaioko Nekazarien Alkartasunaren lehen hitzekin sortua). Euskadin betikoa zen joeraren aurka zihoan saiakera zen, nekazaritzari ez baitzitzaien ordura arte espazio handirik eman. Saiakera hartatik sortu zen baita ere Behialde kooperatiba, ganadu enpresa.

1964 **Centro Asistencial** izeneko ospitalea sortu zen, Asociación Liga de Asistencia y Educación erakundearen menpe; Arrasateko lehen Amaetxe zuen beste zerbitzu batzuen artean, gaur egun Lagun-Arok Osakidetzari transferitua. Horren lekuan sortu da geroztik Debagoieneko Eskualde Ospitalea.

1964 **Biteri Egoitza**, Eskola Berria sortzean eta 300 ikaslerentzako erresidentzia izatea zuen eta du helburu.

1970 **Alecop** sortu zuen. Eskolako ikasleei eta geroago Mondragon Unibertsitateko ei egun erdiko lana ematea du helburu. Arizmendiarieta bera zen bere ideia hartan sinesten zuen bakarra. Urte honetan ere **Auzo-Lagun** sortu zuen. Mondragoeko kooperatibismoak kooperatiba uztera behartzen zituen emakumezko bazkideak ezkontzen zirenean. Arizmendiarietak ez zuen nahi emakume kooperatibistek etxeko lanetarako beste emakume batzuk izan zituzaten. Laster ohartu zen oker zegoela eta zuzendu egin zuen okerra eta gainera, Auzo-Lagun sortu zuen, emakumeek egun erdiz lan egin eta lana etxeko lanekin bateratu ahal izan zezaten.



8 Lagun-Aro

Lagun-Aro inicia su actividad en mayo de 1959, de la mano de Arizmendiarieta y es otro de sus pilares cohesionadores. Había previsto que fuera una sección de Caja Laboral a la que denominó Servicio de Provisión Social. De esta manera planteaba una solución a una situación que dejaba a los cooperativistas sin la cobertura de la seguridad social obligatoria del Régimen General para los trabajadores por cuenta ajena.

Y ya el 1º de enero de 1967 nace oficialmente Lagun-Aro –nombre que Arizmendiarieta adopta porque encuentra reminiscencias con “su-aro” y otros servicios

mutuos ancestrales de la vida rural–. Hoy Lagun-Aro cuenta con 29.000 mutualistas –había empezado en 1959 con 800– y tiene más de 56.000 beneficiarios. Acumula un fondo patrimonial de más de 5.200 millones de euros. Arizmendiarieta había nutrido su propensión innata a favor de los débiles al conocer las ideas de ministros laboristas, Stafford Cripps, Clement Attlee y Ernest Bevin y, sobre todo, conoció el Plan Beveridge –“desde la cuna hasta la tumba”– formulado por el gobierno Británico, una vez acabada la segunda guerra mundial.

9 Ikerlan, centro tecnológico

Ikerlan, Centro Tecnológico, fue una de sus últimas aspiraciones que se culminaron cuando Arizmendiarieta ya había fallecido. Hacia 1970 se expresaba así: *“Renovarse o morir. El signo de la vitalidad no es durar sino cambiar y tratar de contar con el futuro. La investigación es presupuesto ordinario para ello”*.

Era necesario avanzar para acrecentar el acervo tecnológico que redimiera a las cooperativas de su dependencia de tecnologías extranjeras. El 27 de octubre de 1974 se pone la primera piedra de Ikerlan, entre la Escuela Politécnica y Caja Laboral, en terrenos de ésta, y el 23 de junio de 1977 se inaugura el Centro de Investigación Tecnológica Ikerlan. Arizmendiarieta había fallecido siete meses antes, pero ve la ceremonia de la inauguración desde el busto que se erige en su entrada *“para abrir lo estrecho abrirlo con el corazón”* dice al pie. Ikerlan fue la respuesta de Arizmendiarieta a la necesidad de contar con tecnología propia y un referente inspirador para la puesta en marcha de otros proyectos de I+D que hoy en día conforman una red integrada por 15 centros.



10 Nos abandona

Arizmendiarieta murió el 29 de noviembre de 1976, aquejado por un problema cardíaco agravado por una infección –bicho de quirófano– tras una operación a la que fue sometido en 1974 en Madrid. Falleció el 29 de noviembre de 1976 a la seis y media de una tarde lluviosa y desapacible, mientras concluía una de sus oraciones preferidas: el “Magnificat”. Le enterraron el 1 de diciembre, y desde el 24 de setiembre de 1999, sus restos reposan en el panteón que se le ha erigido en el cementerio de Mondragón, pueblo al que había llegado 36 años antes. Su epitafio: *“Bihotza, lana eta bizitza zuen alde emanak”* y sus últimas palabras escritas a mano en euskera nos vuelven a la memoria su capacidad de amar y entregarse a los demás.



Una aventura biográfica

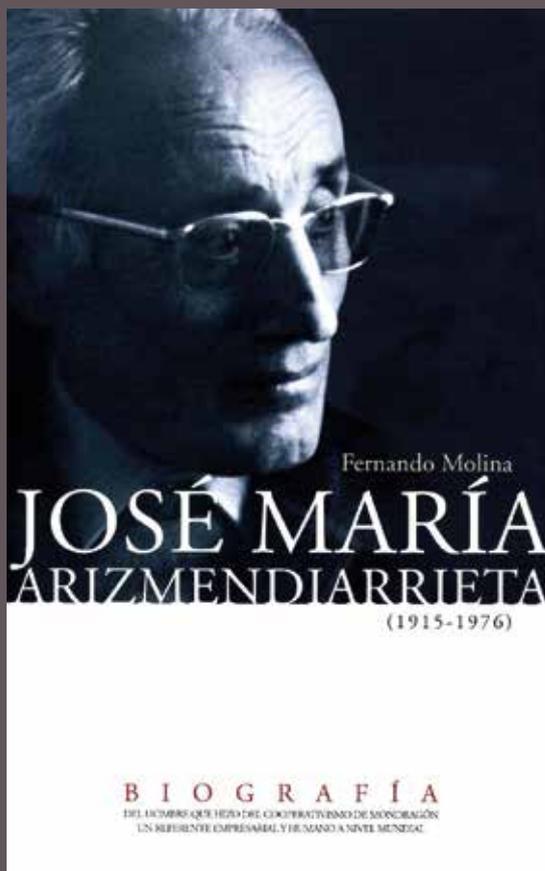
José María Arizmendiarieta (Markina, 1915-Mondragón, 1976) fue el fundador y líder ideológico del movimiento empresarial que hoy día representa la Corporación

MONDRAGON. **Fernando Molina** | Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea

Cuando comencé la biografía que me fue encargada en 2003 por José María Ormaetxea y Alfonso Gorroñoigoitia el conocimiento que se tenía de su vida era escaso. A su muerte, las evocaciones de los discípulos y compañeros que habían fundado, bajo su guía, el cooperativismo mondragonés se encontraban siempre con el obstáculo de la memoria personal, que no llegaba antes del año 1941 en que este sacerdote había sido enviado a Mondragón. Además, dado el carácter humilde que mostró en su vertiente pública, su universo personal e íntimo, incluidas sus propias fuentes filosóficas, constituía una incógnita para sus propios seguidores.

El libro que publiqué en otoño de 2005 pudo salvar este vacío reflejando hasta qué punto era el producto de la voluntad de este personaje por pasar inadvertido y no dejar huella, derivando todo el protagonismo a las obras que puso en marcha y a las personas que le ayudaron en esa tarea. Todo ello como resultado de una forma muy determinada de interpretar y vivenciar el cristianismo y el sacerdocio, ministerio que siempre reivindicó en un tiempo en que los referentes clásicos del catolicismo comenzaron a entrar en crisis debido al impacto de la extraordinaria secularización que vivió este país. Los lectores de este breve texto harían bien, cuando marchen al aeropuerto de Bilbao camino del trabajo o de las vacaciones, en girar la cabeza a su derecha y contemplar ese enorme mastodonte de piedra varado en ninguna parte que constituye el actual Seminario de Derio, inaugurado en el mismo tiempo en que Arizmendiarieta puso en marcha su obra cooperativa para surtir de sacerdotes a la Diócesis de Bizkaia y que veinte años después carecía de sentido, dado el minúsculo número de alumnos que albergaba...

En mi libro se cuenta este tiempo



de cambios, el tiempo en que esta tierra cambió como nunca lo había hecho antes, hasta el punto de ser difícilmente reconocible y de reconocerse con dificultad en su pasado. Y en ese contexto se cuenta la vida de una persona de humildes orígenes campesinos que aprovechó al máximo las enseñanzas que, en el Seminario de Vitoria, recibió de la generación de intelectuales religiosos más importante de la historia vasca, encabezada por Joxe Miguel de Barandiaran. Allí se comprometió con una exigente espiritualidad de orientación social, que trasladó a Mondragón el año 1941. En esa villa levantó durante catorce años un ambicioso proyecto de reconciliación social, cuyo fin era cerrar las heridas suscitadas por la Guerra Civil y promover una nueva cultura obrera que permitiera una adecuada formación

técnica y cultural del trabajador a través de escuelas profesionales e iniciativas sociales que implicaban la colaboración entre el trabajador y el empresario. Una Escuela Profesional, una cooperativa industrial y otra de crédito fueron los tres pilares que sustentaron, finalmente, desde mediados de los años 50, un revolucionario modelo de sociedad y economía comunitarias convertido hoy día en el principal grupo empresarial del País Vasco y en referente cooperativo internacional.

Aventura profesional y generacional

Diez años después de la confección de esta biografía mi recuerdo de ese tiempo es el de haber participado en una apasionante aventura profesional. Pero, sobre todo, mi recuerdo es el de haber podido colaborar con una generación de empresarios y trabajadores cooperativistas extraordinaria, en la cual encontré testimonio indirecto de la personalidad de Arizmendiarieta. Como en ese

papel de carbón que usaba de pequeño en el parvulario, encontré en las personas que me encargaron este libro y con las que colaboré, José María Ormaetxea y Alfonso Gorroñoigoitia, un calco de algunas de las habilidades más notables de la persona cuya biografía estaba escribiendo. Si tuviera que destacar un recuerdo de esta aventura biográfica fue un paseo matutino con uno de ellos por la villa que Arizmendiarieta transformó, por cada uno de los lugares de la memoria de esta aventura empresarial que ha sido "Mondragon". Lo que yo escribí sobre Arizmendiarieta es historia. Lo que ellos aún reflejan en sus ochenta y tantos años de vida es memoria. La única que queda de ese tiempo genial en el que surgieron los gigantes a cuyo lomo aún cabalgan las cooperativas, lo sepan o no... □

Los perfiles de JMA

Revolucionario, líder, sacerdote coherente, visionario, rupturista, irrepetible... Son muchos los adjetivos sobre su figura. Recopilamos algunos de esos testimonios.

“Era un revolucionario”

“Difícilmente se puede entender nada de la trayectoria vital de Arizmendiarrrieta si no se le encaja en su condición de creyente cristiano coherente, motor último de todos sus resortes, del entramado de su pensamiento y de su vida orientada hacia la acción emancipadora del pueblo llano”. “Fue un rupturista nato, un verdadero revolucionario que se apoyaba en su trípode educación, trabajo y solidaridad”, señalaba Alfonso en una entrevista concedida hace unos años a TU Lankide.

Alfonso Gorroñoitia, cofundador de la Experiencia Cooperativa

“Liderazgo moral a través del ejemplo”

“Lo suyo [lo de Arizmendiarrrieta] es una especie de “monasticidad secular” (sic) de entrega comprometida en la acción en el entorno vivencial próximo. Parte de la idea de que la única forma de inducir formas solidarias es viviendo como los demás. Y para hacer efectiva tal afirmación, predica con su modo de vida. Nunca se adelantó a tener nada más que los demás y su liderazgo moral lo forjó con el ejemplo”.

Jesús Larrañaga, cofundador de la Experiencia Cooperativa

“El mejor homenaje, hacer grupo”

A las puertas de uno de tantos actos conmemorativos Gorroño apuntaba que “uno de los peores favores que podemos hacer a la memoria de Arizmendiarrrieta es la mitificación, la esclerotización de su figura y su pensamiento. Citarle y no leerle, repetir frases lejanas y no construir el futuro, sería la mejor forma de traicionar ese futuro, de negar su legado vivo”. “El mejor homenaje a su memoria, al margen de actos académicos o recuerdos florales, consiste en “hacer grupo” profundizando con seriedad en la vía del trabajo inteligente y solidario”.

Iñaki Gorroño, ex secretario general de Caja Laboral

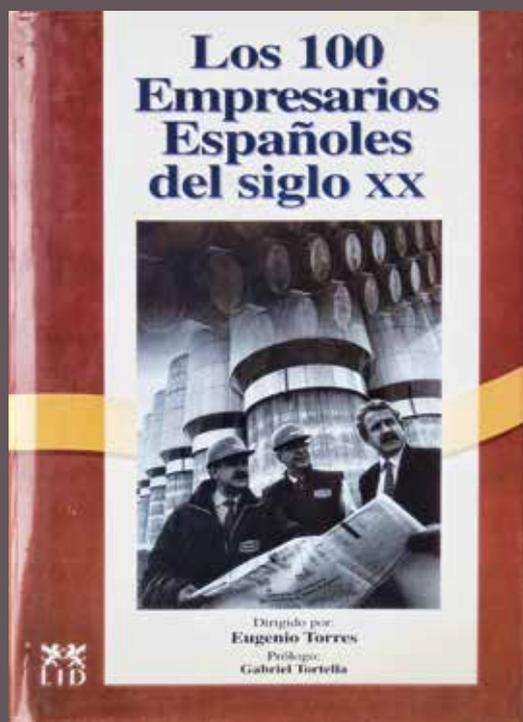
“Un insensato en lo optimista”

Contaba Román Balanzategi, quien fue su médico de cabecera, y también presidente de Lagun-Aro EPSV, en una entrevista para TU Lankide en el décimo aniversario de su muerte que Arizmendiarrrieta era un hombre “insensato en lo optimista” y también muy “testarudo”. “Aun recuerdo cuando se pegó una “galleta” con la bici y yo fui corriendo a preguntarle qué es lo que le había pasado; él me miró fijamente y me dijo: yo no me he caído, es que la bici se ha ido de lado y...” Y respecto a la bici, “cuando todos le recomendábamos que le convenía un pequeño coche de segunda mano para trasladarse, él no quería ni hablar de ello, aunque al final admitió la motocicleta Velosolex, que no le resolvió nada porque tenía que hacer un esfuerzo adicional para ponerla en marcha”.

“Burugogorra zen”

Duela urte batzuk eginiko solasaldian, Maritxu Arizmendiarrrietak zera esaten zigun bere anaiari buruz, oso pertsona ona zela eta bere afizioak lana eta ikastea zirela. Bizimoduz austeroa zen, “bakazioetan gurera etortzen zenean pozik zegoen amak jartzen zizkion berakatz zopa eta esnez betetako katiluarekin”. Erlazio estua izan zuen berarekin, eta zera esaten omen zion “Ay Maritxu, eres lista, pero terca como tú sola”. Eta Maritxuk erantzun: “Bai, zu bezala”. □

Arizmendiarieta, uno de *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*



En un libro publicado con la colaboración del Círculo de Empresarios y editado por LID, José María Arizmendiarieta fue nominado como uno de los 100 empresarios del siglo pasado. Se trata de un libro que reúne las biografías de cien emprendedores relevantes, que "fueron elegidos cuidadosamente por trece reputados especialistas en historia y expertos conocedores del mundo empresarial". Comparte honores con empresarios como Ramón Areces (El Corte Inglés), Emilio Botín (Banco Santander), Antonio Basagoiti (Banco Hispano Americano), Carlos Carbonell (Carbonell), Manuel Raventós (Codorniu), Juan Urrutia (Hidroeléctrica Ibérica), José Entrecanales (Entrecanales), José María Aguirre (Banco Guipuzcoano), Julio de Arteche (Banco de Bilbao), o José Luis de Oriol (Talgo), entre otros. El mérito atribuible

a Arizmendiarieta como emprendedor, al margen de haber creado miles de puestos de trabajo, es el de haber sido capaz de poner en práctica un nuevo modelo de empresa basado en la cooperación y en la participación activa de los trabajadores en la gestión y en las decisiones empresariales.

Eusebio Erkiagak
eginiko bertsoak

*Baserri girokoa
Nunbait auzolana
Maitasuna dakarren
Eragin bakana,
Nagusi eta morroi
Biok erdibana,
Lan-sistema zaharra
Orain barri dana.
Alkarregaz lan egin
askatasunean,
Kooperatibak
horixe gunean,
Dana erdimailan
ta inor ez behean,
ta Arizmendik
aurkitu bidea urrean.*

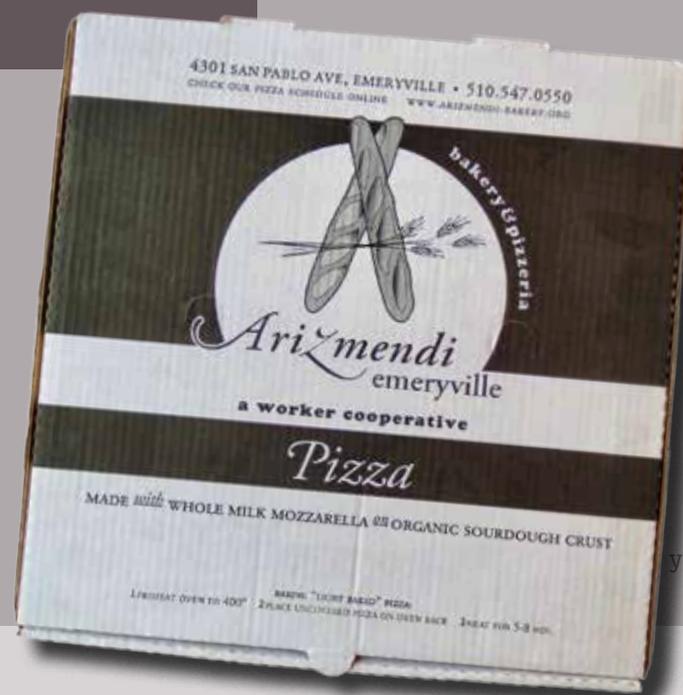
Arizmendi bakery

Arizmendiarieta también ha sido el inspirador de otros proyectos empresariales lejos de Euskal Herria. Como por ejemplo Arizmendi Bakery, en Estados Unidos, un grupo de empresas cooperativas que trabajan en el sector panadero y con ubicaciones en San Francisco (2), Berkeley, Emeryville, San Rafael, y en Oakland, en California. Se trata de una iniciativa puesta en marcha en 1997, que se dedica a hacer pasteles con frutas locales (fruitcake), pizzas y pan. Entre todas ellas constituyen una asociación de cooperativas (Arizmendi Association) que comparten una misión, y ofrecen servicios jurídicos y educativos a sus cooperativas miembro.

Ellos mismos se definen como "una cooperativa cuya propiedad y gestión está en manos de los trabajadores, que toman decisiones de forma democrática, que distribuyen entre ellos las tareas, las responsabilidades, los beneficios y los riesgos del negocio". Asimismo, en el lateral de la caja de sus pizzas afirman que la inspiración de su proyecto fue Arizmendiarieta, y señalan que "la propiedad y la participación de las personas en el ámbito del trabajo es una forma de promover una sociedad más justa y democrática".



Puedes ver un video
sobre este proyecto en vimeo.com/119020232





Valores en acción

Indarrean diraute Arizmendiarrrietaren balioek kooperatibetan? Egokitu dira garai berrietara? Erreferenteak al dira gure jarrerak finkatzeko? Zertan hobetu ditzazkegu?

Iñigo Iñurrategi | Responsable de Educación Cooperativa

Hablar de los valores cooperativos desde la óptica de Don José María nos sitúa en la perspectiva de profundos valores humanistas donde el desarrollo integral y sostenible de la persona y la comunidad nos llevan constantemente a redibujar ese futuro mejor. Los valores acuñados como propios por la Experiencia Cooperativa destilan la esencia de su propuesta: la Cooperación, la Participación, la Responsabilidad Social y la Innovación, son el conjunto de valores declarados como propios y aprobados en el Congreso Cooperativo. Por supuesto, los valores del colectivo cooperativista no son indiferentes al trasiego moral e ideológico (algunos le llaman crisis de valores) vivido en estas últimas décadas. **La pregunta pertinente es hasta qué punto estos valores están presentes y son referencia a la hora de guiar nuestros comportamientos diarios.**

Sin caer en la mirada fiscalizadora del que se cree autorizado para juzgar a los demás, en clave positiva y sin tono autocomplaciente, me atrevería a decir que estos valores están presentes en la práctica diaria de nuestras cooperativas, y si tomo como medida las prácticas socioempresariales actuales, algunas cosas las hacemos "bastante bien". Dicha afirmación me recuerda una reunión de trabajo reciente en una cooperativa donde al preguntar qué tal habían cerrado el año el gerente comenzó a decir "bastante bien", pero enseguida, como por acto reflejo, se detuvo y añadió: "bueno, pero aunque eso sea objetivamente cierto, no quiero decirlo demasiado alto porque en nuestra organización cuando proclamamos que algo va bastante bien tendemos a bajar la guardia y a conformarnos con esa medida, que tal como está nuestro mercado para nada es suficiente si queremos construir un proyecto con futuro".

¿Es suficiente?

¿Acaso es suficiente el nivel y la calidad de la práctica de la Cooperación, la Participación, la Responsabilidad Social y la Innovación en nuestro grupo cooperativo? Creo que tenemos respuestas y propuestas reales interesantes sobre esa cuestión. Analicemos el tema con una serie de preguntas que nos puedan ayudar a reflexionar y tomar consciencia sobre el asunto.

Por ejemplo, el valor de la **Cooperación** ha estado muy presente estos años de dificultad, sin embargo, ¿cuál es el estado de la práctica de la cooperación y la intercooperación en nuestras cooperativas? ¿El nivel de asunción de responsabilidad por parte de los socios es suficiente? En la gestión del desempleo, que todavía afecta a demasiadas personas, ¿le estamos dando la prioridad que requiere? ¿Qué planes concretos tenemos para reforzar el valor de la cooperación?

La **Participación**, por su parte, es un valor intrínseco y totalmente institucionalizado de las cooperativas. Sin embargo numerosos diagnósticos nos indican la necesidad de mejorar en este ámbito para mantener la tensión participativa. ¿Lo tenemos presente en nuestros Planes de Gestión? ¿Tratamos la participación como un fin en sí mismo a la vez que ventaja competitiva, o lo asimilamos como "nuestra manera de funcionar"?

¿Es la **Responsabilidad Social** uno de los motivos fundamentales, sino el principal, del sentido de cada una de nuestras cooperativas? ¿Más allá de atender a nuestras necesidades básicas individuales queremos construir un proyecto socioempresarial compartido y comprometido? ¿Tenemos la hoja de ruta al respecto o seguimos la corriente?

¿Estamos dispuestos a arriesgar el confort de la seguridad que nos da nuestro punto de vista actual? ¿Cultivamos en cada uno de nosotros las ganas de reinventarnos, de revivir? ¿Está presente la tensión constructiva de la **Innovación** en nuestros negocios? ¿Nos atrevemos con la innovación social?

Parfraseando a Don José María, "no deberíamos alardear de ser un proyecto maduro y progresista sin actuar cada uno por su parte con reflexión y peso. ¿De cuántas de las cosas que alguna vez nos sentimos satisfechos y hasta orgullosos nos hemos ocupado con seriedad?" □

Valores, líderes con convicciones e instituciones

Arizmendiarieta no tuvo en su vida ningún otro cargo que el de modesto coadjutor de la parroquia de Mondragón. No tuvo ninguna posición de poder en ninguna de las iniciativas empresariales o sociales que alentó. Sin embargo, nadie duda de su influencia determinante en la Experiencia Cooperativa. **Juan Manuel Sinde** | Miembro de Arizmendiarietaren Lagunak Elkartea

Sin pretender excluir otros enfoques quisiera destacar las tres cuestiones en las que, en mi opinión, D. José María centró su trabajo para construir una realidad que, casi 40 años después de su fallecimiento, sigue considerándole un referente irremplazable para explicar su propia identidad.

En primer lugar, Arizmendiarieta tenía claros los **principios y valores** que quería implementar en el mundo de la empresa y, a través del mismo, en la sociedad. Destacaría, sobre todos, su convicción de la igual dignidad de todas las personas, con independencia de su posición en el proceso productivo. Las personas debían de ser el centro y el fin de toda aventura empresarial.

En segundo lugar, la prevalencia de las necesidades del **proyecto colectivo**/ bien común sobre los intereses de individuos y grupos dentro de la empresa.

Para su puesta en marcha buscaba, con especial convicción, la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad. Y, además, una cultura de diálogo y colaboración frente a la cultura de confrontación más habitual en las empresas convencionales. También la cohesión interna debía ser cuidada, con un abanico salarial que la hiciera factible.

No faltaba en su pensamiento la preocupación por **los problemas de la sociedad** en la que se inscribe la empresa, que debe colaborar en la resolución de los mismos.

Pero también se preocupó de **inocular** esos valores, que todavía se pueden percibir con nitidez en la Experiencia Cooperativa, en la conciencia de las personas que eligió como **líderes**. Como indicaba Pako Garmendia hace algún tiempo, Arizmendiarieta buscó



y encontró profesionales competentes y generosos, de mente despierta y gran corazón. Pero cuidó en ellos tanto la dimensión referida al conocimiento y al saber hacer profesional, como la referida al comportamiento ético y moral.

Arizmendiarieta descubrió y potenció los valores humanos inherentes a la acción cooperativa en buena parte mediante el **ejemplo personal** y el de sus seguidores más cercanos.

Es conocida la frase que repiten los expertos en cultura corporativa: "Tus hechos hablan tan alto que no me permiten escuchar tus palabras". En ese sentido, es claro que la preservación de los valores anteriormente citados la basó, en buena parte, en la formación cuidadosa de los jóvenes, potenciales dirigentes, que le siguieron.

Un tercer aspecto clave fue su preocupación por la **creación de instituciones** que preservarían las características de su proyecto de "Transformar la empresa para transformar la sociedad".

Arizmendiarieta redactaba, así, personalmente los sucesivos borradores de Estatutos. Desde los primeros, correspondientes a una Ulgor, SA, que soñaba con unas reglas de juego inaceptables para la ley de Sociedades Anónimas de entonces, a los de Caja Laboral o la Fundación Gizabidea.

La creación de instituciones especializadas en resolver los distintos problemas y necesidades que se encontraba suponía ser consciente de la necesidad de complementar el liderazgo personal con estructuras adecuadas que dieran sostenibilidad al proyecto en el tiempo.

En el centenario de su nacimiento, merece la pena destacar que la gestión de los Valores, la preocupación por la formación no solo profesional sino también ética y moral de los dirigentes y la promoción de instituciones que se preocupen de ello serían tareas prioritarias para aquellas personas e instituciones que quieren proyectar su ideario hacia el futuro. □



On José María Arizmendiarietaren jaiotzaren ehungarren urteurrenean, atzera begiratu eta kooperatibaren sustatzaile nagusiaren figura erreparatzen ari garen honetan, bere alderdirik etxekoena, gertukoena ezagutzea ere ariketa sana izan daitekeela-eta, bere iloba Jesus Mari Arizmendiarietarengana jo dugu.

Jesus Mari Arizmendiarieta | On José Mariaren iloba

“Oso persona exigentea zen bere buruarekin, baita gainerakoekin ere”

Jesus Mari On José Mariaren anaia gazteenaren semea da, Jesusena, eta askotariko bizipenak gogoratzen ditu. Argazki bilduma ireki eta osabaren alboan bizitako urteak bizi-bizi agertu ditu. Gaur egun, Aita Menni ospitaleko giza baliabideetako zuzendaria da eta bere bulegoan hartu gaitu, ordenagailuan, eta bilduma liburuan argazkiak erreparatzen dituen bitartean hamaika bitxikeri kontatu dizkigu.

Noiz eta nola ezagutu zenuen osaba On José María?

Txikitatik; izan ere, harreman zuzena eta estua genuen osabarekin, ia egunerokoa. Afal aurretik esnea, fruta, barazkiak eta beste zenbait gauza eramaten genizkion.

Nola gogoratzen dituzu urte haiek?

Mondragoeko parrokiako apaiz laguntzailea zenean, asteburuetan, hamabostean behin, gure aita eta osabarekin Markinara joaten ginen, Barinagako baserrira. Hirurak aitaren kotxean. Osabari asko gustatzen zitzaion baserrira joatea eta, gure aitak ezin zunean, beste norbaitekin joaten zen. Bere jarraitzaileen batekin, mugimendu kooperatiboaren fundatzaileen batekin, baita Arrasateko farmazeutikoekin ere, harreman estua baitzuen haiekin.

Osabaren ibilbidea zuzenez bizi izan duzu, ezta?

56an jaio nintzen, hain justu ere lehenengo kooperatiba martxan jarri zen urte berean. Ni ekainekoa naiz eta apirilean abiatu zen kooperatiba, eta, noski, aurreneko etapa hori ez dut gogoan. Badakit osaba José Mariak bataiatu ninduela, baina nire aurreneko oroitzapenak hiru lau urte nituenekoak dira. Osabak eta aitak harreman handia zuten eta 1942an, osaba Mondragoera bidali zutenean, aita ere berarekin etorri zen. Gure aitak eta bazkide batek larrukigintza enpresa bat sortu zuten eta ezkondu zen arte aita osaba On José Mariarekin bizi izan zen.

Nolakoa zen osabaren harremana anaiekin eta familiarekin?

Familiako liderra zen eta sekulako errespetua genion. Pentsalaria zen, hausnarketa sakonak egiten zituen, eta ondoren bere planteamenduaren berri ematen zigun. Gogoan dut esaten zigula zein garrantzitsua zen formazioa, baina bere hitzek ez zuten beti arrakastarik izaten. Nire aita jarraitzaile fidela zen, eta jarraitu zituen osabaren esanak. Horrela, Lana koop. Elkarte sortu zuten.

Nolakoa zen zure osabaren mundua?

Jakina da eguerdiko ordu batean jaio zela, Barinaga auzoko Iturbe baserrian,

Markinan. 1915eko apirilaren 22an izan zen, eta egun hartan bertan bataiatu zuten. José Luis eta Tomasa ziren gurasoak, hau da, nire aitona-amonak. Nekazariak ziren eta lau seme-alaba izan zituzten. On José María, nagusia; Patxi; María, eta gure aita, gazteena. Anaia guztiak hil dira dagoeneko. Nire aita Arrasateko Eskualde Ospitalean hil zen, hain justu ere, osaba José Mariak inauguratutako ospitalean.

Jaio zen urtean munduko gerra hasi zen eta Euskadi zein Espainia egoera gogor batetik igarotzen ari ziren. Baserriko bizitza ez zen samurra izango.

Ez, ez zen bizitza erraza, eta osaba José Mariak ondo baino hobeto jakin zuen zein gogorra den baserriaren egitekoa, sakrifikatua eta lan handikoa. Ganadua zaintzeko eta baserriko lanetarako bi morroi zituzten, Pepe eta Santos, baina berak ere zaintzen zuen ganadua.

Aitaren hitzetan jakin izan duzu osabaren nerabearoa eta gaztaroa nolakoak izan ziren?

Gogoan dut izebak beti esaten zuela Patrocino Uranga irakasleak aipatzen zuena. Txikitari eskolako giroan oso ona eta umila zela esaten zuen. Guraso eta anai-arebeekin ere oso apala eta obediente zen. Barinagako ikastolan egin zituen hasierako ikasketak. Gaztaroan asko irakurtzen zuen



Barinagako eskolan, Patrocínio Uranga irakasleak aipatzen zuen txikitari oso ona eta umila zela.



eta anai-arrebei ere irakurtzeko eskatzen ziren. Fisikoak baino nahiago zituen aktibitate intelektualak. Oso alaia zen eta gertatzen ziren gauzen zergatiak jakitea gustatzen zitzaion.

Hiru urte zituela etxetik gertu erori egin zen, badirudi erratz batekin estropezu egin zuela eta paretan zegoen enbor baten kontra egin zuen bete-betean. Ezkerreko begia galdu zuen eta kristalezko bat jarri zioten. Jakina da, baita ere, oso txikitatik, bost urte zituenetik, Barinagako elizara joaten hasi zela.

Dirudienez irakurtzea zen gehien gustatzen zitzaiona.

Halaxe da, bai. Asko irakurtzen eta idazten zuen. Baserrian kutxa handi bat zeukan eta bertan idazlan ugari gordetzen zituen, baita liburuak ere. Osaba Patxi askotan eraman behar izaten zituen liburuak, lekuri ez zegoelako. Gure baserrian ere bazegoen mordo bat. Orain dela sei urte beste 450 liburu aurkitu genituen. José María Ormaetxearekin harremanetan jarri nintzen eta harritu egin zen, izan ere, Otorako artxiboa bukatu berri zuten. Orain han daude liburu horiek ere.

Bueltatu gaitzen baserri girora. Oso giro erlijiosua zegoen zuenean?

Nire aitona-amonak oso fededunak ziren eta sakontasunez bizi zuten kristautasuna. Egunerok sukaldean arrosarioa esaten zen, beti ere afal aurretik, artaburuak zuritzen zituzten bitartean. Amama Tomasarentzat

José María zen begiko semea, ziur aski istripua izan zuelako eta apaiz egin nahi zuelako. Era berean, apaiz bide horretan, José Mariak uko egin zion baserriaren oinordetzari.

Noiz esan zuen apaiz izan nahi zuela?

Txikitatik, anai-arrebek adarra jotzen zioten osaba José Mariari elizarako zuen joeragatik. Oso serio hartzen zuen otoitza eta Barinagako parrokiako meza-laguntzailea izan zen, eta hamar urte zituenean esan omen zuen aurreneko aldiz seminariora joan nahi zuela. Gurasoak hasieratik konforme agertu ziren.

12 urterekin, 1927an, baserria utzi eta apaiz izateko ikasketak hasi zituen.

Gaztelu-Elexabeitiako (gaur egun Artea, Bizkaia) seminarioan sartu zen, maletan Amabirjinaren medaila bat, liburu bat eta amama Tomasak eta izeba Mariak prestatutako arreoan zuten. Garai hartan ume asko zegoen baserrietan eta oso ohikoa zen norbait apaiz egitea.

Seminarioan hasi ondoren baserrira etortzen jarraitzen zuen?

Bai, aurreneko urteetan oporrak baserrian igarotzen zituen, Barinagan. Lagunekin pilotan jokatzea oso gustuko zuen nahiz eta gehienetan galtzen zuen, izan ere, lagunek pilota galdutako begirantz botaten zioten. Marrazketa, irakurketa eta Kalamua aldera bizikletan joatea ere oso gustuko zituen. Azken urteetan, berriz, abuztuko opporraldiak Zarautzen igaro zituen, Pepe

Ruiz Torre eta María Lourdes Azkoaga farmazeutikoen etxean. Osabarentzat etxeokoa ziren. Oso harreman estua zuten eta 12:30eko meza esan ondoren, ia beti, haien etxera joaten zen.

1931n Gasteizko Seminario filosofiko eta teologiko ikasketak hasi zituen.

Ordurako 17 urte zituen. Filosofia ikasi zuen 1935 urtera bitartean eta 1936ko ekainerako Teologiako lehenengo urtea ere amaituta zuen. 38an soldaduzka egin zuen Burgosen eta bertan egin zuen Teologiako bigarren ikasturtea. Hirugarren urteko ikasketak Bergaran egin zituen, Erret Seminarioan, izan ere, Gasteizko Seminario ospitale bilakatu zuten gerrako zaurituak hartzeko. 1939an gerra amaituta, Gasteizera itzuli zen, Teologiako laugarren urtea egitera.

Kazetaritza eta politika

Seminarioan ari zela Eusko Alderdi Jeltzalean afiliatu zen, eta EAJtik gertu zeuden aldizkarietan kolaboratzen hasi zen. Zeintzuk izan ziren alderdi batean afiliatzeko arrazoiak? Aurretik politikarekiko joerarik erakutsi zuen?

1937ko urtarrilean afiliatu zen EAJn eta gudarostean izena eman zuen. Bilbon egon zen nora bidaliko zuten zain, baina, begirik ez zuenez, talde laguntzaileetan sartu zuten. Nik inoiz ez nion inongo adierazpen politikorik entzun, ahalegintzen zen guztiarekin konektatzen.

Kazetaritzari dagokionez, irakurtzea beti izan zuen oso gustuko, baina bere biografian ez dago inongo kolaboraziorik publikazioetan, esaterako seminarioko argitalpenean ez zuen idatzi.

Kazetaritza lanak EAJn afiliatu ondorengoak dira. 1937an eman zuen izena alderdian, Gerra Zibilean, eta Agustín Zubikarayk eskaini zion Eguna egunkarian idaztea. Errekruta bezala sartu zen eta soldadu baten gisa kobratzen zuen eta ez EAJko militante lez. Ondoren, Eguna-kazetari lanetan aritu zen, gerraren bilakaeraren inguruan idatziz. Gudari egunkari elebidunean ere artikuluak idatzi zituen.

Nolakoak izan ziren urte haiek?

Bilbon bizi izan zen, ostatu batean, baina, dirurik ez zuenez, egun batean baserrira joan zen gurasoei diru eske eta taxian itzuli zen Bilbora. Egun hartan salatu eta atxilotu egin zuten.

Heriotz zigorra ere ezarri zioten baina zorionez Artilleria



Osaba On José Mariak bataiatu ninduen eta nire aurreneko oroitzapenak hirulau urte nituenekoak dira. Osabak eta aitak harreman estua zuten.



Arineko Erregimenduko bulegoetan amaitu zuen...

Halaxe da, Frankistek Bilbon atxilotu zuten eta uztailearen 13an Larrinagako kartzelara eraman zuten. 22 urte zituela gerra-kontseilua egin zioten matxinada goraiatzeagatik. Abuztuaren 12an, goizean goiz, askatu zuten. Epaiketaren ondoren, indultua eman zioten eta ordutik aurrera ikasketak eta soldaduzka aldi berean egin behar izan zituen, soldaduzka Burgosen, nazionalekin.

Familiak nola bizi izan zuen atxiloketa eta kartzelaratzea?

Aitak eta izebak noizbait hitz egin didate atxilotu zuteneko garaiaz, baina osaba José Mariarekin inoiz ez nuen gai horren inguruan hitz egin. Larrinagako kartzelan egon zen eta nire izeba askotan joaten zen bisitatzeri eta noizbait osabarekin hitz egiteko aukera izan zuen. Lasai ikusi omen zuen, nahiz eta heriotz zigorra zeukan.

Apaiz ordenazioa

Osaba On José María 1941eko lehenengo egunean ordenatu zen apaiz Barinagako San Pedro elizan. Festa handia egin omen zen eta Bilbon bizi zen garaian osaba salatu zuen pertsona agertu zen, ezta? Zer gertatu zen?

Familia osoarentzat egun handia izan zen. Nire izeba eta nire amama oso pozik zeuden, eta familia osoarentzat egun dotorea izan zen. Egia da salataria ere festara agertu zela eta osaba On José Mariak eskua muxukatzen utzi ziola eta barkatu egin ziola. Berak bazekien nor zen baina ez zion beste inori esan.

Apaiz egin ondoren Mondragoera bidali zuten. Egia da berak atzerrira joan nahi zuela?

Bai, berak Lovainara joan nahi zuen baina Gotzainak ez zuen hara bidali eta Mondragoera etorri behar izan zuen. Aurreneko meza Barinagako parrokiaren esan zuen 1941ean, urtarrilaren 1ean, eta otsailean Mondragoera bidali zuten. Berak eliza ikasketak jarraitu nahi zituen eta formazioa ez zuen baztertu. Gogoan dut osaba On José Mariak beti zuela gogoan Mondragoera iritsi zeneko eguna. Eurria ari zuen eta San Juan Batailatzailearen parrokiara joan zen zuzen-zuzenean, bere gauza guztiak kartoizko kaxa batean zituela. Bertan, apaiz-laguntzaile lanetan aritu zen eta baita *Acción Católica*-ko kide moduan ere. Denbora asko ematen zuen konfesionarioan eta orduko arrasatearrek konfesionarioan egiten zituen ordu luzeak ondo baino hobeto gogoratzen dituzte.

//

Hiru urte zituela etxetik gertu erori egin zen. Paretan zegoen enbor baten kontra egin zuen bete-betean. Ezkerreko begia galdu zuen eta kristalezkoa bat jarri zioten.

//

Apaiz ordenatu ondoren Arrasateko parrokiako etxean bizi izan zen eta noizbehinka izeba María etortzen zitzaion bisitan. Urte zoriontsuak izan ziren osabarentzat. Mezak patxadaz eta debozio handiz esaten zituen. Ez zen hizlari ona, baina, edukiari dagokionez, predikatzaile fina zen. Ebanjelioa bizitzarako oso era praktikoan transmititzen zuen.

Diozunez, ez zen hizlari ona, eta jakina da zenbait sektorek asko kritikatzeko zutela esaten zituenak kutsu iraultzailea izan zezakeelako.

Egia da, bai. Apaiz-laguntzaile izan zen garaian kritika asko jaso zituen. Garai haietan interpretatu zuten ez zuela doktrina behar bezala predikatzen. Oso kritikoa zela zioten eta batzuetan iraultzailea. Berak, ordea, isiltasunean bizi zituen kritikak eta erabaki zuen ekindako bidetik jarraitzea, eta gizarte hark bizi zuen egoerari erantzun eman nahian jarraitu zuen predikatzen.

Mondragoera 26 urterekin iritsi zen eta 61 urterekin hil zen; beraz, ia 36 urte bizi izan zituen Arrasaten, ezta?

Lehenengo urteetan gazteekin egin zuen lan handia. Gazteen gizarte eta erlijiozko formazioa hobetzen saiatu zen, eta hori lortzeko antzezlanak sustatu zituen: Olentzeroren festa, Bizar-zuri, Errege Magoak... eta, ekintza horiek finantzatzeko dirurik ez zegoenez,

zozketak, kinielak eta tonbolak egiten zituzten. Osaba On José Mariak beti zioen inbertsiorik onena hezkuntza zela, aberats zein txiroentzat.

Arrasatera iritsi eta bi urte igaro ondoren Mondragoeko Eskola Politeknikoa sortu zuen, baita *Juventud Deportiva Mondragón* ere, 1943an. 16.000 metro koadroko lursail bat erosi zuen eta 1945ean futbol zelaia inauguratu zuen. 1950. urte inguruan *Asociación Mondragonesa del Hogar* sortu zuen, eta elkarte hura baliatuz langileentzat 100 etxebizitza eraiki ziren.

On José Mariaren ekintzaile izateko eta erakundeak sustatzeko eta eratzeko gaitasunak ez zuen mugarik. Eta dudarik gabe ULGOR izan zen bere proiekturik garrantzitsuena, Fagorren germena eta Arrasateko kooperatibagintzaren hazia.

Estrukturak aldatzeko gai ziren pertsonekin aritzea gustatzen zitzaion. Enpresen gestioa zein emaitzak bideratu zitzaizkeen pertsonak alboan izatea gustatzen zitzaion eta ez zen paternalismoen zale. Horrexegatik On José Mariak eskatzen zien enpresei langileen artean akzioak eta eskubideak partekatzeke. 1954an bizikidetzan oinarritutako lan komunitateak eratzea erabaki zuen, non lana eta pertsonak izango ziren emaitzen eta gestioaren onuradunak. Horrela, 1955ean ULGOR kooperatiba jaio zen, eta ondoren beste asko sortu ziren: Copreci, Ederlan, Caja

//

Amama Tomasarentzat José María zen begiko semea, ziur aski istripua izan zuelako eta apaiz egin nahi zuelako.

//



Laboral Popular, Lagun-Aro, Ikerlan, Eroski, Lana, Alecop...

Asko estimatzen zituen garai haietan bere alboan izan zituen kooperatiben aintzindariak. Bere aurreneko kolaboratzaileak honako hauek izan ziren: Luis Usatorre, Alfontso Gorroñoigoitia, Javier Ortubay, Jesus Larrañaga eta José María Ormaetxea.

Garai haietan nolakoa zen On José Mariaren egunerokoa? Nola partekatzen zituen elizako beharrak eta gainerako proiektu guztiak? Berarentzat oso denbora gutxi izango zuen bada.

Goizean goiz esnatzen zen eta otoitz egiten zuen. Ondoren, eukaristia eta konfesoak egiten zituen eta, elizako lanak amaituta, Eskola Profesionaleko bulegora joaten zen. Bertan jasotzen zituen bisita guztiak, eta han sortzen ziren ideia eta proiektu gehienak. Oso pertsona exijentea zen bere buruarekin, baina gainerakoekin ere. Berarentzat ez zuen denborarik, baina nahi ere ez dut uste nahi zuenik.

Besteentzat egiten zuen lan, bere

bokazioa zen. Askotan esaten zuen Jaingoikoaren zerbitzari bezala sufrimendua bizi zuten pertsonen laguntzea tokatzen zitzaiola. Kristautasunetik gizartea eraldatu nahi zuen. Askotan esaten zuen *Acción Católica* gizon emakumez osatuta zegoela, ebangelioan sinisten zuten pertsonen betetik, eta mundua ez zitzaigula begiratzeko eman, baizik eta eraldatzeko. Asko sinisten zuen gizakian, egian eta karitatean.

Gaixoak bisitatzen zituen eta bere bulegoko zein elizako ateak beti zituen irekita, edonorentzat. Pertsonekin, familiarekin asko disfrutatzen zuen eta batez ere jendez inguratuta egotea gustatzen zitzaion.

Bizitzako azken urteak (1974tik aurrera)

Nolakoa izan ziren zure osabaren azken urteak? Ordurako zuk harreman estua zenuen berarekin.

Bihotzeko arazoak zituen. Txikitari anginak izan zituen eta ez zizkioten kendu. Zoritxarrez angina haiek arazo kardiako bilakatu ziren urteen joan-etorriaz. Edozein modutan ere, berak inoiz ez zion garrantzirik eman gaixotasunari, ez behintzat gainerakoon bistara.

1974an Madrilén ebakuntza egin zioten, Jimenez Diaz Fundazioan, Gregorio Rabago doktorearen agindupean. Kirofanoko infekzioa diagnostikatu zioten, baina, beste behin ere, berak garrantzirik gabeko zauri bat zela zioen. Zoritxarrez zauria ez zen inoiz sendatu. Bere heriotzaren bezperan, 1976ko azaroaren 27an, Alvaro Rengijo Calderon Lan Ministro eta lagun handiak bisitatu zuen. Gogoan dut zer esan zion Alvarori: "Atzera begiratzeko Jaungoikoa iraintzea da, beti aurrera begiratu behar da". Gogoan dut, baina ere, hil bezperatan bere lagun ezindua bati ordularia oparitu ziola eta zera esan zion: "lagun, ez dadila inoiz gelditu".

Heriotza

On José María Arizmendiarieta 1976ko azaroaren 29an hil zen, astelehena. Mondragoeko Zentro Asistentzialeko 106 logelan, arratsaldeko 20:20an, 61 urterekin. Gogoan duzu data hura? Nola bizi izan zenuen osabaren heriotzaren unea?

Senideak, lagunak, dizipuluak, apaizak eta Mertzedariak geunden, guztiak *Magnificat* irakurtzen. Egun hartan gaizki ikusten zitzaion eta butaka batean eseri zuten. Bere azken hitzak honako hauek izan ziren: "Ez inoiz atzera begiratu, beti aurrera". Azken uneetan nire izeba gerturatu zitzaion eta osabak eskutik heldu zion eta "ai ama" xuxurlatu zion. Haiexek izan ziren osabaren azken hitzak. Goizeko 9etan osabaren hilotza ospitaletik Arrasateko parrokiara eraman zuten eta bertan egon zen jendeak azken agurra egin ziezaion. Bi egunez, azaroaren 30ean eta abenduaren 1ean, On José Mariaren hilotza parrokiaren gaubeilatu genuen. Bertan izan ginuen senideak, kooperatibetako kideak, lagunak eta herritar ugari, oso estimatua baitzen.

Hileta elizkizuna ere sekulakoa izan zen, ezta?

Bai, Espainiako Lan Ministroa etorri zen, Alvaro Renfijo Calderon jauna. Meza, berriz, Bikario Nagusiak esan zuen, José Elgarrestak. Gotzaina kanpoan zen, Erroman edo Madrilén, ez dut ondo gogoratzen. Hiletan beste 64 apaiz ere izan ziren. Milaka pertsonak esan zioten agur osabari. □

//

Eguna-ko kazetari lanetan aritu zen, gerraren bilakaeraren inguruan idatziz. *Gudari* egunkari elebidunean ere artikuluak idatzi zituen.

//

José María Arizmendiarrieta y su modelo organizacional integral

El contexto económico y social ha variado significativamente en los últimos años. Las organizaciones se enfrentan a un entorno hipercompetitivo donde, por encima de cualquier otro recurso, las personas y su capacidad relacional, de aprendizaje, de innovación, de resolución de problemas, etc. se ha convertido en la base de cualquier ventaja competitiva sostenible. Necesitamos en la empresa del siglo XXI una persona proactiva, comprometida con el proyecto empresarial de forma que pueda desplegar todo su potencial. **Saioa Arando y David Sánchez**

Por otro lado, las personas también hemos cambiado notablemente en lo que se refiere a nuestras expectativas en el trabajo. Cada vez en mayor medida, las necesidades que pretendemos cubrir son pluridimensionales, es decir, ya no queremos que el trabajo sea una fórmula para conseguir un salario, sino también, queremos que sea una vía hacia la autorrealización a través de la satisfacción de necesidades emocionales e intelectuales y para ello entendemos que nuestra empresa debe ser un espacio de conocimiento, de interacción entre personas, de iniciativa individual, etc.

La visión del trabajo como una relación meramente económica es una herencia, sin duda, del taylorismo que aún campea a sus anchas por nuestras empresas. La principal aportación de esta corriente en el área del management fue la de incorporar una visión mecanicista, científica... al trabajo buscando crear rutinas en los tiempos, lugares y tareas que los trabajadores replicarían como autómatas. Bajo su visión, el trabajador no tiene que pensar sino replicar las instrucciones dadas para lograr mejores resultados en productividad, calidad, etc. Su mala reputación proviene de la percepción, acertada, de que su método convierte al trabajador en un engranaje más de la máquina productiva. Chaplin lo supo plasmar mejor que nadie en su famosa película *Tiempos Modernos*. No obstante, aceptando este lado oscuro, compartimos la idea de muchos pensadores que entienden que el taylorismo ofreció a los trabajadores



“ Reivindicamos la figura de Jose María Arizmendiarrieta como un pionero que ideó un modelo organizacional integral en el que los objetivos personales, organizacionales y sociales se encontraban alineados a través del trabajo de las personas. ”

un sacrificio en el puesto de trabajo a cambio de una vida mejor fuera de él. Por lo tanto, nos encontramos con unas relaciones pasivas basadas en el “orden y mando” donde la autorrealización y el compromiso con el trabajo no se contemplan.

Estilos de gestión y liderazgo

Es preciso darle completamente la vuelta a esta situación. Para ello emergen cada vez con mayor fuerza estilos de gestión y liderazgo que ofrecen a los trabajadores satisfacer sus necesidades desde una óptica integral o pluridimensional, buscando que estos hallen en el trabajo la trascendencia o autorrealización que les oriente hacia la apropiación del proyecto. No obstante, ésta es solo una parte de la fórmula, ya que también resulta necesario alinear esas necesidades con los propios objetivos de la organización para que podamos hablar de un proyecto compartido en su plenitud. En resumen, no ver a la persona como un ente unidimensional en sus necesidades a satisfacer en el trabajo y conectar éstas con el propósito fundamental de la organización es el reto, no menor, que tienen los líderes de la empresa competitiva del siglo XXI. Sin embargo, conviene aclarar también que no solo es una responsabilidad de la empresa el generar estos espacios, la propia persona trabajadora debe asumir esa necesidad y dedicarle la atención y el esfuerzo necesario. Un contexto adecuado

sin un compromiso veraz de la persona no es suficiente y tampoco sirve la fórmula inversa.

Arizmendiarrieta, pionero

En este sentido reivindicamos la figura de José María Arizmendiarrieta como un pionero que –hace ya más de medio siglo– ideó un modelo organizacional integral en el que los objetivos personales, organizacionales y sociales se encontraban alineados a través del trabajo de las personas. Realmente, la experiencia cooperativa MONDRAGON es el resultado de un trabajo colectivo. No obstante, el desarrollo de este movimiento no hubiera sido posible sin el liderazgo de este singular sacerdote. Aunque sea este un tema de mucho calado y desarrollo queremos destacar dos ideas de su pensamiento en esta línea. En primer lugar, la necesidad de transformar a la persona en su devenir como trabajador. En este sentido, el crecimiento personal a través del aprendizaje y la asunción de responsabilidades a través de la participación resulta clave para que el individuo se apropie del proyecto y aporte los ingredientes básicos de la competitividad a la organización.

En segundo lugar, la necesidad de consciencia de la conexión, particular y organizacional, con un proyecto de sociedad. Cuando nuestros proyectos no miran al contexto que le rodea y se

vuelven indiferentes al mismo, surge un vacío de significado que termina por desconectarnos incluso del propio proyecto que pretendemos protagonizar.

En nuestra opinión, la segunda vertiente descrita en el párrafo anterior ha sido objeto de suficiente atención tanto desde el interior del movimiento cooperativo como desde fuera de él a través de los numerosos estudios que se han realizado por universidades, intelectuales, etc. a lo largo de las últimas décadas. El impacto del cooperativismo como fuerza creadora de una sociedad más próspera, inclusiva, innovadora, solidaria y con una riqueza mucho mejor distribuida está fuera de toda duda. No obstante, entendemos que no se ha puesto suficiente énfasis en cómo el cooperativismo fortalece la individualidad de las personas y su desarrollo. Existe hoy día una clara tendencia a que la afirmación de la experiencia individual esté conectada con lo colectivo, no poniendo el interés de este último por encima del primero pero sí estableciendo una íntima conexión entre los dos. Como sostenía el recientemente fallecido sociólogo Ulrich Beck “pensar en uno mismo y vivir para los demás, algo considerado en otros tiempos como una contradicción en los términos, se revela hoy como una conexión interna fundamental”.

Por lo tanto, el modelo organizativo ideado por Arizmendiarrieta y materializado en la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON responde plenamente a lo que demanda la gestión empresarial actualmente. Con toda seguridad, habrá que actualizar algunos apartados para acompañarlos a los tiempos, pero sus pilares siguen estando hoy plenamente vigentes. No en vano, hoy como ayer, las personas seguimos necesitando de un mismo conjunto de grandes necesidades que la empresa del siglo XXI tendrá que saber satisfacer, si bien con ingredientes cambiantes, si de nosotros espera la máxima motivación y compromiso. □

“ El modelo organizativo ideado por Arizmendiarrieta y materializado en la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON responde plenamente a lo que demanda la gestión empresarial actualmente. ”





Ikuspuntua

Arrasateko Eskola Profesionalak 1943an ekin zion irakaskuntzari, On José M^a Arizmendiarrjeta sustatzaile izanik. Orduetik etengabe hazi da; lau fakultatek osatzen dute 1997an eratu zen Mondragon Unibertsitatea.

Bertako ikasleekin izan gara, Arizmendiarrjetari buruz duten informazioa eta iritzia jasotzeko asmoz.

Iratxe Ruiz de Mendarozketa eta Antonio Matilla | Goi Eskola Politeknikoko ikasleak

“Baloreak eta printzipioak? Kooperatibisten artean ere nahiko ahaztuta daudela dirudi kasu askotan”

I.R. Gasteiztarra naiz eta Mondragon Unibertsitatean ikastea erabaki nuen batik bat heziketa ereduagatik eta bestalde, ikasketak eta lana uztartzeko ematen duen aukeragatik.

Arizmendiarrjetaren inguruan gauza gutxi dakit! Gure fakultatean baditugu pare bat irudi edo eskultura bere pertsona gogora ekartzen dutenak eta horregatik hemengo ikasleok gutxieneko informazioa badugula iruditzen zait. Nik badakit bera izan zela kooperatibismoaren sorrera bultzatu zuen pertsona eta formazioarekin lotuta badakit berak bultzatu zuela gaur egun

ezagutzen dugun Eskola Politeknikoa.

Unibertsitateko heziketa ereduari badira hainbat ikasgai kooperatibismoarekin lotuta, adibidez, gurean humanitateak izenekoa dugu eta bertan ematen dira ezaugarri orokorrak.

Gizartea aldatu den heinean kooperatibak ere aldatuz joan dira. Gaur egun ez dute indarririk orain dela 40 edo 50 urte indarrean zeunden pentsamoldeak, horregatik beharrezkoa da horiek eguneratzea eta gogora ekartzea.

A.M. Oñatiarra naiz eta aurretik goi mailako bi heziketa ziklo ikasi ditut Enpresagintzan eta beste bat Garaian, eta momentu, momentu honetan hirugarrena ikasten nago Arrasateko kanpusean.

Unibertsitateko Kontseilu Errektorean nago momentu honetan eta hori aberasgarria da ikasleontzat, izan ere kooperatiba baten barruko

funtzionamenduaz jabetzeko aukera ematen digu.

Bestelakoan, iruditzen zait ikasleok oro har ez dugula informazio gehigirik Arizmendiarrjetaren inguruan. Beharbada bailarakook zertxobait gehiago dakigu, hurbiltasunagatik eta kasu askotan etxean bertan bizi izan dugulako kooperatibismoa.

Unibertsitatean ere informatzen da kooperatibismoaz eta bere sortzaileetaz, nahiz eta zeharka izan. Nire kasuan ekintzailetasunari buruzko ikasgaia izan nuen Enpresagintzan eta hor ikasi nuen dakidana. Horrez gain, hemen ikasten duenak nahitaez daki zer den kooperatiba, horietaz inguratuta gaude bailara honetan eta ia ikasle guztiok dugu aukera horiek ezagutzeko, praktikak eginez, proiektuak landuz... Beste gauza bat da baloreak eta printzipioak ezagutzeko, horiek kooperatibisten artean ere nahiko ahaztuta daudela dirudi kasu askotan. Inplikazioa, kooperazioa, partehartzea... aztertu eta bultzatu beharreko aspektuak dira nire ustez.



“Kapitalean baino pertsonengan sinisten zuen gehiago”

J.M. Arrasatekoa naiz eta familian transmititu didate Arizmendiarietari buruz ezaguntzen dudana. Adibidez, nire aitaitak behin baino gehiagotan esan dit gogoan duela apaiz Arrasatera etorri zeneko garaia. Nire gurasoak ere betidanik egin dute lana kooperatibetan eta hori etxean igarri izan dugu, guretzat hurbilekoak dira kooperatibak.

Berataz badakit Markinakoa zela eta apaiz etorri zela Arrasatera gerra ondoren. Entzun dut berehala hemengo gizartean inplikatu zela, injustizia eta desberdintasun sozialei konponbidea bilatzeko bertako gazteekin elkartu zela, hauek formatzen ahalegindu zela eta lehendabiziko kooperatibak sortzeko hazia jarri zuela. Hau da, kapitalean baino pertsonengan sinisten zuela.

Gaur egun, kooperatibak bizirik daude eta kooperatibismoa hedatuta dago munduan zehar. Bere

baitan dauden baloreak, berriz, ez dute behar besteko indarririk nire ustez. Beharbada, eguneratu edo modernizatu beharko lirake eta gure artean aztertu, zabaldu eta aplikatu. Seguru nago, gainera, gure inguru hurbilean mugatu barik, munduan zehar dauden injustizia eta hainbat egoera aztertu eta hobetzeko lagunduko luketela.

L.B. Eibartarra naiz eta hona etorri arte ez nuen Arizmendiarietaren pertsona ezagutzen. Dena dela, Alecopen lana egiteko aukera izan dut eta gaur egun Aretxabaletako kanpusean ikasten dudanez, zertxobait gehiago ezagutzen dut orain: apaiza zela, Arrasateko lehen kooperatibaren sorrera bultzatu zuela, gazteengan sinisten zuela eta izateko moduagatik inizatiba handiko pertsona zela.

Unibertsitatean bertan bigarren

mailan kooperatibismoaren sorreraz hitz egiten da ikasgai batean eta hor ere nahiko informazio jasotzen dugu ikasleok. Nire ustez bere irudian baino ahalegin handiagoa jarri beharko genuke bere pentsamendua eta mezua zabaltzen. Badakit beste garai batean bizi garela eta ezin dela orduko gizarteko balore berdintsuak egun aplikatu, baina badirudi interes pertsonalek indar gehiago dutela gaur egun eta horretaz hausnartzeko oso baliogarria da Arizmendiarietaren filosofia.



“Arizmendiarietak lanarekiko konpromezua defentatu zuen eta gaur nahiko ahaztuta dugula iruditzen zait”

E.M. LEINN ikasten ari naiz, azken urtean nago. Arrasatekoa naiz eta kooperatibismoa oso gertutik bizi izan dut betidanik, nire aitona garai hartako gizartean eman zen iraultzan parte hartu zuelako eta gurasoak kooperatibetan ibili direlako lanean. Gaur egun garena ulertzeko atzera begiratu beharra dago, ezin dugu ahaztu nondik gatozen! Garai hartan Arrasaten bizi izan zen iraultzaren sustatzaile izan zen Arizmendiarieta eta beste gazte askorekin batera, gizartea hobetzeko egin zuen lan. Nahi badugu izan ginena izan eta

jarraitu izaten, ezin dugu abiapuntua ahaztu.

Berak garatu zituen baloreak indartu beharko lirake gaurko gizartean ere, gurean dauden arazoei aurre egiteko baliogarriak direla iruditzen zait, batez ere kontzeptu eta oinarri aldetik. Krisiak gogor astindu du Debagoiena eta kooperatibismoa, eta horretan ere asko dugu ikasteko haiengandik.

Gure ikasketen barruan, ikasle guztiok sortzen ditugu taldeka eratuta kooperatibak, entitate juridiko gisa. Hala ere, kooperatiba ez da bakarrik entitate juridikoa, baizik eta baloreetan oinarritutako eredu da, norbanakoa baino haratago doan modelo da!

Urteekin, kooperatibismoa garatuz eta hedatuz joan den heinean, hainbat printzipio eta balio bidean galdu ditugula dirudi, nolabait garapen ekonomikoak izan duelako lehenetsuna

eta ahaztu egin zaigu pertsona dela ardatza, muina.

I.A. GADEko bigarren mailan nago. Azpeitiarra naiz eta hona etorri aurretik ez nekien Arizmendiarieta nor zen baina unibertsitatean ikasi dut bere biografia eta bere pentsamendua. Pertsona ekintzailea izan zen, gizarteko beharrak asetzeko lan handia egin zuen eta beretzat formazioa aspektu funtsezkoa zen, gizartea eraldatzeko tresna.

Lanarekiko konpromezua defendatu zuen Arizmendiarietak eta gaur egun nahiko ahaztuta geratu den aspektua dela iruditzen zait, nahiz eta kooperatibetan behin eta berriz aipatzen den aspektua izan. Horrez gain, pertsonaren etengabeko formakuntza eta prestakuntza nabarmendu zuen eta, zentzu horretan, egia da asko aurreratu dugula; gaur egun gazteok badugu gaitasuna eta ahalmena gizartean eragiteko.



Arrate Arkauz | Laboral Kutxako lan bazkidea

“Gaur egun ere Arizmendiarrjeta elkarlanean bizitzen dakien herri bat eraikitzen saiatuko litzateke”

Kooperatibak bizirik irauteko kooperatibistak behar dira eta egun, berekoiak gara. Geure kolkoari begira egiten dugu aurrera. Gauzak ondo doazenean denok gara lagun, baina okertzen hasten direnean besteak du errua. Une honetan geuk egindakoari baino errudunak bilatzean egiten dugu indar gehiago. Gure

ondasanak geureak dira duda barik eta gainerakoak guztionak, noski! Arizmendiarrjetak, berriz,



Ez dut uste eskuak gurutzatuta geldituko zenik, aurrera egingo luke duda barik!

elkarlanean oinarritutako mundu bat eraiki nahi zuen. Baserritarrengatik txisteak entzuten ohituak gaude baina nik kooperatibak aurrera ateratzeko, hainbatek etxetik dirua ekarri zutela ere entzuna dut...

XXI. mende honetan, urte konplikatuen ondotik, nola uste duzu jokatu zuela berak oraingo uneari aurre egiteko?

Pozgarria litzateke galdera hau bete betean asmatzea. Ez dut uste eskuak gurutzatuta geldituko zenik, aurrera egingo luke duda barik! Elkarlanean

bizitzen dakien herri bat eraikitzen saiatuko litzateke, guztion ongi izateari lehentasuna emanez, norbanakoarenaren gainetik. Baina uste dut egungo hezkuntzak ere egiten eta ekiten jakingo duten gazteak hezitzeko norabidea hartua dutela, egunerokotasunari aurre egiten eta erantzuten jakiteko prest egongo dira, beraz aurrera goaz.

Gogoan dut nire Almeneko garaian (Eskola Politeknikoak antolatuta edo) Arizmendiarrjetari buruzko lan bat egin eta saria jaso genuela. Niri ez dit kalterik egin bere ibilbidea ezagutu eta egindakoak jakiteak.

Oier Etxebarria | Copreci Koop. Elkarteko lan bazkidea

“Etorkizuna berrirudikatu eta horra heltzeko bidea egin behar dugu”

On José María Arizmendiarrjetak utzitako lekukoa aintzat hartuta, urtetako perspektibarekin nola ikusten duzu gaur Kooperatiba?

On José María ez nuen ezagutu eta bere bizitzaren berrikusketarik edo bere pentsamenduen azterketa edo sakontzerik egin ez dudanez, niretzat On José Mariaren lekukoak Mondragon osatzen duten kooperatiben oinarritzko printzipioak dira. Horiek dira nire ustez urtetako perspektibaz gure Kooperatibak aztertze eta baloratzeko erabili behar ditugunak. Horren harira, indartsuen mantentzen dena kooperatiben arteko elkartasuna dela uste dut. Normatiba aldetik eta bazkideon elkartasunaren ulermen aldetik, indartsu ikusten dut taldea; azken urte hauetako krisiak muturreraino eramanean du printzipio hau. Honen inguruko normatibak birdefinitzen ari gara baina izpiritua mantenduko dela uste dut. Bestalde, ahulena

erlaldaketarena dela esango nuke nik. Hasiera baten lortu zen gizarte aldaketa izugarria mantendu edo bultzatzen jarraitu baino, gu bazkideontzat gotortu egin dugu. Gu bizi garen gizarteko partaide baina kooperatibetako bazkide ez direnak, baztertu egin ditugu, alde batera utzi ditugu; bazkideon arteko berdintasuna nahi dugu baina lan barik edo lansari eskasa duten auzokideez ahaztu egin gara; horri buelta emateko ekintza edo erabaki sendorik ez dugula hartu uste dut nik

Eta berak nola pentsatuko luke gaur egun? Nola jokatu luke?

Aurreko erantzunaren hariari jarraituz, nire ustez printzipioak muturreraino eramanean beharko genituzke, printzipio guztiak indartsu egoteko baldintzak sortuz. On José Mariak, gizartea aldatu nahi zuen eta baita aldatu ere; horretarako egin zuen lan eta

emaitza ikusgarriak lortu zituzten bere jarraitzaileek. Guk ere helburu hori izanda, gure erabakiak horretara bideratu behar ditugu. Irabaziak izatea eta bazkideok bizi baldintza egokiak izatea ondo dago baina ez da nahikoa. Bizi baldintza egokiak eta berdintasuna sortu behar ditugu, ez bakarrik bazkideontzat, euskal gizarte osoarentzat eta baita munduan zehar gauden tokietako gizarteontzat ere. Helburu hori lortzeko kooperatiben irabaziak edo bazkideon bizi baldintzak apur bat okertu behar baditugu, helburu garrantzitsuenaren alde egin beharko genuke. On José Mariak etorkizun bat irudikatu eta bertara hurbiltzeko bidea marraztu zuen; guk etorkizuna berrirudikatu eta horra heltzeko bidea egin egin behar dugu.



Nire ustez printzipioak muturreraino eramanean beharko genituzke, printzipio guztiak indartsu egoteko baldintzak sortuz-

gertuago más cerca closer



tulankide.com

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

Newsletter

Albiste garrantzitsuenen hileroko errebasua

Repaso mensual de las principales noticias



Flickr

Aktualitatearen argazkiak

Todas las fotos de la actualidad de la Corporación



Youtube

Taldearen bideorik esanguratsuenak

Todos los vídeos del día a día de nuestro Grupo



Twitter

@euTUlankide

@esTUlankide

@enTUlankide



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

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

Harremanetarako Contacto: tulankide.com/contact-info



Garapena munduan

HUHEZI - MU

Nazio Batuen Garapenerako Programak (NBGP) 1990. urtez geroztik, urtero, giza garapenaren inguruko txostena argitaratzen du. Txostenetan Giza Garapenaren Indizearen (GGI) arabera sailkatzen dira munduko estatuak. Giza garapena terminoak pertsoneri egiten die erreferentzia, pertsonak baitira garapenaren jomuga. Giza garapena pertsonen gaitasunak, aukerak eta askatasunak zabaltzean datza, bizi nahi duten bizitza egin ahal izateko.



Azkeneko txostenaren laburpena, 2014koa, zazpi hizkuntzetara itzuli da, besteak beste, eta lehen aldiz, euskarara. Euskarazko bertsioa Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzaren babesarekin egin da eta aurkezpena Mondragon Unibertsitatean egin da.

Giza garapenari buruzko 2014ko txostenean berebiziko garrantzia hartzen dute kalteberatasun eta erresilientzia kontzeptuek. Bertan, giza garapenaren alorrean eman diren aurrerapausoetan ez ezik, giza garapenaren iraunkortasunean ere jartzen da arreta. Giza garapenak dakartzan onuren iraunkortasuna neurtzeko eta bermatzeko oso dira interesgarriak aipatu kontzeptuak.

Kalteberatasunaren hurrengo definizioa azaltzen da txostenean: bizi mailan beherakada handi bat eragiten duen zerbaiten eraginpean egotea. Bereziki kezagarria izaten da luze irauten duenean eta bizi-maila atalase jakin batetik behera jaisten denean, benetako gabeziaraino.

Ifrentzuaren beste aldea erresilientzia da. Erresilientziak pertsonak gaur egun eta etorkizunean ezbeharrei aurre egiteko gaitasuna dutela esan nahi du.

Txostenean ohartarazten den moduan, giza garapenaren egoera munduan oro har hobea bada ere, hondamendi natural edota atzeraldi ekonomiko batek berehala zapuztu ditzakete lorpen horiek. Horregatik giza garapenean benetan aurrera egiteko ez da nahikoa hezkuntza jaso, osasuntsu egon, edota bizitza duin bat izateko aukerak eta gaitasunak handitzea une batean. Hori bezainbeste garrantzitsua da lorpenak iraunkorrak bihurtzea, hau da, pertsonen kalteberatasuna murriztea eta ezbeharrei aurre egiteko erresilientzia handitzea.

Kalteberatasun-sentimendu hutsak ongizate galera handiak dakartza. Eta ukaezina da ezegonkortasun eta arrisku-sentsazioa nabarmen areagotu direla gizakion artean azken urteotan.

Baina zerk sortzen du kalteberatasuna? Kalteberatasunaren eragile nagusietako bat desberdintasuna da. Muturreko desberdintasunak biztanleriaren zati handi bat pobrezian bizi dela adierazten du eta horren ondorioz gaitasun gutxiago duela ezbeharrei aurre egiteko.

Esan bezala, giza garapenak mundu mailan aurrera egin badu ere, batez ere osasun arloko hobekuntzei esker,

gizarte-desberdintasunak hasi egin dira. Datuak oso kezagarriak eta gordinak dira norabide honetan. Gaur egun inoiz bizi izan dugun desoreka ekonomikorik handiena bizi dugu.

Desberdintasun ekonomikoak

Honen adibide iazko urtarrilean OXFAMek "Eliteentzat gobernatzea: bahiketa demokratikoa eta desoreka ekonomikoa" izenburuarekin argitaratu duen txostenean azaltzen diren hiru datu esanguratsu:

- Munduko 85 pertsona aberatsenek munduko biztanleriaren erdi pobreenak adina diru du edo beste modu batera esanda, munduko familien %1a mundu osoko aberastasunaren erdiaren jabe da.
- Giza Garapenaren Indize handienetarikoa duen Estatu Batuetako %1 aberatsenak, esaterako, 2009ko krisi ondorengo hazkundearen %95a eskuratu du eta bien bitartean %90 pobreena pobrea da.
- Mila miloi dolarretik gora dituzten pertsonen kopuruak gora egin du munduan 2009ko krisitik gaurdaino. Gaur egun sekula baino aberastasunaren kontzentrazioa handiagoa dago.

El Informe sobre Desarrollo Humano 2014 "Sostener el Progreso Humano: reducir vulnerabilidades y construir resiliencia" escruta dos conceptos que están interconectados a la vez y son inmensamente importantes para asegurar el progreso del desarrollo humano. En este Informe se argumenta a favor de la necesidad de mejorar de manera sostenible las capacidades de los individuos y las sociedades con el fin de reducir estas vulnerabilidades persistentes, muchas de ellas estructurales y ligadas al ciclo de vida.

Asimismo, en consonancia con el paradigma del desarrollo humano, el presente Informe adopta un enfoque centrado en las personas. Presta especial atención a las disparidades entre y dentro de países. Identifica los grupos "estructuralmente vulnerables" de las personas que son más vulnerables que otras en virtud de su historia o de su tratamiento desigual por el resto de la sociedad.

murritzten laguntzen dituen.

Desberdintasunak ikustarazi eta salatzeaz haratago, ekonomia kapitalistaren logika bera da berraztertu behar dena gure iritziz. Horretarako bidea zabaltzen du txostenean planteatzen den hurrengo galdera honek: hazkunde ekonomikoa jendearen bizitza hobetzen ari al da benetan garrantzitsuak diren alorretan, hala nola, osasunean, hezkuntzan, diru-sarreretan, segurtasunean eta askatasun pertsonalean?

Edo aberastasun materiala metatzea da kosta ahala bilatzen dena, planetaren muga biofisiko eta justizia sozialaren gainetik edo – askoz ere okerrago – horien kontura? Hazkuntza ekonomikoa, orduan, noren mesedetan eta ze preziotan? □

Aberastasunaren kontzentrazio izugarri honek agintariak eta demokrazia bera "bahitu" dituela salatzen da OXFAMen txostenean. Ildo honetan, muturreko desberdintasun ekonomikoak gobernantza demokratikoa eta gizarte-kohesioa arriskuan jartzen dituela dio NBGPk.

Izan ere mundu mailan aberatsenen eta pobreenen arteko leizea erraldoia da. Ekonomia arloko desberdintasunak, aldi berean, beste arloetako desberdintasunetan eragiten dute, genero-desberdintasunak esaterako.

OXFAMen txostenaren arabera, desberdintasunen hazkuntza nabarmena da errenta ertain eta populazio handiko herrialdeetan: India, Indonesia, Pakistan edota Nigerian adibidez.

Joera ez da bestelakoa errenta altuko herrialdeetan. G20ko herrialde guztietan – Hego Korea izan ezik – hazten ari dira desberdintasunak. Azken hamarkadan desberdintasunak murriztea lortu duen eskualdea Latinoamerika izan da, hain zuzen, gastu soziala gehitu duten herrialdeetan.

Interes kolektiboa

Honek aukera-berdintasunaren oinarritzko printzipioa jartzen du kolokan korrelazio estua baitago diru-sarretan ematen den desberdintasuna eta aukera-desberdintasunaren artean.

Beraz, giza garapenean aurrerapauso sendoak emateko, erresilientzia indartu eta kalteberatasunari aurre egiteko ezinbesteko baldintza desberdintasunak murriztea da. Norabide honetan estatuak eta gizarte zibilak funtsezko papera jokatzen dute.

Estatuari dagokionez hurrengo neurriak proposatzen ditu NBGPk:

- Oinarritzko gizarte-zerbitzuak unibertsalak bermatzea, bereziki osasuna eta hezkuntza, guztiok izan dezagun funtsezko gaitasunak eraiki ahal izateko aukera-berdintasuna.
- Gizarte-babesa handitzea, langabezia-asegurua eta pentsioak barne.
- Enplegu bete lortzeko konpromisoa hartzea.
- Instituzio arduratsuak eta bidezkoak izatea, gizarte-kohesioa indartuko dutenak.

Baina gaur egungo erronka asko eta asko estaturik gabe direla ohartu behar dugu. Eta munduko gobernantza sarea, dagoenetan, eta hala aitortzen da NBGPren txostenean, ez dago behar bezala prestatuta ezbeharrak aurreikusteko

eta minimizatzeko. Gobernantza sarea ez du interes kolektiboa erdigunean jartzeko konpromisorik globalizazioa kudeatzerako orduan. Are gehiago esango genuke: ez du legitimitate demokratikorik. Ondasun publiko globalak interes orokorraren mesedetan kudeatu ahal izateko koordinazio, lankidetzeta eta lidergo falta kritikatzin da Nazio Batuen Garapenerako Programatik. Hori dela eta, gobernantza globala eraldatzen ez den bitartean, estatuaren birbanaketa funtzioa beharrezkoa bai, baina ez da nahikoa izango desberdintasunak gutxitzeko.

Ekonomia soziala

Erresilientzia indartzeko ekintza kolektiboa ere garrantzitsu jotzen da giza garapenean inguruko txostenean. Pertsonak taldean jarduten dutenean mehatxuak gainditzeko gaitasun eta aukera indibidualak elkartzen dituzte. Erresilientzia bateratu horrek areagotu eta iraunkorragoa egiten du garapena. Gizarte zibil antolatua izango litzateke, hortaz, hirugarren ekintza esparru edo aktore nagusia.

Gizarte zibilaren parte hartzeari erreparatzerakoan, ekonomia sozial eta solidarioaren aipamena egitea ezinbestekoa da. Ekonomian etika txertatzeko saiakera da ekonomia sozial eta solidarioa. Ekonomia gizakiaren gaur egungo eta etorkizuneko beharrak asetzeko bitartekoa dela gogorarazten digu, ekonomia gizartearen azpisistema dela, eta ez alderantziz.

Honek bat egiten du gobernantza eta ekonomia egiturak demokratizatzeke helburuarekin. Horrez gain, eta lurraldean sustraituta dagoen heinean, ingurumenaren babesa hartzen du bere gain. Eta ez dugu ahaztu behar hondamendi ekologikoa eta Klima aldaketari aurre egitea direla munduko garapenean agendan dauden erronka handienetarikoa.

Ekonomia sozial eta solidarioak pobre eta oro har kalteberenak diren gizarte-taldeen boteretzeko ekonomiko eta politikoa bultzatzen du, pertsonen gaitasun indibidual eta kolektiboak aktibatuz eta bultzatuz. Azken finean, erresilientzia handitu eta kalteberatasuna

"Giza garapenean aurrerapauso sendoak emateko, erresilientzia indartu eta kalteberatasunari aurre egiteko ezinbestekoa da desberdintasunak murriztea".

Se necesita... una nueva generación de empresas

¿Te encuentras ante la pregunta de cómo iniciar el cambio en tu empresa? Hace unos días vivimos una experiencia singular. En un foro de empresas, uno de sus asistentes, vio claramente aquello que quería cambiar y ante una veintena de desconocidos lanzó la pregunta... ¿Cómo puedo liderar a mi empresa en el cambio? *Sain López, Aitor Lizartza y Garazi Konde | Mondragon Team Academy*



Este es el dilema del líder solitario que se enfrenta a una gran maquinaria que desea cambiar, sin muchas pistas y con urgencia. Muy posiblemente analizará las posibilidades que su experiencia personal y sus conocimientos le pueden aportar.

¿Qué hacemos cuando necesitamos un nuevo método, un servicio diferencial, un producto que nos re-posicione en el mercado, una cultura organizacional proclive a la innovación?

Muchos líderes se encuentran frente al dilema de confiar en sus propios recursos, o aventurarse en las oportunidades que ofrece la exploración



y el descubrimiento de nuevos aliados. Los que eligen esta alternativa confían en la innovación colaborativa.

Según Innobasque, en Euskadi existen cientos de agentes, empresas y organizaciones trabajando en los ámbitos de emprendimiento e innovación. Un sistema demasiado atomizado e inconexo que nos impide

conocernos, trabajar en equipo y construir entre todos.

En los ecosistemas de emprendimiento e innovación el intercambio entre agentes, empresas, investigadores y emprendedores se da en algo tan sencillo como compartir espacio y tiempo en común, generando grandes oportunidades para todos.

Ecosistemas de emprendimiento e innovación

La creación y desarrollo de ecosistemas de emprendimiento e innovación ha sido uno de los temas más abordados de los últimos años. Existen varios modelos y referencias al respecto.

Desde *Mondragon Team Academy* se han investigado varios modelos y se han desarrollado proyectos de aplicación de los mismos, como es el caso de Bilbao Berrikuntza Faktoria (BBF) en conjunto con la corporación INIT.

Siempre se utilizan los ejemplos de Silicon Valley o Israel como referencias por sus resultados e impacto social en el ámbito de las *startups*. Pero sabemos que no somos como Silicon Valley, y eso está bien, y además el objetivo no es replicar el modelo. Eso sí, podemos aprender por qué las startups de las citadas regiones tienen éxito y... ¿qué es lo que hacen para conseguirlo? Algunas claves son la especialización, la visión, la disciplina, el foco, el tiempo, la inversión, etc. Pero la clave principal para que las *startup* sean exitosas es la creación de un ecosistema propicio para impulsar este tipo de empresas y que ayude al crecimiento y desarrollo de las mismas. Pero, ¿cómo se crean estos ecosistemas emprendedores?

El enfoque de *Mondragon Team Academy* al respecto es simple pero claro a su vez: sin equipos emprendedores y aprendizaje constante no hay comunidad ni ecosistema emprendedor. El resto son elementos que darán servicios o apoyarán a estos equipos. Por lo que el objetivo principal del ecosistema debe hacerlo fácil para los emprendedores, no es una cuestión puramente económica (que también) sino de varios elementos complementarios al proceso emprendedor.

El ejemplo más cercano de la aplicación de nuestro modelo se encuentra en Bilbao. Bilbao Berrikuntza Faktoria cuenta con tres ámbitos diferenciados en un mismo espacio: un centro de innovación y emprendimiento (CIE); la actividad universitaria, y la sede de empresas innovadoras. Todo ello aglutinado por

una visión estratégica integral, con el objetivo de que el centro se convierta en un ecosistema de innovación y emprendimiento a nivel internacional. (ver columna de la derecha).

Una realidad

Bilbao Berrikuntza Faktoria es ya una realidad. En la actualidad, 25 empresas, 100 alumnos y más de 80 profesionales, componen la incipiente comunidad de *Bilbao Berrikuntza Faktoria*, una comunidad abierta a toda la sociedad. Empresas como Init, Init Services, Bajoelagua Factory, Inithealth, Natural Broker, Underoceans Marine Innovation, Itequia, Luca Science Hub, Karmacracy, Sphiral, Zero Lab, Irontec, TZBZ, Ticketbis y Delirium Studios son parte activa del proyecto.

Mediante el modelo de ecosistema que presentamos, se pretende evolucionar el concepto *coworking* y llevarlo a otro estadio. Es decir, trasladar esos centros de emprendimiento, que ya conforman una comunidad de emprendedores, a formar parte de otra comunidad, más completa y pluridisciplinar. Mediante esas relaciones con estudiantes que son emprendedores, con empresas referentes, con la oportunidad de activar nuevas iniciativas en conjunto, aprender en conjunto, y crear un impacto mayor.

Queremos ir hacia un nuevo modelo de universidad, más conectado con la realidad empresarial y los problemas de la sociedad en general. Para el mundo universitario también supone un cambio o una evolución radical. Las universidades tradicionalmente acostumbran a situarse en espacios que conforman un campus o una facultad, y donde los estudiantes como los docentes se relacionan entre sí, aunque separadamente.

De esta manera, mediante el ecosistema de emprendimiento e innovación, la universidad puede asumir un rol fundamental en el sentido de dotar de nuevo conocimiento a las iniciativas empresariales y retroalimentarse de las prácticas empresariales en vigor. □

Un ejemplo de la aplicación de nuestro modelo

Centro de innovación y emprendimiento - CIE

Esta incubadora de nuevas empresas está gestionada por INIT, empresa especializada en la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales con la que Mondragon Unibertsitatea tiene un acuerdo estratégico. El CIE es un espacio abierto, donde se generan nuevas ideas y se incuban nuevos proyectos empresariales en sus etapas más iniciales y que busca conectar con el tejido empresarial de Bilbao. Busca liderar la innovación en la ciudad, generando nuevas ideas y nuevas iniciativas empresariales en sectores estratégicos para la ciudad. Hoy este espacio cuenta con 12 empresas, 43 profesionales y un espacio abierto para *coworkers*.

Actividad universitaria

Mondragon Unibertsitatea desarrolla diferentes programas avanzados de formación –grados, postgrados, investigación y transferencia– especializados en innovación y emprendimiento. De esta manera los alumnos participan en las actividades del Centro de Innovación y Emprendimiento e interactúan con los emprendedores y los proyectos, así como con el resto de empresas ubicadas en el mismo edificio, de forma que se produce una cooperación natural entre ellos. En este ámbito de actuación, se encuentran actualmente 60 jóvenes emprendedores cursando el grado LEINN (liderazgo Emprendimiento en Innovación) en Bilbao. Se trata de un grado único en el Estado donde los estudiantes son formados para convertirse en emprendedores de equipo.

Sede de empresas innovadoras

El tercer eje de Bilbao Berrikuntza Faktoria es ser un espacio donde se ubican las sedes de empresas innovadoras en sectores estratégicos para la ciudad, y que cuentan con potencial para seguir creciendo en el entorno urbano en un futuro. Se trata de empresas que se encuentran en una etapa más evolucionada, generando beneficios y creando nuevos puestos de trabajo.

“Muchos líderes se encuentran frente al dilema de confiar en sus propios recursos, o aventurarse en las oportunidades que ofrece la exploración y el descubrimiento de nuevos aliados. Los que eligen esta alternativa confían en la innovación colaborativa”.

Marcelino Caballero es natural de Antzuola, pero afincado en Mondragón desde los 8 años. Tiene tres pasiones: la familia (está casado y tiene dos hijas), la bicicleta e IK4-IKERLAN. Se formó en la Escuela Profesional de Mondragón y es ingeniero industrial por la Universidad Paul Sabatier de Toulouse (Francia). En sus 20 años como socio de IK4-IKERLAN ha ocupado puestos de investigador, responsable de área y director de unidad. Durante estos años ha liderado numerosos proyectos de investigación e industriales, especialmente en los sectores de transporte, elevación y energía. Hasta este momento ocupaba el puesto de director de la unidad de mecatrónica.



Marcelino Caballero **Director general de IK4-IKERLAN**

“IK4-IKERLAN es un proyecto compartido: de todos y para todos”

20 años de andadura en la cooperativa. ¿Cómo recuerdas los inicios?

Comencé mi andadura en IK4-IKERLAN como ayudante de Alecop en el año 1984. En aquellos años era obligado estudiar y trabajar para ayudar en casa y poder salir adelante; y más siendo familia numerosa. Fueron dos profesores de MGEP, Mikel Sanzberro y José Ramón Torrealday, los que me ayudaron a dar el salto de Fagor Ederlan a IK4-IKERLAN, del buzo a la bata blanca. Para mí, para un chaval de Mondragón ¡era un sueño hecho realidad! Una vez en IK4-IKERLAN he tenido y tengo la suerte de trabajar con grandes profesionales y mejores personas (muchos de ellos ya están jubilados o no están con nosotros, en especial José Angel Biain y Marino Calzada) que me han enseñado a disfrutar con el trabajo bien hecho, basado en el compañerismo, la profesionalidad, el rigor y la honestidad.

Actualmente lideras un renovado equipo de Consejo de Dirección y, a su vez, una nueva visión para IK4-IKERLAN de cara al año 2020.

Efectivamente, durante toda mi trayectoria profesional he tratado de rodearme de personas de mi confianza, con las que poder compartir un proyecto de empresa cooperativa. Personas trabajadoras, perseverantes y con ilusión por construir un Centro Tecnológico de referencia dentro y fuera de Euskadi.

Aunque todavía estamos empezando a rodar se adivinan las capacidades de cada uno de ellos y el potencial de crecimiento en todas sus áreas de responsabilidad (mecatrónica-personas, investigación-internacional, fabricación avanzada-organización,

financiero-secretaría técnica, energía y microsistemas-marketing...).

También hemos puesto en marcha un modelo organizativo innovador, que trata de reforzar e integrar las unidades tecnológicas con los servicios generales, y todo ello con una vocación de mejorar la orientación al cliente y el nivel de satisfacción de todos los equipos y personas que trabajan en IK4-IKERLAN.

¿Cuáles son los principales objetivos del equipo de Consejo de Dirección?

El objetivo principal de la dirección de IK4-IKERLAN es construir un proyecto de centro tecnológico sostenible y de futuro, que contribuya a aumentar la competitividad de las empresas de nuestro entorno. IK4-IKERLAN nació de las empresas y desde su creación ha estado siempre volcado en aportar soluciones tecnológicas de valor a la industria. Prueba de ello es que más del 60% de nuestros ingresos provienen de la colaboración con la empresa privada. Nuestra meta es seguir avanzando en este camino, enfocando nuestra investigación al desarrollo de soluciones que permitan a nuestros clientes ser cada vez más competitivos.

Además del eje cliente, el otro gran eje de IK4-IKERLAN son las personas, que con su esfuerzo y empeño han conseguido que IK4-IKERLAN sea un centro de referencia dentro y fuera de nuestro país. Es evidente que tenemos que seguir invirtiendo en las personas, empezando por la captación del mejor talento y apostando por un adecuado desarrollo profesional, que permita que las personas aporten el máximo al proyecto común que es IK4-IKERLAN.

Otro objetivo importante para

nosotros es recuperar el protagonismo de IK4-IKERLAN en la Corporación MONDRAGON, siempre al servicio de las empresas y como punta de lanza de la investigación aplicada y de los desarrollos tecnológicos, en colaboración con Mondragon Unibertsitatea y nuestra red externa de colaboración.

También queremos destacar nuestra apuesta por el desarrollo de la alianza IK4 como uno de los elementos vertebradores de la I+D+i en Euskadi. Al igual que otros centros de la Corporación MONDRAGON, queremos seguir avanzando en un modelo de alianza que refuerce nuestra interlocución con las instituciones, nuestra investigación colaborativa y nuestra capacidad para aportar soluciones de mayor valor a las empresas.

¿En qué consistirá el cambio en el modelo organizativo al que hacíamos referencia antes?

El nuevo modelo organizativo trata de vincular a través de sus directores las unidades tecnológicas con las unidades de servicios. Todo ello fomentando la colaboración en equipos multidisciplinares y combinando visiones diferentes de hacer y de construir, con objeto de orientar el conjunto de la organización a sus clientes. Somos conscientes de que es un reto importante, pero estamos convencidos de que nos ayudará a potenciar el servicio al cliente y de esta forma cumplir mejor nuestra misión.

Buscamos una fórmula que nos permita mejorar la coordinación y alineamiento cultural entre todas las áreas y personas de IK4-IKERLAN, y que sirva como motor para construir un IK4-IKERLAN sostenible y de futuro.

“ A día de hoy podemos decir, sin lugar a dudas, que somos un referente en Euskadi, en la aportación de soluciones tecnológicas para las empresas. ”

Este nuevo modelo quiere aprovechar la singularidad de IK4-IKERLAN (centro tecnológico, cooperativa) y sus 40 años de experiencia colaborando con las empresas e instituciones para hacer de IK4-IKERLAN un modelo de referencia en orientación al cliente.

Vivimos una coyuntura económica complicada. ¿Cuáles son las previsiones para el centro?

Hemos puesto en marcha una hoja de ruta llamada IK2020 mediante la cual, gracias al esfuerzo de todo el equipo de IK4-IKERLAN, queremos sentar las bases del futuro. De esta forma, apostamos por reforzar nuestra posición de líderes en transferencia tecnológica en el mercado, mediante la fidelización de nuestros clientes, incrementando nuestra colaboración con empresas de MONDRAGON y diversificando nuestra cartera con nuevos clientes. Además, aspiramos a tener un mayor impacto internacional, y conseguir más recursos para apalancar nuestra investigación, duplicando para 2020 la financiación procedente del principal programa europeo de apoyo a la I+D+i, Horizon 2020. Con todo ello, nuestro objetivo es recuperar en ese periodo los ingresos totales anteriores a la crisis, superando los 20 millones de euros.

Además, y a pesar de la coyuntura, nos proponemos mantener la inversión en captación de talento, personas y formación, ya que consideramos que son la clave para seguir aportando un valor diferencial al tejido empresarial.

¿Qué puede aportar IK4-IKERLAN a su entorno empresarial?

Nos dedicamos a desarrollar conocimientos y tecnologías que permiten a nuestros clientes innovar en sus productos, procesos y servicios y ayudarles así a ser más competitivos. En concreto, apostamos por una estrategia de colaboración con nuestros clientes a medio y largo plazo que nos permite identificar conjuntamente sus necesidades, alinear nuestra investigación a las mismas y encontrar así las soluciones más adecuadas a los retos a los que se enfrentan. Nuestros clientes, entre los que se encuentran tanto algunas de las grandes empresas tractoras de nuestro entorno como pymes, valoran especialmente

nuestra capacidad de ofrecerles soluciones integrales y multi-tecnológicas adaptadas a sus necesidades. Muchas de las empresas que han colaborado con IK4-IKERLAN durante sus 40 años de historia, son referentes hoy en día por su capacidad innovadora y su potencial tecnológico.

¿Qué importancia tiene la inversión en I+D en el panorama económico actual?

Indistintamente de las coyunturas particulares, la inversión en I+D es imprescindible para competir en un mercado globalizado en el que las empresas pugnan entre sí más allá de las fronteras. Hay que invertir en I+D para no quedarse atrás respecto a competidores que continuamente sorprenden al mercado con innovaciones. En este contexto global cada vez más competitivo, la aportación de los centros tecnológicos en general y de IK4-IKERLAN en particular será crucial, dado que su investigación aplicada permite ofrecer soluciones de vanguardia a retos tecnológicos complejos en un plazo de tiempo relativamente breve. Es cierto que en una coyuntura económica complicada no es fácil tomar decisiones a medio-largo plazo y apostar por invertir en el futuro, pero necesitamos invertir en I+D hoy para ser competitivos mañana, aspecto fundamental para aspirar a una economía fuerte, puestos de trabajo cualificados y, en definitiva, una sociedad con mayores cotas de bienestar.

¿Qué papel le gustaría jugar a IK4-IKERLAN en el programa europeo de ayuda a la I+D Horizon 2020?

Horizon 2020 constituye para IK4-IKERLAN una apuesta estratégica de primer orden, ya que es el programa más ambicioso de apoyo a la I+D+i de la historia de Europa.

Este marco tan importante nos permite conseguir más recursos para reforzar nuestras actividades de investigación y captar y desarrollar las tecnologías que posteriormente transferimos a nuestra industria. Para ello es fundamental tomar posiciones de referencia en este programa y hacerlo acompañados de nuestros clientes, porque las tecnologías que desarrollemos, las relaciones que establezcamos y las tendencias que identifiquemos en él nos permitirán transferir todo ese

conocimiento a la industria de nuestro entorno.

Como decía anteriormente, esperamos duplicar para 2020 los ingresos procedentes de Horizon 2020, y con ello reforzar considerablemente nuestra investigación.

¿Qué valoración hace de los 40 años de historia de IK4-IKERLAN?

Creo que podemos estar muy orgullosos de lo que las personas que han hecho realidad IK4-IKERLAN han conseguido en estas cuatro décadas. A día de hoy somos cerca de 250 personas las que compartimos el proyecto de IK2020. En estos 40 años hemos realizado más de 2.000 proyectos de aplicación y desarrollo industrial (que han contribuido a mejorar la competitividad de multitud de empresas), más de 500 proyectos de investigación (que nos han permitido captar y desarrollar las tecnologías más punteras) y hemos contribuido al desarrollo y formación profesional de centenares de personas (entre ellas más de 50 tesis doctorales). Traducido a euros actuales, el valor acumulado de la I+D+i realizada asciende a 500 millones de euros. Creo que a día de hoy podemos decir sin lugar a dudas que somos un referente en Euskadi en la aportación de soluciones tecnológicas para las empresas.

También me gustaría recordar que somos una entidad con una personalidad propia, ya que somos una cooperativa perteneciente a la Corporación MONDRAGON y a la Alianza IK4, y esta andadura de 40 años ha demostrado que este modelo es capaz de dar excelentes resultados. □



Sentados de izquierda a derecha Ana Isabel Martínez (Directora de Investigación e Internacional); Fran Blanco (Director de Energía y Microsistemas y Marketing estratégico e Institucional); Agurtzane Garai (Directora Financiera y Secretaría Técnica).

De pie de izquierda a derecha Xabier Sagartzazu (Director de Fabricación Avanzada y Organización) Marcelino Caballero (Director General); Ion Etxeberria (Director de Mecatrónica y Personas).

SHS, Smart Health Services

Ubicación Polo de Innovación Garaia, Arrasate.

Actividad Compras y logística sanitaria.

División Socio-sanitaria.

SHS, *Smart Health Services* es una empresa especializada en el Sector de la Salud que ofrece soluciones a las necesidades de gestión de los procesos de compras y logística. Se integra en la División socio-sanitaria de la Corporación, donde inició su actividad en 2011. Está formada por MONDRAGON Health, Kudea, Eroski, Ulma Handling System y LKS.

“A nivel de Corporación, estamos viendo continuamente oportunidades de negocio en el sector salud, y cada vez más cooperativas incorporan nuevos servicios dirigidos a este sector, por lo que entre todos debemos buscar mecanismos que nos ayuden a aprovechar posibles sinergias. Ese es precisamente nuestro objetivo: consolidar nuevos proyectos conjuntos que ofrezcan soluciones completas y nos aporten beneficios a todos” explica Eva Gerrikagoitia, directora general.

Intercooperación *Smart Health Services* se presenta como empresa lanzadera para todas las actividades de compras y logística sanitaria. Para ello, se apoya en sus socios y en el resto de la organización para ofrecer soluciones completas. “En la propia creación de SHS se vio necesaria la participación de otras cooperativas de la Corporación. La innovación, y sobre todo, la proactividad y el compromiso de nuestros socios para el lanzamiento de nuevos negocios, nos aporta beneficios a todos. Nuestra fortaleza es la que nos dan nuestros socios”, señala Eva.

Alianza estratégica Para dar servicio al sector sanitario público, la oferta de SHS se complementa con una alianza estratégica con *Logaritme Serveis Logistics*, compañía pública que representa la solución logística más avanzada en este ámbito. Logaritme lleva desarrollando desde hace más de quince años la centralización de compras y logística sanitaria de Cataluña. Esta comunidad es pionera en el Estado en este tipo de desarrollos con más del 80% de centralización de compras y prácticamente el 100% de la logística, mientras que en el resto de comunidades las cifras de las más avanzadas no superan el 20% en compras y la mayoría



carecen de servicios logísticos centralizados. “Gracias a este acuerdo podemos ofrecer una solución consolidada avalada por una gran empresa. Ante cualquier proyecto o propuesta adecuamos nuestra oferta garantizando una solución de éxito”, afirma Eva.

Servicios y ventajas El nuevo modelo Logístico Sanitario utiliza la metodología *Just in time* del sector automoción adaptada al sector salud. “Se trata de aplicar al sector sanitario los modelos logísticos que están consolidados y que aportan eficiencia al proceso, salvando las dificultades, singularidades y situaciones críticas que presenta este sector y la complejidad de sus organizaciones”. Para ello, los servicios que presta SHS están encadenados: diseño y elaboración de un catálogo único de productos, estudio y optimización del área de compras, impulso hacia la centralización de las compras, negociación de compras, gestión y definición de la logística intrahospitalaria, y finalmente la implantación de la plataforma logística centralizada.

Los beneficios de la puesta en marcha del nuevo modelo Logístico Sanitario son evidentes, sobre todo en lo que se refiere a control y reducción de los consumos, optimización y automatización de los procesos logísticos

y reducción de precios en la compra de productos sanitarios.

“En cualquier caso, los proyectos siempre se inician con la asesoría, encaminando la solución a la creación de la plataforma centralizada. Paralelamente ofrecemos ayuda y asesoramiento en la gestión de las compras. La mayor dificultad que observamos en las Organizaciones Sanitarias es la resistencia al cambio, y en estos tiempos, la falta de financiación, aunque los números evidencien el ahorro y la rentabilidad.” nos indica Marta Martín, responsable de proyectos de SHS.

El mercado nacional SHS ha realizado distintos estudios para varios servicios sanitarios públicos de salud que han conseguido mejorar sus procedimientos de contratación y centralización de compras (Osakidetza, Madrid, Cataluña, Castilla la Mancha, entre otros). Los estudios constatan que la creación de una plataforma logística sanitaria supone importantes ventajas para el sistema. “Particularmente, Osakidetza ofrece muy buenas características para implantar una plataforma, por su concentración geográfica y por las políticas de gestión sanitaria integrada que está llevando a cabo en los últimos años” afirma Marta Martín. En este sentido, SHS lleva tiempo posicionándose



Eva Gerrikagoitia de Vicente | Directora general de SHS

Es ingeniera industrial especializada en electricidad, y antes de incorporarse a SHS dirigió durante doce años una empresa de ingeniería de la que fue fundadora gestionando la implantación de proyectos de energías renovables, obra civil y edificación. Es además profesora asociada de la Universidad Pública de Navarra donde imparte clases a alumnos de Ingeniería Técnica Industrial.

El tema de la relación y colaboración entre los socios de SHS le está resultando especialmente interesante a nivel profesional "Contamos con una estructura pequeña aun, y frecuentemente tengo que sacar adelante proyectos en los que dependo completamente del apoyo de nuestros socios. En estos casos soy consciente de que a veces puedo resultar demasiado insistente y probablemente hasta pesada, pero son comprensivos y estoy muy satisfecha con su participación. No es fácil, y menos en los tiempos que corren, fomentar la intercooperación. Solemos encerrarnos en nosotros mismos y en nuestras organizaciones cuando nos acucian los problemas, y nos es más difícil ver las cotas increíbles que podemos alcanzar con la colaboración y el trabajo conjunto".

Finalmente, la directora general desea hacer una mención especial a Mikel Álvarez, director general de MONDRAGON Health, con el que trabaja en muchas ocasiones codo con codo. "Nos toca batallar juntos a menudo, a veces contra molinos de viento. Es una persona excepcional que me hace crecer día a día en lo profesional y en lo humano".



Marta Martín Gómez | Responsable de proyectos de SHS

Es ingeniera informática y su vida laboral ha transcurrido principalmente en Kudea como directora de proyectos, desarrollando plataformas informáticas que gestionan y facilitan la compra centralizada. "Era la directora de proyectos de Kudea, trabajando allí desde 2007. Desde SHS y Kudea me propusieron incorporarme a este nuevo proyecto y me animé. Opino que tenemos un perfil adecuado para resolver y adaptar nuestros servicios a la complejidad que nos encontramos en cada uno de los proyectos en los que estamos trabajando".

en el mercado de los concursos públicos, vía de acceso a los futuros proyectos centralizadores que deberán abordar las organizaciones sanitarias.

Paralelamente, los contactos con el sector sanitario privado están siendo constantes. En este ámbito, la mayoría de las organizaciones hospitalarias cuentan con centros geográficamente dispersos. Esta dispersión dificulta la centralización de una logística común, pero ya se han presentado distintas propuestas con soluciones atractivas para el sector apoyadas por nuestros socios.

Oportunidades en el exterior SHS

también se ha acercado a varios sistemas sanitarios internacionales. De la mano de MONDRAGON Health se observó la oportunidad de posibles desarrollos en el Golfo Pérsico, y en este ámbito se enmarca la visita que se realizó a finales de 2014 al Reino de Bahréin. "Fue muy gratificante que el propio ministro nos recibiera y se interesara por los sistemas de organización de compras y logística sanitaria de SHS" nos comenta Eva, y sobre Bahréin destaca

su dinamismo "se trata de un país muy interesante y en plena ebullición, deseosos de atraer proyectos que diversifiquen su economía. Al presentarles la Corporación MONDRAGON y el abanico de sectores en los que estamos presentes, nos mostraron además su interés en contactar con otras empresas de la corporación con las que veían posibilidades de negocio".

En Latinoamérica, donde también se observan buenas oportunidades, se ha decidido empezar por el sistema de salud colombiano manteniendo distintos contactos en Bogotá. "En este país deseamos analizar en profundidad la situación para verificar que el modelo de Logística Sanitaria que ofrecemos tiene encaje. Para ello, estamos trabajando con empresas locales y contamos con el asesoramiento de nuestros socios que ya están presentes en aquel país."

"En Latinoamérica tenemos depositadas grandes expectativas, y quiero resaltar que recientemente SHS se ha incorporado a la asociación Hospitalaria Consulting Group, HC

Group" nos indica la directora general.

HC Group, es una Asociación formada por veinticuatro empresas de distintos sectores que ofrecen productos y servicios para el mercado sanitario. Se constituyó para facilitar la implantación de sus asociados en Latinoamérica con una oferta conjunta. Intentan abarcar entre sus socios todos los productos y servicios que el mercado sanitario latinoamericano pueda demandar. Se conforma así una oferta completa de productos y servicios con la salvedad de que no se permiten nuevos socios en los ámbitos donde algún asociado ya esté cubriendo la oferta. Entre sus veinticuatro asociados se encuentran grandes empresas como Matachana o el Grupo Cosentino. "Presentamos nuestra empresa en su asamblea anual ante los representantes de todas las empresas asociadas y la encontraron atractiva para sus propósitos. Consideraron además que nuestros productos complementan al resto de servicios que ofertan" añade. □

Oinarri erakundearen sei urte eman eta gero bere etxera bueltatu da Elena Zarraga, LKSra, oraingoan zuzendaritza kargua betetzera. Sektorea krisialdia jasaten ari da, baina LKS egoerari aurre egiteko moduan da, batez ere zerbitzuen dibertsifikazioa eta partaidetutako enpresen ekarpenari esker.

Elena Zárraga **Nueva directora general de LKS, S. Coop.**



“La diversificación de oferta de servicios y la aportación de las empresas participadas nos está permitiendo afrontar la crisis”

A mediados de 2014, Elena Zárraga regresó a LKS S. Coop. para asumir la dirección general después de ocupar ese mismo puesto en Oinarri, Sociedad de Garantía Recíproca durante seis años. Conocía bien la dinámica y trayectoria de la empresa a la que se reincorporó ya que fue directora de LKS Auditores y después de Planificación y Recursos de LKS S. Coop.

LKS es uno de los principales referentes en Euskadi del sector. Sin embargo, asumes el cargo en un momento difícil a raíz de la crisis económica...

Es cierto. En 2013 el sector de consultoría sufrió, por vez primera tras una década de crecimiento sostenido, un retroceso en las cifras de facturación respecto al ejercicio anterior. Este descenso fue provocado por la debilidad de la demanda interna, afectada por una profunda crisis económica extraordinariamente compleja y profunda en la que la pérdida de ingresos en el sector se ha producido

particularmente por las dificultades presupuestarias en el ámbito de las administraciones públicas. El ejercicio 2014 ha confirmado que la salida de la crisis no va a ser rápida y que las empresas de servicios profesionales tendremos el reto, en un marco de débil recuperación de la demanda, de ser capaces de reinventarnos para ofrecer a nuestros clientes soluciones de mayor valor añadido.

LKS no ha sido ajena a esta realidad y la facturación de la cooperativa también se ha reducido en estos dos últimos ejercicios. Sin embargo, la diversificación de actividades y el crecimiento de nuestras empresas participadas ha permitido que actualmente configuremos un grupo de diez sociedades donde trabajamos 484 profesionales que ha sostenido en este periodo una facturación superior a 24 millones de euros a nivel consolidado. Hay ciertamente, negocios que están trabajando en un entorno más duro y se traduce en los resultados, pero

que también se compensa con otras actividades. Por eso destacaba la importancia de la diversificación como estrategia. En estos datos no incluyo las actividades y negocios de LKS Ingeniería, junto con los que bajo la denominación de Grupo LKS operamos más de 17 empresas.

La crisis y sus efectos han marcado también tu etapa en Oinarri. ¿Cómo ves la entidad y cuáles serán los retos?

Me incorporé a Oinarri en el segundo semestre de 2008, cuando el estallido de la crisis económica derivó en el colapso de liquidez del sistema bancario y la quiebra de medio centenar de bancos y entidades financieras.

Como entidad avalista nos enfrentamos al reto de reorientar una actividad dedicada históricamente a la prestación de avales financieros para la inversión, a afianzar a las empresas en sus necesidades de liquidez. De 2009 a 2013 avalamos 467 millones de

“ El ejercicio 2014 ha confirmado que la salida de la crisis no va a ser rápida y que las empresas de servicios profesionales tendremos el reto de ser capaces de reinventarnos para ofrecer a nuestros clientes soluciones de mayor valor añadido. ”

“ En este modelo trabajamos de manera especial la “Transformación Cultural” donde a través del diseño de la organización, el liderazgo, la participación y el empoderamiento de los rasgos identitarios diferenciales, desplegamos la estrategia a las personas. ”

euros a más de 1.800 empresas vascas, creciendo un 45,3% en su riesgo vivo respecto a 2008 y manteniendo en este periodo un ratio de solvencia en torno al 12%, cuatro puntos superior al exigido a estas sociedades por el Banco de España.

Área de negocio

LKS ha experimentado un crecimiento en el sector de los servicios profesionales, y en concreto en el negocio de las TIC's ¿cuál es la situación?

En 2014 ha continuado el reajuste del sector de las TIC's que se inició en 2009. La crisis económica y financiera sigue repercutiendo en el sector, produciéndose una reducción de la cifra de negocio y el empleo. La crisis de la demanda y los márgenes están transformando –y seguirá haciéndolo– el sector, de forma que su composición tradicional está cambiando. Ésta ha sido y está siendo una oportunidad para las compañías medianas, con suficiente músculo financiero, como es nuestro caso. Estamos posicionándonos en nichos que no siempre ocupan los competidores grandes, incluso en grandes cuentas. De hecho, en el último quinquenio, en LKS hemos tenido un crecimiento extraordinario del negocio TICs, constituyendo el ámbito de las tecnologías al día de hoy el 73% del total de nuestra cifra de negocio.

Otro aspecto fundamental es el área de LKS Abogados, que ha jugado un papel importante en el proceso concursal de Fagor Electrodomésticos.

LKS Abogados es un despacho jurídico que nació hace 21 años de la suma de los abogados del Grupo Fagor con los del Servicio de Empresas de Caja Laboral. Este núcleo ha ido creciendo con la

incorporación de profesionales de otros despachos y de abogados jóvenes que se han ido incorporando y formando.

Es un negocio que ha tenido un desarrollo muy fuerte, tanto en tamaño como en calidad. Hoy, cuenta con 30 abogados, cada uno de ellos especialista en su ámbito de trabajo. Entre las áreas de práctica que desarrolla destacamos las dedicadas al derecho fiscal, laboral, mercantil, societario, cooperativo, administrativo y litigioso. Ha pasado de ser un despacho generalista a un despacho especializado con dedicación exclusiva a la empresa, que presta un servicio jurídico de calidad similar al de los mejores bufetes. Como refuerzo exterior, cuenta con una red de despachos colaboradores en la mayoría de los países donde nuestros clientes están ubicados.

Como puntos fuertes del servicio que presta LKS Abogados destacaría su proximidad al cliente, la gran experiencia en los sectores industrial y servicios, con unos precios muy competitivos y, por otro lado, ser el único despacho de abogados de MONDRAGON, con profesionales muy cualificados, perfectos conocedores del mundo cooperativo.

Quizá el ámbito en el que ha tenido más impacto la crisis económica, con la desaceleración de las inversiones tanto públicas como privadas, haya sido el de la consultoría de gestión.

Efectivamente, la consultoría de negocio que engloba todos los servicios prestados en las áreas de gestión de procesos, de estrategia y de organización es una de las actividades que ha acusado de una forma más intensa los impactos de la falta de inversión.

No obstante, el contexto actual de crisis ha hecho que la adaptación y el

cambio sean retos fundamentales de las organizaciones para asegurar su competitividad en nuevos escenarios. En este camino, desde LKS trabajamos en un “Modelo de Transformación” para acompañar a nuestros clientes en detectar las palancas necesarias para generar valor de una forma sostenible y con un claro enfoque a la obtención de resultados.

En este modelo trabajamos de manera especial la “Transformación Cultural” donde a través del diseño de la organización, el liderazgo, la participación y el empoderamiento de los rasgos identitarios diferenciales, desplegamos la estrategia a las personas.

Un proceso que se ha ido imponiendo en los últimos años es el *outsourcing*. ¿Cómo desarrolla LKS este campo?

Actualmente, las organizaciones requieren orientar sus recursos y su tiempo a las funciones nucleares de su negocio. Nuestros servicios de *outsourcing* (externalización) están orientados a apoyar a las empresas en sus procesos de negocio con el objetivo de incrementar la eficiencia, depurar procesos y reducir estructura de costes.

Estamos trabajando en dos ámbitos. Por un lado, el del *outsourcing* de procesos. A este respecto, llevamos años gestionando los procesos de selección y formación de personas, los servicios jurídicos y actualmente, de forma especial, trabajamos en el de mejora de los procesos operativos que intervienen en la gestión económico-financiera.

Y por otro, el *outsourcing* informático, que es donde más hemos crecido. Creamos *LKS Outsourcing* en 2009 y hoy tenemos 90 personas dedicadas a la externalización del mantenimiento de aplicaciones y de las infraestructuras tecnológicas de nuestros clientes. □

“ En el último quinquenio, en LKS hemos tenido un crecimiento extraordinario del negocio TICs, constituyendo el ámbito de las tecnologías al día de hoy el 73% del total de nuestra cifra de negocio. ”

¿Puede una marca recuperar el vínculo a través de la memoria?

Las marcas, en mayor o menor medida, son reflejos de una identidad que apela a aquello que nos define como seres sociales, son la extensión natural de un espíritu ancestral que no sólo lucha por la supervivencia, también por la conquista de nuevos territorios que aseguren su futuro, que es el nuestro. **AZK / branding**

Una marca representa desde su simbolismo, la intersección entre dos formas de interpretar el papel protagonista en un escenario que es el mercado; el de la consciencia como parte del conocimiento reflexivo, frente a la inconsciencia como acto visceral, el que se centra en lo que necesita el consumidor frente a lo que realmente desea la persona, el que superpone la rentabilidad y utilidad del producto-servicio frente a lo que se obtiene con la marca en clave de beneficio personal y humano.

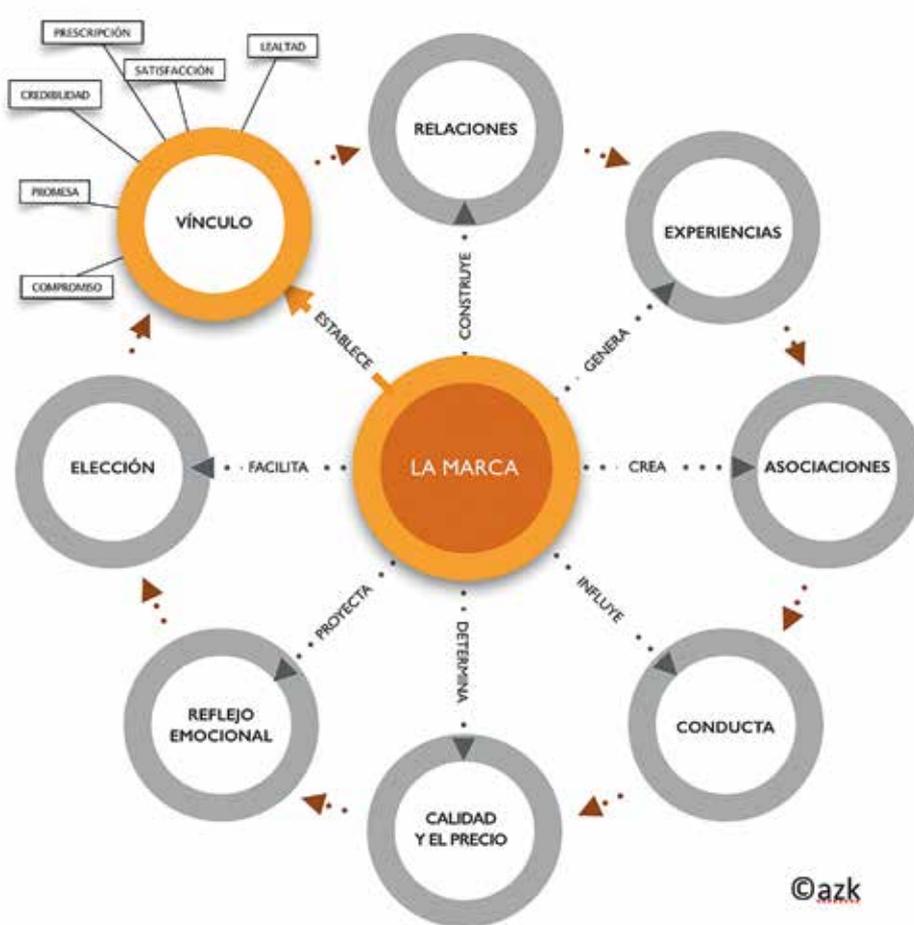
Interpretar uno solo de los papeles disminuye la capacidad de la marca para crear y materializar con éxito una identidad competitiva. El mundo físico, que apela a la acción de lo racional se ha de compensar en el ámbito de la comunicación con el mundo mental de la marca, la que utiliza como expresión natural, las emociones.

Elementos vitales en una marca

Por lo tanto, los mecanismos que sustentan de forma sólida una marca, los que la mantienen viva en el mercado, sea global o local, son muchos y muy diversos. Están los puramente físicos, los que tienen que ver con su representación en forma de productos-servicios, propios de cualquier empresa, elementos por otra parte necesarios para su visibilidad en un contexto de mercado off y on-line. Un mundo físico lleno de símbolos, iconos y mensajes que llegan a través de infinidad de canales que ayudan a construir la promesa de valor de marca. Un mundo con personas que gracias a un diálogo coherente y continuado, tanto dentro como fuera de la organización, construyen el discurso necesario para aportar confianza y credibilidad. Y los propios clientes-consumidores que en su elección, y a partir de un vínculo cimentado durante años, hacen posible la pervivencia de una relación rentable y beneficiosa en todos las áreas.

Pero, ¿qué ocurre si ese mundo físico

Proceso de materialización de la marca.



de la marca desaparece, se desploma, si es barrido del mapa por un temporal que acaba con todos los puntos de contacto que durante años se han ido levantando para edificar una identidad fuerte y duradera? ¿Qué pasa si todos esos códigos, símbolos, productos se diluyen como una gota en un mar donde la competencia no permite, ni da tiempo para el aliento y la recuperación? ¿Cómo afecta su repentina evaporación en aquellas personas que no encuentran un referente similar en el mercado, que cumpla con aquellas expectativas que la marca definía como propias y singulares?

Entonces, solo entonces, entendemos

que hay, además de un mundo físico de la marca, un mundo mental, un universo de percepciones, donde la memoria juega un papel fundamental, donde las experiencias y las historias que giran alrededor de ellas, hacen que la marca mantenga viva la llama que la puede guiar hasta las metas alcanzadas tiempo atrás.

Porque si no perdemos la memoria, tampoco habremos perdido el vínculo que ella genera, ni su posicionamiento, que aunque requiera de una continua reflexión, es una pieza clave para alinear los tangibles e intangibles de la marca con aquellos públicos a los que nos debemos. □

Antxon Mendizabal Sanz *Mendi*

Este escultor, tallista y pintor profesional, es un artesano/artista vocacional desde su infancia. Desde su inicio se dedicó al dibujo, a la escultura y al trabajo artístico de la madera, material primordial en todas sus obras. Carmelo Urdangarín | José M^a Izaga

Antxon Mendizabal, de nombre artístico *Mendi*, nació en Donostia/San Sebastián en 1969. Al terminar sus estudios de EGB, cursó los de Formación Profesional (FP), especialidad de diseño y fabricación del mueble, logrando la titulación en 1993, a la edad de veinticuatro años.

Aprendió el arte de la talla y escultura en madera en Eibar (Gipuzkoa) de la mano del artista Paulino Larrañaga desde el año 1988 hasta 1991. Realizó estudios académicos de dibujo de la mano del artista José Luis Cobreros en Donostia, así como de pintura y dibujo junto al artista Juan María Navarques en Donostia.

Es titulado especialista en diseño y fabricación del mueble, expone sus obras desde el año 1989, y se dedica profesionalmente al arte en madera, trabajando por encargo. Además, es profesor desde 1991 de los cursos de escultura y talla en madera. Igualmente es profesor de pintura y dibujo, bricolaje, enmarcación y decoración de la madera, e imparte cursos en numerosas localidades de Gipuzkoa.

Mendi Arte Tailerra

Desde 1988 trabaja en su estudio taller de la calle Gran Vía del barrio donostiarra de Gros, donde también imparte clases de formación. Estos mismos locales dan cobijo a su taller y galería donde expone sus numerosos trabajos de escultura, talla y pintura. Casi todos sus trabajos han sido documentados fotográficamente y en formato digital, por lo que dispone de diferentes *books* fotográficos para la realización de sus obras por encargo.

Es un taller museo, donde se pueden apreciar las herramientas que utiliza habitualmente: gubias, formones, mazos, sierras, limas, escofinas... y también otras herramientas antiguas como: garlopas, cepillos, sierras tronadoras, mordazas, barrenas, herramientas de medición y demás utillaje histórico. Completa su taller una pequeña biblioteca de libros de arte en madera, una mesa de dibujo y diseño e infinidad de dibujos y pequeñas obras que sirven como ejercicios de práctica para sus alumnos.

Talla tradicional vasca

Mendi realiza trabajos artesanales etnográficos vascos en un taller de unos 65m². Está especializado en: kutxas, argizaiolas y la heráldica vasca; escultura y altorrelieves de temática vasca; muebles tradicionales vascos, relojes, paisajes, miniaturas; esculturas de arrantzales, baserritarras e imaginería; relieves de escenas del ámbito rural vasco; y escudos heráldicos.

Para la talla utiliza principalmente maderas del entorno como: el nogal, el roble, el cerezo el castaño, el haya, el tilo, el Fresno y el níspero.

Ha participado en numerosas ferias de artesanía por todo Euskal Herria desde el año 1989, siendo registrado por la Diputación de Gipuzkoa como artesano de primera y profesional desde el año 2000.

Escultura y talla artística

Aparte de sus obras tradicionales, *Mendi* ha realizado numerosos proyectos escultóricos, obras de gran importancia que luego expone o vende. También ha realizado trabajos de talla creativa y figurativa, y otros de pintura al óleo, acrílico y oleo-relieves.

Ha expuesto sus obras en numerosas ocasiones desde el año 1991. Tiene obras en Estados Unidos (Nueva York), Argentina (Trele), Francia (Paris, Mont de Marsan), España (Madrid, Valencia), Cataluña (Barcelona) así como en Euskal Herria (Nafarroa, Gipuzkoa, Bizkaia, Álava).

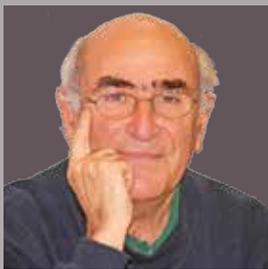
Le han sido otorgados diferentes premios de escultura, pintura y artesanía. Existen videos divulgativos sobre él y su trabajo. Si alguien desea consultarlos puede dirigirse a su página web www.mendi.info y su blog, donde aparecen sus últimos trabajos, eventos y exposiciones.

Su estilo

Mendi se define en su página web de esta manera: “me considero partidario del figurativismo, lo que refleja la realidad exaltándola, sacándole el jugo de la vida. De lo abstracto solo me atrae lo que para mí tiene realmente fuerza; la tendencia al juego entre líneas recto-curvas que ofrecen diversos ángulos de lectura expresando un



componente racial y otro emocional, entre la realidad y el surrealismo, entre lo primitivo y lo culto. Formas angulosas o pulidas, trabajadas hasta conseguir lo deseado o solo hasta el límite de lo deseado. De esta manera intento en mi obra realizar la figura humana, suavizada, desprovista de detalles superfluos, simplificada a través de formas amplias y generales, cargada casi de sensualismo y espiritualidad, pero conservando al mismo tiempo referentes físicos no diluidos totalmente en las rotundas superficies que invitan al espectador al juego óptico junto a la intensa dimensión puramente visual”. □



Rafael Cristóbal | Consultor de Arizmendi Ikastola

Una amiga me ha pedido que escriba una página sobre el éxito y sus problemas asociados. Voy a intentarlo. ¿Quién no desea el éxito para sí mismo? Y ¿quién no desea el éxito para sus hijos-as? Pero las dificultades empiezan cuando nos planteamos cómo conducir a nuestros hijos-as en el éxito, cuando nos planteamos cómo promoverlo en la educación de nuestros niños/as y de los que dependen de nosotros en el trabajo.

El éxito y sus problemas

Muchas cosas han sido dichas acerca del reconocimiento del éxito y muchas preguntas han sido hechas acerca de su facilitación. Si la vida es dura y el fracaso nos acosa por doquier, ¿es conveniente crear en torno a nuestros niños y niñas condiciones que faciliten su éxito? ¿No haremos de ellos seres incapaces de encajar la frustración?

Y si nos referimos al éxito logrado, ¿conviene reconocérselo aplaudiendo su éxito? ¿No fomentaremos con ello el orgullo y la soberbia? Y, por otra parte, si reconocemos y aplaudimos el éxito, ¿no estaremos promoviendo el que se duerma en los laureles, encaminándolo así hacia la indolencia?

Todas estas preguntas provienen de ideas previas que subyacen en nuestra ética y cultura. Los que las hacen ya tienen la respuesta y tomada la posición educacional. No son preguntas de quien no sabe y desearía saber para obrar en consecuencia. Porque muchos decires populares sustentan el pensar de los primeros: "No menciones el éxito porque se dormirá en los laureles y no hará más", se ha dicho. "No señales sus cualidades pues se hará una engreída" se ha dicho también. "Lo que está bien, no hace falta decirlo. Lo que hay que decirle es lo que está mal o lo que falta por estar totalmente bien", igualmente.

No se puede responder a estos juicios y prejuicios de manera trivial y ligera. La complejidad de la conducta e intenciones humanas nos lo desaconsejan. Verdades a medias se convierten en los mayores errores. Son precisos algunos enunciados proporcionados por las ciencias actuales respecto de estas cuestiones. La soberbia no procede de los reconocimientos admirados de las cualidades del niño sino, justamente, de los silencios y desprecios. La soberbia, *-harrokeria-* es la hinchazón de la herida producida en

la autoestima por la desconsideración. La valoración admirativa a las hermosas cualidades de la criatura conduce a un sentimiento hondo del propio valor, no necesitado de ostentaciones.

Motivante

El éxito posee muchos atributos en lo que respecta a la acción humana. Lejos de hacerle al niño/a y al adulto dormirse en los laureles, promoviendo así su inactividad. El éxito es uno de los motivantes más potentes de la acción. El éxito genera seres proactivos. Cuando un equipo triunfa, juega el siguiente partido con más soltura. Solamente vale la máxima de los laureles cuando el sujeto ha trabajado bajo imposición de un dictador del orden que sea: el éxito habrá logrado satisfacer al dictador, y, conseguido, el sujeto no tiene ningún otro interés. Cuando se actúa por temor, el éxito tiene un efecto paralizante. Pero esto es ya una perversión de la acción.

El éxito fija en la memoria la conducta instrumental. Cuando, mediante una maniobra inteligente, hemos logrado el objetivo perseguido, la emoción del éxito, con la adrenalina que conlleva, fija la acción en los archivos del animal subhumano y humano. Ha aprendido. El éxito potencia el aprendizaje. Una

estrategia de acción lograda, si se repite, se convierte en hábito. El hábito es una segunda naturaleza. Por ello suele a veces constituir un debate superfluo el determinar qué es innato y qué es adquirido. El oficio y la competencia profesional son hábitos de acción.

El éxito genera y afianza el sentimiento de competencia. El sentimiento de competencia es un componente del sentimiento general de valía o autoestima. Pero, no es lo mismo el logro del objetivo o éxito que el éxito reconocido. No hay acción absolutamente perfecta porque siempre se hubieran podido poner más altos los objetivos. Quien orienta la atención a lo logrado en una acción y a las circunstancias en que el niño-a las logró, verá la acción como válidamente realizada. Quien se fije en lo que falta para la meta prefijada o para una hipotética meta que habría podido ser puesta, la verá como insuficiente cuando no frustrada.

El gran tema es que el niño-a incorpora a su ser esa manera de mirar. Si es hijo del primero se sentirá en su vida competente y será un ser animoso y proactivo. El del segundo, si no se sale del sistema, vivirá en la frustración y deseará no iniciar ninguna tarea por temor a hacerlo mal. □

El éxito es uno de los motivantes más potentes de la acción. El éxito genera seres proactivos. Cuando un equipo triunfa, juega el siguiente partido con más soltura.

MONDRAGONeko BACEk, Mondragon Unibertsitatea-Mondragon Goi Eskola Politeknikoaren babesarekin, Etorkizuna Elkarrekin Eraikiz! (E3!) ekimena sustatu du eta dagoeneko ia 20 gazte aukeratu dituzte hainbat proiektu martxan jartzeko. E3! proiektuaren abiapuntua da Debagoienean gazteen kapital sozial handi bat dagoela, prestakuntza tekniko eta unibertsitario handiz hornitua, eta esperientzia ekintzaileak protagonizatzen gaitasunarekin. Horiei guztiei aukera bat eman asmoz sortu da E3! Ekimena. | **Mikel Orobengoa** ISEA Koop. Elkarteko zuzendaria

“Gazte ekintzaileen bila... etorkizuna elkarrekin eraikitzen!”



Jarrera ekintzaileak duten pertsonetan jarri dugu fokoa, beren ahalmen ekintzaileak aktibatzen aukera egoki baten bila dabilzanak, edo, eta, bakartuta dauden pertsonak, negozio ideia bat gauzatu ahal izateko talde sustatzaile bat osatzeko kontakturik gabe. Aukerak sustatu nahi dizkiegu eta proiektu berriak martxan jartzeko plataforma bideragarriak eskaini. Badakigu ekintzaile izateko beharra duten pertsonak badaudela. Esaterako, gazte unibertsitarioak eta bereziki enpresen aldetik eskaririk ez dagoelako langabezia daudenak. Pertsona horiei, Etorkizuna Elkarrekin Eraikiz! (E3!) ekimenak alderdi hauetan parte hartzeko aukera eskaintzen die: proiektu egituratu bat, bideragarritasun teknikoaren eta merkatuaren ebaluaziora orientatua; enpresek aurkezten dituzten proiektuak, epe laburrera negozio aukerak sortzera orientatuak; oinarri teknologikoko ekintzailetza proiektuen bitartez gauzatu daitezkeenak; langabezia dauden gazteek osatutako diziplina arteko taldeek protagonizatuta, kualifikazio tekniko handiarekin; gaitasun bereziak eskaintzea, erronka teknologiko edo merkatuaren erronka jakin bati erantzuteko.

Etorkizuna gazte ekintzaileen esku

Gazte tituludunen jardura ekintzaile eta MONDRAGONeko enpresen ekintzailetza prozesuak elkarrekin nahi ditugu eta aktibatua aukera berriak. Eta hori guztia, prozesu sinergiko eta egituratu baten esparruan bultzatu nahi dugu. Izan ere, E3! ekimena zabalik dago langabezia dauden gazte tituludunek eta ekintzailetzarekin konprometituta dauden MONDRAGONeko

Negozio berrien abiarazlearen metodologia

Enpresa jardura berrien bideragarritasun teknikoaren eta merkatukoaren azterketak egiteko, E3! proiektuak *Negozio berrien abiarazlearen* metodologia barneratu du garapenerako. *Abiarazlearen* xedearren sustraian oinarri teknologikoko enpresa proiektu berriak abiarazteko prozesua dinamizatzea dago. Beraz, *Abiarazle* izango da, besteak beste, ikasteko esperientzia praktikoa, negozio ideia bat benetako enpresa bihurtzeko moduari buruz.

Helburua da benetako esperientzia ekintzaile bat garatzea, parte hartzaileak ekintzaileak jasaten dituen kanpo zein barne baldintzen berdin-berdinak jasan dituzten, enpresa jardura berri bat abiarazteko hasierako faseei dagokienez. Zeregina ez da Negozio Plan bat idaztea, enpresa bat sortzen aktiboki parte hartzea baizik eta oinarriko baldintza da parte hartzaileek saio batetik bestera igarotzen den denboraren zati handi bat benetako bezeroekin interakzioan jardutea. Egitekoa, beraz, ez da nolana hikoia. Erronkaz beteriko ekimena bilakatu daiteke parte-hartzaileentzat.

Ekintzaile gazteen kontratazioa LANBIDEn enpresetan lanekoak ez diren praktikak kudeatzeko, jarraipena egiteko, kontrolatzeko eta ebaluatzeko 2013ko

ekainaren 5eko instrukzioaren arabera arautuko da. Horrenbestez, E3! proiektuak ekintzaile izateko hautagaiak hautatzeko prozesu zorrotz bat hartu du kontuan eta horren ondoren, 19 aukeratuek betetzen dituzten baldintzak zorrotzak dira.

E3! ekimenaren iraupena sei hilabetekoa izango da. Epe horretan, antolatzaileok uste dugu onura garrantzitsuak ekarriko dizkiela ekimenak parte-hartzaileei. Besteak beste, esperientzia eta gaitasuna lortzeko aukera eskainiko diete gazteei, ekintzailetzako benetako esperientziatan protagonista bilakatzeko. Negozio berriei ekiteko konpromisoa duten enpresetan sartu ahal izango dira eta negozio berriei ekiteko ardura eta grina berdina duten beste pertsona batzuk ezagutzeko aukera izango dute. Era berean, euren ibilbide profesionala bideratzeko aukera izango dute, etorkizuneko ahalmena duten enpresa ekimenetan parte hartuz. Osagarri moduan, E3! proiektuan parte hartzen duten pertsonen LANBIDEn homologatutako egiaztagiri bat jasoko dute, eta bertan aitortuko da praktika hori egin dela, prestakuntzan zein eduki jaso diren eta horren iraupena eta noiz egin den.

enpresek libreki parte hartzeko. Eta izena eman duten 19 gazteek E3! Ekimenaren proiektuetan sustatzaile moduan parte hartu ahal izango dute, gaitasun bereziak eskainiz, erronka teknologiko edo merkatuaren erronka jakin bati erantzuteko.

Pertsona horiek bete beharreko baldintzak honako hauek dira: langabezia egotea eta LANBIDE Euskal Enplegu Zerbitzuaren bulegoetan izena emanda egotea; 18-25 urte bitartean, biak barne, edukitzea; unibertsitate titulu ofizial bat izatea, edo lanbide heziketako titulua izatea, erdi edo goi mailakoa.

E3! proiektuan parte hartzen duten enpresek, berriz, egitasmoaren barne garatu daitezkeen proiektuak proposatu beharko dituzte, eta euren lan-taldeetako profesionalak jarri beharko dituzte

proiektu jakin baten tutore moduan jarduteko. Azken finean, E3! ekimenaren parte hartuz enpresek hartzen dituzten konpromisoak hauek dira: egitasmoaren barruan landu nahi den enpresa jardura berriaren proiektua dokumentatzea eta aurkeztea; talde sustatzaileen jardueraren tutore lana egitea; telefono bidezko arretarako linea bat jartzea noizbehinkako kontsultak egiteko; 15 egunetik behin talde sustatzailearekin bilera presentzial batera joatea; proiektuaren aurrerapen partzialak aurkezteko saioetara eta proiektuaren amaierako aurkezpenera joatea; eta talde sustatzaileek egindako lanen bideragarritasun tekniko eta merkatuarena ebaluatzeko konpromisoa hartzea eta horien etorkizunari buruzko erabakiak hartzea. □

Este fascinante rincón histórico encierra dos de los monumentos más emblemáticos de Estambul, Santa Sofía y la Mezquita Azul, que se alzan frente a frente separados por la popular plaza de Sultanahmet flanqueada por lo que fue el **Hipódromo de Bizancio** del que prácticamente no queda nada. Eukeni Olabarieta

Sultanahmet, el corazón de Estambul

Este hipódromo fue durante más de mil años el centro de la ciudad, era el corazón de la ciudad bizantina de Constantinopla, pero también fue el escenario de los episodios más sangrientos de la ciudad de Estambul.

En él podemos ver el obelisco egipcio construido en el 1500 a.C. y que estaba en Luxor hasta que Constantino lo mandó traer aquí. Se rompió y lo que hoy vemos es la tercera parte del original. Junto a él se encuentra la columna serpentina, serpientes enroscadas, del 479 a.C. y que fue traída de Delfos. Le faltan las cabezas de las serpientes, un polaco borracho las rompió, y una se conserva en el Museo Arqueológico.

Aya Sofía, Santa Sofía, la iglesia de **La Santa Sabiduría**, es uno de los logros arquitectónicos más importantes del mundo. Con casi 1500 años de antigüedad se alza majestuosa, inmensa, orgullosa de haber sobrevivido no solo al paso del tiempo sino también a múltiples reformas, incendios y terremotos. No queda nada de la iglesia original del siglo IV, quedan vestigios de la segunda iglesia del siglo V. Sobre estas dos iglesias se construyó este inmenso edificio inaugurado por Justiniano en el año 537. Fue iglesia hasta que en el siglo XV los otomanos la convirtieron en mezquita, y los alminares, fuentes, tumbas, y otros habitáculos son de esa época.

Para aguantar el enorme peso de la estructura el exterior ha tenido que ser reforzado en varias ocasiones lo que oculta a veces su forma original. Mosaicos bizantinos, algunos del siglo VI, maravillosos, pueden verse en la planta baja, en las galerías, y en las cúpulas. Cuando se convirtió en mezquita se colocaron el mihrab, el palco del sultán, el alminbar, el trono del predicador, e innumerables inscripciones coránicas que también decoran la gigantesca cúpula, y que comparten espacio con la simbología cristiana. Hoy no es ni iglesia ni mezquita, es un museo que hay que ver y admirar.

La **Mezquita Azul** es mucho más moderna, el sultán Ahmet I la mandó construir en 1609 y se terminó en 1616. se llama azul porque en su decoración



Santa Sofía



Mezquita Azul



Mezquita Azul



La Cisterna



La Cisterna

interior predominan los azulejos azulados de Iznik. Además de una maravillosa azulejería el interior de sus cúpulas y semicúpulas está pintado con fascinantes arabescos de un colorido sin par. Su interior es muy luminoso gracias a las 250 ventanas con vidrieras de colores. Es una mezquita que irradia serenidad y paz. Curiosamente en su día fue muy polémica ya que una mezquita con seis alminares era una afrenta sacrílega al rivalizar con la arquitectura de la Meca, en la que como mucho las mezquitas tenían cinco alminares. Y es que sus alminares, cada uno de los cuales tiene dos o tres balcones, y su cascada de cúpulas y semi-cúpulas conforman un impresionante conjunto exterior.

La Cisterna, cuando se ilumina por la noche, es una maravilla. Su entrada es pequeña, apenas se ve desde el exterior, pero da paso al sitio más original de la ciudad. Es la Cisterna de la Basílica, una enorme cisterna subterránea construida en el año 532 para suministrar agua al Gran Palacio situado al otro lado del hipódromo. El techo de la cisterna se sostiene sobre 336 columnas de ocho metros de altura cada una. Hoy solo se ve una parte, y su iluminación escasa pero suficiente contribuye a darle un cierto aspecto fantasmagórico. Al fondo, dos columnas descansan sobre unas bases de medusa provenientes de monumentos anteriores saqueados por los bizantinos. No deje de ver este monumento y si tiene tiempo para seguir por Sultanahmet, hay otros lugares de interés. □

Asana, el software de gestión de proyectos definitivo

Se trata de un gestor de tareas enfocado hacia la planificación y resolución de proyectos, disponible en entorno web y en aplicación para móviles (Android y iOS), útil tanto para pequeñas como para grandes empresas, que además cuenta con un buen diseño, de fácil manejo y muy intuitivo.



La versatilidad de Asana reside en su estructura, permitiendo crear diferentes espacios de trabajo y asignar tareas a diferentes miembros de nuestro equipo, (hasta 15 en la versión gratuita), posibilitando de esta forma un seguimiento pormenorizado. Las posibilidades a la hora de crear una tarea son amplias, ya que se pueden asignar a una o varias personas, crear *tags* para encontrarla más fácilmente en su buscador interno, adjuntar archivos relacionados, o definir una fecha de entrega. Esto último es muy útil ya que permite recibir notificaciones del estado de nuestro proyecto, incluyendo un gráfico que va almacenando el progreso del mismo, mostrándonos en todo momento las tareas completadas cada día y las que todavía restan por concluir en ese punto.

Nuestro gestor en la organización

Otras opciones a destacar son la posibilidad de convertir un proyecto en privado, la inclusión de un chat interno por tarea en el que pueden participar tantos integrantes de nuestra organización cuantos deseemos,

la activación de avisos mediante correo electrónico o la posibilidad de marcar tareas como realizadas desde este último sin necesidad de acceder a la aplicación.

Otro dato a destacar es la posibilidad y facilidad de poder seguir utilizando esta herramienta en nuestro dispositivo

móvil, ya que cuenta con aplicaciones nativas en Android e iOS. Como anécdota, señalar que sus creadores son Dustin Moskovitz (co-Fundador de Facebook) y Justin Rosenstein (Tech Lead en Facebook y Product Manager en Google). □

Puntos positivos

- Diseño intuitivo.
- Gratuito hasta 15 usuarios por organización.
- Conocer qué hace nuestro equipo en todo momento.
- Marcar plazos de entrega.
- Permite una mayor colaboración en los proyectos.

Puntos negativos

- No dispone de aplicación de escritorio (por el momento).

Web <https://asana.com/>

Android <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.asana.app>

iOS <https://itunes.apple.com/us/app/asana-mobile/id489969512?mt=8>



Mozambiken Mundukiderekin lanean ari diren baserritarren bizitza kalitatea asko hobetu da azken hamar urteotan

Beñat Arzadun | Kooperantea

Mundukidek 2001ean jarri zuen abian Marrupako proiektua, Mozambiken. Erakundeak ordurarte martxan jartzen zuen aurreneko egitasmoa izan zen eta urte hartan bertan iritsi zen Beñat Arzadun kooperantea Mozambikera. Arzadun 2002tik burubelarri ari da nekazaritza arloan hamaika proiektu sustatzen eta pozik dago orain arteko emaitzekin. Egunotan gure artean izan da, zenbait hitzaldi egin ditu eta Madrilen ere izan da gestioak egiten. "Sekulako garapena izan du gure proiektuak Mozambiken eta etorkizunera begira ere lan asko dugu egiteko. Kooperatibista ikuspegitik lanak duen balioa bertako baserritarrei helarazi nahi diegu". Proiektuaz oro har eta kooperatiben ekarpen ekonomikoaz aritu gara Beñat Arzadunekin.



Une garrantzitsua bizi du Mundukideren proiektuak Mozambiken, ezta?

Halaxe da, bai. Orain arte egindakoak sekulako fruituak eman ditu eta fase berri baten aurrean aurkitzen gara. Urteen joan etorriarekin Marrupako proiektuaren dimentsioa hirukoiztu egin da eta 2012tik aurrera fase berri bati ekiten ari gara eta datozen bi urteak oso inportanteak izango dira. Ureztatze sistema berri bat jarri nahi dugu, lur eremu zabalago bati zerbitzua eskaintzeko. Nolabait, edonork ulertzeko, Batxilergotik Unibertsitatera jauzia egin nahi dugu.

Zeintzuk dira Mozambiqueko baserritar eta nekazariei eskaintzen diezuen zerbitzuaren ezaugarriak?

Oro har askotariko asistentzia eskaintzen diegu baserritarrei, teknika berriak landuz, metodologietan etenik gabe proposamen berriak eginez, produktu eta fruitu berriak landatuz... Ureztatze sisteman ere azpiegiturak berritzen saiatu gara. Gaur egun lur eremu txikietan dituzte ureztatze sistemak, eta 2015etik aurrera bost sei hektareako eremuetara egokitu nahi dugu ureztatzea. Hori da oraingo erronka.

Dirua beharko duzue fase berriari ekiteko.

Laboral Kutxarekin *Zabaldu Iturria* izeneko mikrokredituen kanpaina jarri genuen abian, eta kooperatibetan ere ari gara informazioa zabaltzen. Guretzat kooperatibetako ekarpen ekonomikoak bereziki inportantea da. Gure kooperatibetako lan-bazkideek eta kooperatibek egiten dizkiguten ekarpenekin malgutasunez egin dezakegu lan Mozambiken. Era berean, kooperatiba

izaera nabarmentzen saiatzen gara beti. Pobreziatik irteteko lan egin beharra dago, eta lanak balio handia duela transmititzen saiatzen gara. Aitorpenak sinplea badirudi ere, Mozambiken garrantzitsua da. Mundukidek lan egiteko prest dauden pertsona eta baserritarrei laguntza eskainiko die, ez ordea, lanik egin nahi ez dutenei.

Zein izan da Mozambiken burutzen ari zareten proiektuaren garapena?

2001ean iritsi ginen bertara eta 2002an jarri genuen martxan proiektua. Gaur egun 10 mila familiari eskaintzen diegu asistentzia, guztira 50 mila pertsonari. Lau kooperante gaude Mozambiken, ni neu, eta Galizia, Valentzia eta Iruñeako beste hiru pertsona, eta lauron artean 100 mila pertsonari zerbitzua eskaini nahi diegu.

Sekulako dimentsioa hartzen ari zarete, ezta?

Metodo oso efizientea aurkitu dugu eta olatu honek ez du etenik. Uste dugu oraindik orain gehiago garatu dezakegula gure proiektua. Hasierako urteetan errepideak egiten lagundu genien, baserrietara eta herrietara iristeko; ondoren nekazaritza enpresak sustatzen saiatu ginen, nahiz eta ez genuen arrakasta handirik izan; eta une honetan proiektua gorengo mailan dago, nekazaritza proiektu oso dotorearekin. Baserritarren bizitza kalitatea hobetzen ari gara, per capita errenta hirukoizten lagundu diegu eta dagoeneko baserritar batzuek enpresa txikiak sortu dituzte.

Nola gustatuko litzazueke bertako biztanleak zuek gogoratzea Mozambiken lanak amaitu ostean?



Mundukidek oraindik beste hamar urteko lana badu Mozambiken, baina handik alde egitea erabakitzen duen unean gustatuko litzaidake euren bizitza kalitatea gaurkoa baino hiru aldiz hobea izatea. Per capita errenta hirukoiztea eta Gobernuaren estatistiketan hobekuntza agertzea ere gurako neuke. Mozambiken, baserritar familiek soldata minimoaren hirukoizta irabazten duten gaur egun, eta etorkizunean, gutxienez, soldata minimoa lortzea iristea gurako geuke eta horretan ari gara lanean. Soldata minimoa 70 eurokoa da hilero, eta baserritarrek laurden bat irabazten dute.

Aprobetxatu kooperatibetako kideei eta kooperatibei euren ekarpena eskatzeko.

Aurretik aipatu dizudan moduan, kooperatiben ekarpen-ekonomikoak berebiziko garrantzia du eta eskatuko nieke laguntzen jarraitzeko. Proiektuak merezi du eta euren ekarpenarekin 100 mila lagun bizi baldintza duinetan bizi daitezke. □

Algo es mejor que nada

En estas fechas de cambio de año y buenas resoluciones, es habitual ponerse metas, fijarse retos y emprender nuevas actividades, muchas de ellas encaminadas a mejorar nuestra salud. Pero también es un hecho que al cabo de unos días o semanas, parece que se nos va el “subidón” o la motivación, y nos cuesta más y más... ¡hasta que lo dejamos! Sylvie Schiettekatte | ATHLON KOOP. E.



Los que me conocen saben que tengo una verdadera afición a los dichos y refranes, en todos los idiomas (me parece fascinante cómo reflejan el vivir y sentir de cada cultura), y me pregunto si existirá alguno para reflejar esta idea, algo como “Tan efímero... ¡como una resolución de año nuevo!”...

Cuánto ejercicio

Estos últimos días, leía noticias sobre la cantidad mínima necesaria de actividad física para considerarnos activos... Bien conocidas de todos son las recomendaciones de los expertos que nos dicen que, en la edad adulta, nos corresponde movernos durante 150 minutos a la semana, en distintos tipos de actividad (resistencia, cardiovascular, flexibilidad...) e intensidad (moderada, vigorosa...), y que nuestros jóvenes deberían activarse durante el doble de tiempo.

Pues bien, un par de entendidos en la materia publicaban sendos artículos argumentando que, si bien no había que perder de vista el objetivo, posiblemente tal exigencia era contraproducente y podría producir desasosiego en el personal, sobre todo en el más sedentario y más necesitado (<http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/>

spanish/news/fullstory_150586.html): ¡las personas que creen que no pueden alcanzar unas metas ideales de ejercicio, con frecuencia, no hacen nada! Estos investigadores abogan por unos objetivos más realistas, promoviendo un aumento pequeño de la actividad física diaria, contando con la relación dosis-respuesta de actividad física y beneficios obtenidos en nuestra salud (física y psicológica) para que, al experimentar estos beneficios, estemos más motivados y dispuestos a integrar la actividad física en nuestra rutina y, poco a poco ¡vayamos siendo más activos!

Una vida más saludable

Podríamos extender este planteamiento a los demás propósitos que nos proponemos

para vivir una vida más saludable: alimentarnos de modo más sano, lograr más equilibrio emocional, trabajar de forma más eficiente cada uno de nosotros poniendo más énfasis dónde más nos interesa o convenga, entendiendo que ¡no necesariamente nos interesa lo que nos conviene!!! Para ello, hay muchos recursos e información (<http://www.holaciudad.com/ano-nuevo-te-decimos-como-se-pueden-cumplir-tus-resoluciones-n267160>).

Sea cual sea nuestro propósito, quiero recordar(me) que todos los días se puede decidir, y todos los días tenemos elección. Reconocer lo que nos importa, establecer objetivos alcanzables, identificar los pasos a lograr, y no desanimarnos. Y algo que me gusta particularmente: todos los días, intentar sonreír y ver lo positivo. □

“Grabad esto en vuestro corazón: cada día comienza en nosotros un año nuevo, una nueva vida.”

RW Emerson

Arizmendiarieta nos dejó un prolífico caudal de reflexiones que se han recopilado en el libro de *Pensamientos*. Extraemos una selección que retrata su forma de enfocar la vida y la actualidad de su pensamiento.

“Todos somos responsables de todo”

Responsabilidad individual

- En la cooperativa todos somos responsables de todo.
- El signo de la madurez es la participación e integración en el quehacer colectivo.
- Una sociedad sana es aquella en la que cada uno vive con arreglo a sus propios méritos y cada vez resulta más difícil vivir a costa ajena.

Educación

- Es necesaria la redistribución de la riqueza, pero más apremiante la socialización de la cultura. La educación y la formación son mucho más rentables que los saldos de anticipos y retornos.
- Hay que socializar el saber para democratizar el poder.

Hechos

- Doctrina que no se pone en obra, convicciones que no se traducen en actos, son algo tan anormal como vida que no late, movimiento que no vibra. No estamos puestos en el mundo para contemplar o lamentar, sino para transformar.
- Las «buenas ideas» en hombres incapaces de llevarlas a la práctica pueden ser una morfina peligrosa. Ideas buenas son las que se convierten en realidades.

Adaptación

- Renovarse o morir. El signo de la vitalidad no es durar sino renacer y adaptarse, cambiar, y tratar de contar con el futuro. La investigación es presupuesto ordinario para ello.

Unión

- Los pueblos que triunfan son los que mejor se prestan y saben acelerar sus procesos de acción uniéndose para construir.
- La unión es la fuerza de los débiles. La solidaridad es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas.

Gestión

- Las circunstancias no son ni buenas ni malas, simplemente una realidad con la que hay que contar para actuar sobre las mismas.
- Los cooperativistas debemos destacarnos por nuestra capacidad de compromiso, por el grado de previsión, planificación, orden y proyección que somos capaces de aplicar en nuestra gestión.
- La empresa no puede y debe perder ninguna de las virtualidades de eficiencia por el hecho de que en la misma los valores humanos disfruten de neta prevalencia sobre los recursos puramente económicos o materiales, antes bien debe por ello mismo acentuar su eficiencia y calidad.

Zuzen jokatzeko alkartzen gara ta alkartasun-bidez goaz askatasun-alde.

Kooperatibismoak haxe du ona: gizakia bere arazoan aurrean jartzen saiatzen da, ez bakarrik, baizik eta modu solidarioan, beste batzuekin bat eginda.



www.tulankide.com



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza