

TU www.tulankide.com lankide

otsaila 2012 febrero

- Fagor Edergarden, nueva empresa para el tratamiento de aguas promovida por Fagor Ederlan y Fagor Arrasate en alianza con la canadiense Fournier Industries.
- Fagor Group y Robam establecen una empresa mixta para la comercialización de electrodomésticos De Dietrich en China.
- Nuevo impulso al proceso de cooperativización de Eroski con la transformación de dos de sus sociedades.

575

MONDRAGON Health

En 2011 MONDRAGON Health ha dado un paso adelante en su consolidación como motor corporativo traccionador de las capacidades empresariales de MONDRAGON en el sector Salud.





en portada

MONDRAGON Health, osasan arloan suspertzaile

18 Iragan urtea emankorra izan da **MONDRAGON Health** enpresarentzat, izan ere osasunaren arloan akuilu lana egin ondoren, Korporazioko kooperatibek hainbat egitasmu abiarazi dituzte. Portadako gaien luze eta zabal landu nahi izan dugu **MONDRAGON Health-en** jarduera.



kooperatibetako berriak

4 **Emilio Durok** hitzaldia eskaini zuen **Lea Artibai Ikastetxean** "Ilusioaren kudeaketa eta baikortasuna aldaketa garaian" izenburupean egindako jardunaldia arrakastatsua izan zen.

6 **El BAC de Mondragón** y **MONDRAGON Health** aunaron sus esfuerzos para organizar la sesión monográfica de Dreamworks en el ámbito de los servicios sanitarios y socio-sanitarios externalizados.



11 **Orkli valora positivamente** los resultados obtenidos como parte activa del programa *Ecoeficiencia en la empresa vasca 2014*.

secciones

- 24** **Garatzen**
Trabajar en grupo,
emocionarse en equipo
- 26** **Colaboraciones**
SAIOKA, una iniciativa para
la generación de nuevos
proyectos empresariales
- 28** **Seguridad y salud laboral**
Manolo
- 29** **Año Internacional
de las Cooperativas**
Adhesión del Gobierno Vasco
- 30** **Erreportaia**
Lea Artibai Ikastetxea
- 32** **Salud y deporte**
Ariketa fisikoa: utzikierian
ez erortzeko estrategiak
- 33** **Mundukide**
Curso Tecnólogo
en gestión de cooperativas
- 34** **Antzinakoak**
Restauración de obras
de arte en madera
- 36** **Viajes por el mundo**
Maalula, ultimo baluarte
del arameo
- 37** **Web 2.0**
Google+, partekatzearen kultura
hedatzeko tresna paregabea
- 38** **Gurasoak gaur**
De dominados amistosos
y dominantes agresivos

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza

Salud: intercooperación y soluciones globales

MONDRAGON Health es la marca de la Corporación en el sector salud, un nuevo proyecto que pretende consolidarse como motor corporativo que aglutine y traccione las capacidades empresariales de MONDRAGON en salud, con el objetivo de convertirse en una marca referente dentro del sector.

En este número de la revista hacemos un repaso de las actividades llevadas a cabo por MONDRAGON Health a lo largo de 2011. Desde su actividad internacional para ofertar proyectos llave en mano –como por ejemplo, la construcción de hospitales-, pasando por el lanzamiento de nuevas empresas en el sector salud, los convenios de colaboración que tiene vigentes, o las labores de asesoramiento a empresas de la Corporación para diversificar su cartera de productos y servicios.

A la hora de identificar los aspectos más atractivos de MONDRAGON Health, ahora que ya cuenta con una experiencia de tres años en el mercado, se pueden señalar al menos tres aspectos. En primer lugar, la voluntad firme y decidida de construir marca MONDRAGON asociada al sector salud. Y en ese sentido, cabe reseñar que los diversos agentes implicados en el sector ya empiezan a considerar a MONDRAGON como una marca determinada a entrar con fuerza en el ámbito de la salud. La meta es llegar a ser una referencia en ese mercado, y obviamente, esa aspiración no se logra en el corto plazo, pero ya se ha andado parte del recorrido. La credibilidad del proyecto gana enteros en el sector.

La voluntad clara de ofertar soluciones globales al sector salud es otra de sus señas de identidad. También en ese aspecto se ha producido un avance considerable. La intensa experiencia de los tres años desde su constitución ha posibilitado un acercamiento al sector, la identificación de los clientes, la detección de sus necesidades y la presentación de las primeras propuestas de soluciones globales al sector.

Y un tercer aspecto de la estrategia de MONDRAGON Health se refiere a la voluntad integradora de las actividades existentes hoy para poder ofertar proyectos integrales e ínter di-

visionales. Son cada vez más las cooperativas que vislumbran oportunidades en el sector salud, y es que dicho campo abarca un amplísimo abanico de oportunidades en forma de productos y servicios. Además, en la Corporación existen negocios como ingenierías, consultoras, estructuras metálicas, soluciones de movilidad, restauración colectiva, sistemas de almacenaje automático, mobiliario adaptado,... que se pueden agrupar perfectamente, y que con una acertada gestión coordinada de todos ellos, se pueden transformar en propuestas integrales de valor para el sector. Asimismo, son varios los centros tecnológicos y las unidades

En la Corporación existen negocios que se pueden agrupar perfectamente, y que con una acertada gestión coordinada de todos ellos, se pueden transformar en propuestas integrales de valor para el sector.

de I+D de las cooperativas que llevan algunos años investigando aplicaciones para el ámbito de la salud. Por lo tanto, tenemos todos los ingredientes para diseñar una oferta de valor al sector.

Y para lograrlo es necesario por parte de las cooperativas hacer un ejercicio de generosidad, elevar la mirada y pensar en términos de marca global y que cada negocio o actividad aporte su grano de arena para poder aspirar con garantías a poder participar en proyectos integrales de salud. Además, la experiencia MONDRAGON Health puede ser una excelente piedra de toque que posteriormente se puede aplicar a otros sectores de futuro. En definitiva, altura de miras para intercooperar y fortalecer una marca corporativa global, que redundará sin duda en beneficio de todas las cooperativas adheridas al proyecto. ■

Clausura del MBA Executive 2010-11 de Otalora

El pasado 10 de febrero se celebró el acto de clausura del máster MBA Executive que organiza Otalora, el Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de MONDRAGON.

En su última edición, el máster ha contado con la participación de diez personas, la mayoría de ellas provenientes de las cooperativas del Grupo. En el acto, Tomás Elorriaga ofreció la conferencia Desarrollo en entornos de innovación. posteriormente, Josu Zabala, rector de Mondragon Unibertsitatea hizo entrega de los diplomas correspondientes.



Europako gazte parlamentuaren saioa lehenengo aldiz Euskal Herrian Arizmendi Ikastolaren eskutik

EYP (European Youth Parliament) egitasmoaren kanporaketa bat Arrasaten jokatu zen otsailaren 25ean. Arizmendi Ikastolak sustatu zuen ekitaldia eta Goi Eskola Politeknikoko liburutegiaren aretoan egin zen, atek irekita.



Arizmendi Ikastolako irakasle eta ikasle talde baten lanari esker, Europako Gazte Legebiltzarraren saio bat Arrasaten ikus- teko aukera izan zen. Egitasmoaren helburua da Europako kontzientzia hedatzea gazteen artean, europar hiritartasunaren sentimendua hedatzea gazteen artean eta pertsonen garapena bultzatzea eztabaida politikoaren bitartez.

Euskadin egindako lehenengo saioan 28 lagunek esku hartu zuten, bost ikastetxetako ordezkariak guztiak ere. Ibaizabal Ikastola (Durango), Lauaxeta Ikastola (Zornotza), Aranzadi Ikastola (Bergara) eta Arizmendi Ikastolako bi gune, Almen eta Gaztelupe. Eta irabazleak Estatuko kanporaketan parte hartze-ko aukera izango du, apirilaren 25etik 29ra bitartean Sitgesen.

17 urteko gazteak

Guztira 17 urteko 20.000 gaztek parte hartuko dute aurtengo edizioan Europa osoan. Irati Nafarrate Arizmendi Ikastolako ikaslearentzat, "aukera ona izango da bidaiatzeko eta pertsona zein lekuak ezagutzeko". Irakasleentzat, berriz, egitasmoak balio du konpetentzia ezberdinak garatzeko. Komunikazioaren konpetentzia, jende aurrean hitz egiten jakitearena, eztabaidatzearena... eta hori guztia ingelesez. "Erronka dotorea izango da eta oso pozik gaude gure ikasleek izan duten aukera ez delako nolanhikoa", adierazi zuen Xabier Latorre irakasleak.

Amsterdam eta Munich

Arrasateko kanporaketaren ondoren jokatuko da Sitgeseko Estatuko ordezkari-za zabalarekin, eta ondoren Europako bi hitzorduak etorriko dira, Amasterdamekoa eta Munichekoa.

Emilio Durok hitzaldia eskaini zuen Lea Artibai Ikastetxean

Lea Artibai Ikastetxean, *Ilusioaren kudeaketa eta baikortasuna aldaketa garaian* izenburupean egindako jardunaldia arrakastatsua izan zen. 150 bat lagun bertaratu ziren, eta beste asko kanpoan geratu behar izan ziren lekurik ez zegoelako.

Ainara Basurko Azaro Fundazioaren zuzendariak aurkeztu zuen Emilio Duroren hitzaldia. Azaro Fundazioa da, enpresa berriak sortu eta enpresa sarearen lehiakortasuna hobetzea helburu duen erakundea.

Testuinguru horretan, poztasunaren inguruan hitzegin zuen, eta esandakoen artean gizakion akatsik handienetarikoa bakarrak eta ezberdinak garela ustea dela esan zuen, bizitzan umilak izan behar garela eta arrakasta ere kopia- tu egiten dela. Hitzaldi atsegina izan zen, umore handiz aurkeztua. Durok erakutsi zuen oso hizlari trebea dela.



MONDRAGON Open Innovation entra en la fase de evaluación de las aportaciones de los agentes del Sistema Vasco de Ciencia y Tecnología

El día 10 de febrero de 2012 se cerró el plazo límite para la recepción de una manifestación de interés en el marco de MONDRAGON Open Innovation.

A partir de ahora en el seno de las nueve comunidades temáticas articuladas en la red social Elkarbide conforme a los ámbitos tecnológicos y de mercado seleccionados, las aportaciones de los agentes del Sistema Vasco de Ciencia y Tecnología pueden ser valoradas por los representantes de las empresas de MONDRAGON, quienes evaluarán el potencial tecnológico y de negocio de las propuestas remitidas.

Estas valoraciones tendrán carácter

selectivo, identificando qué propuestas y agentes concretos tendrán finalmente la oportunidad de participar en la convención que se celebrará en el Polo de Innovación Garaia.

A dicha Convención acudirán tanto las empresas de MONDRAGON como los representantes de aquellos agentes del Sistema Vasco de Ciencia y Tecnología cuyas propuestas hayan sido seleccionadas. En el curso de esta convención

se celebrarán sesiones de trabajo paralelas, sobre la base de los ámbitos tecnológicos y de mercado cubiertos por la iniciativa, así como eventos de *networking*.

En meses posteriores, las entidades implicadas, empresas y agentes del Sistema Vasco de Ciencia y Tecnología trabajarán en la materialización de las diversas oportunidades identificadas.

Más información en www.elkarbide.com.

OTALORA estrena página web

Otalora, Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de MONDRAGON, ha renovado recientemente su sitio en Internet realizando una adaptación a su nueva identidad e incluyendo nuevos contenidos adicionales.

Desde finales del mes de febrero ofrece una imagen renovada y moderna del centro, con nuevo logotipo, con una interfaz muy intuitiva para poder mostrar de forma clara las diferentes áreas de su actividad, un catálogo actualizado que incluye sus programas formativos y una información práctica de interés.

En el futuro, la web irá incorporando nuevos apartados. Más información en <http://www.otalora.com>



Mondragon Unibertsitatea e IK4-IKERLAN refuerzan su colaboración con un convenio

El objetivo es que investigadores del centro tecnológico desarrollen sus tesis en la universidad.

Hasta ahora esta colaboración se ha centrado principalmente en el sector de las telecomunicaciones y en electrónica de potencia, mientras que este convenio está dirigido a la colaboración en el desarrollo de tesis doctorales de los investigadores de IK4-IKERLAN en Mondragon Unibertsitatea, con ayuda de investigadores de la universidad. Han firmado el convenio, el director de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, Vicente Atxa y el director general del Centro Tecnológico IK4-IKERLAN, Javier Mendigutxia.

Además, los objetivos de este convenio están en concordancia con los del recién aprobado Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015 (PCTI 2015)

que apunta como ejes claros de la competitividad del País Vasco reforzar la formación de alto nivel, y muy concretamente, incrementando el número de doctores. En este sentido se propone que en el 2015, el 1,4% de nuevos graduados sean doctores aumentando un 50% los actuales. Por otro lado, se trata de que una parte importante de esos doctores puedan incorporarse al tejido empresarial, impulsando la competitividad de las empresas vascas.

Realización de tesis

En este sentido, tanto Mondragon Unibertsitatea como IK4-IKERLAN apuestan por una investigación cercana a las nece-



sidades de las empresas pero adelantándose en el desarrollo de nuevos conocimientos. Para ello, ambas organizaciones consideran que el impulso de tesis doctorales es una de las herramientas básicas para el desarrollo de este conocimiento.

Primera certificación LEED en un edificio de oficinas en Euskadi de la mano de LKS

El edificio 612, promovido por el Parque Tecnológico de Bizkaia, ha obtenido la certificación LEED Silver. Es uno de los primeros certificados en todo el Estado.



El inmueble, que cuenta con aproximadamente 6.200 m² de superficie de oficinas y 3.300 m² de aparcamiento, se ha diseñado cuidando especialmente los aspectos relativos a su orientación, diseño de la envolvente y protección solar en fachadas, con el objetivo de mejorar la eficiencia energética del conjunto.

También se han estudiado especialmente los espacios ajardinados y pavimentados exteriores y se ha cuidado el uso de materiales con bajos niveles de

emisiones de COV y el ahorro de agua potable. El edificio de oficinas 612 se convierte en el primer edificio de oficinas certificado LEED en Euskadi.

La certificación LEED, de origen norteamericano, es el sello internacional de mayor reconocimiento para la promoción de la construcción sostenible. Establece una serie de requerimientos que afectan a todo el proceso de proyecto y construcción y lo otorga directamente el U.S. Green Building, por lo

que supone un reconocimiento por un organismo prestigioso e imparcial de aquellas edificaciones que ofrecen las más altas prestaciones en el ámbito de la sostenibilidad.

LKS se ha involucrado activamente desde hace años en proyectos y actividades dentro del campo de la sostenibilidad, ofreciendo no solo los servicios de asesoría para el sello LEED (la empresa cuenta en la actualidad con varios profesionales acreditados LEED AP y Green Associate) sino habiendo participado en la adaptación de la certificación británica BREEAM, también de gran reconocimiento internacional, y teniendo profesionales formados y asesores acreditados en ella. LKS está en proceso de certificación de varios edificios de tipología y uso diversos mediante ambos sellos.

III Jornada de MONDRAGON Health: Dreamworks en el ámbito de los servicios sanitarios y socio-sanitarios

El BAC de MONDRAGON y MONDRAGON Health aunaron sus esfuerzos para organizar la sesión monográfica de Dreamworks que se celebró el día 9 de febrero en el salón de actos del Polo de Innovación Garaia.



El público objetivo al cual se dirigía esta edición Dreamworks –III Jornada de MONDRAGON Health– eran aquellas empresas con interés en promocionar nuevas actividades en el ámbito de los servicios sanitarios y socio-sanitarios externalizados, mediante el emprendimiento en intercooperación. Así, el formato de esta sesión monográfica fue el siguiente: Ilustración de experiencias de negocio relacionadas

con los servicios sanitarios y socio-sanitarios externalizados, a cargo de José Antonio Crespo, director comercial de Siemens Health; Jesús Escudero, director general de GASMEDI; y Jorge Guarner, consejero delegado de SARquavita.

Tras la presentación de las diferentes experiencias, se realizó una prospectiva de oportunidades de mercado en servicios hospitalarios, a cargo

de la empresa N+1 Corporate Finance y MONDRAGON Health. Asimismo, se identificaron nuevas oportunidades de negocio existentes en el ámbito de los servicios sanitarios y socio-sanitarios externalizados susceptibles de ser promovidas mediante la intercooperación.

Generación de nuevas oportunidades

En el transcurso de la jornada se pudo constatar que los servicios sanitarios y socio-sanitarios están externalizando numerosas actividades consideradas no críticas para el desempeño de su misión básica. Estos procesos de *Outsourcing* están posibilitando la generación de nuevas oportunidades asociadas a la prestación de servicios auxiliares, fenómeno que debemos aprovechar en el marco de nuestras estrategias de promoción.



Juan Cruz Arana
Jubilado de Ona-Pres

Juan Cruz se incorporó a Ona-Pres en enero de 1971, después de que en junio del 69 se constituyera como cooperativa. A finales de enero se ha jubilado, después de 41 años dedicado a la misma.

“Desde que empecé a trabajar en Ona-Pres me he sentido un cooperativista convencido; estoy orgulloso de haber sido el presidente de mi cooperativa”

¿Recuerdas cuándo llegaste a Ona-Pres?

Sí, perfectamente. No sabía lo que era una cooperativa pero tuve conocimiento de que había una plaza de trabajo de auxiliar administrativo y me presenté. A pesar de que todavía no había hecho la *mili*, me cogieron con 19 años y ahora me jubilo después de 41 años trabajando aquí. Casualmente mi mujer y yo empezamos a trabajar en Ona-Pres el mismo día, aunque a ella le queda todavía algún año para jubilarse. La verdad es que estoy feliz porque me jubilo y feliz porque Ona-Pres cuenta con una cartera de pedidos importante, es decir, que tiene un futuro garantizado.

Durante estos años, seguro que has vivido muchos momentos buenos.

Cuando empecé a trabajar aquí me encontré con un colectivo de 70-75 trabajadores, aunque más tarde llegamos a 100. El taller, que entonces estaba en el Valle de Trápaga contaba con unas instalaciones muy viejas. Me acuerdo que una vez nos visitó Javier Retegi y nos dijo que no podíamos seguir así, porque incluso había veces que dependiendo del tamaño de la prensa que estábamos fabricando, en momentos puntuales debíamos parar de trabajar todos, por cuestiones de seguridad. En concreto, recuerdo que hicimos una prensa horizontal que entonces fue de las más grandes de Europa.

Además, el ambiente de trabajo era excelente, hacíamos comidas y cenas y solíamos ir todos. Creo que ese espíritu se ha perdido porque la propia sociedad nos ha hecho así. Hoy en día, los jóvenes aspiran a venir a trabajar

¡y punto! Aunque yo siempre he pensado que es bueno tratar con los compañeros de trabajo fuera del ámbito laboral, porque estrecha la relación y facilita la comunicación y la confianza entre nosotros.

Y, ¿recuerdas las crisis?, ¿los momentos más difíciles?

En épocas difíciles tuve la tentación de marcharme, porque mi mujer también trabajaba aquí y pensé que si fallaba la cooperativa ¿qué iba a ser de nosotros? Pero aunque le dí algunas vueltas en mi cabeza, en realidad no di el paso para irme.

Los peores momentos que he vivido ha sido cuando hemos tenido que prescindir de compañeros de trabajo por las crisis que hemos vivido a lo largo de la historia. Porque en los mejores años llegamos a ser 100 y en la última crisis, hacia el año 1994-96, llegamos a ser solo 31. Fue la época más dramática, porque se tuvo que reubicar o despedir a gente con la que llevábamos trabajando 25 años. Y también recuerdo un momento crítico cuando falleció una persona de infarto en su puesto de trabajo.

En 1996 se decidió trasladar Ona-Pres a su ubicación actual en Zamudio y fue una apuesta arriesgada pero acertada, porque a partir de ese año tan solo hemos perdido un año, el resto han sido resultados positivos.

Has sido presidente de Ona-Pres durante muchos años. ¿Cómo recuerdas esta faceta?

Desde que empecé a trabajar en Ona-Pres me he sentido un cooperativista conven-

cido y como tal me he sentido orgulloso de ser el presidente de mi cooperativa, hasta que hace unos años solicité el cambio. Como presidente mi labor ha sido entender y defender lo que exponía el gerente. Creo que además de representar a los trabajadores, el presidente debe defender al gerente, haciendo partícipes a los demás de lo que él dice, porque, como he dicho, muchas veces “si no estamos de acuerdo con lo que dice el gerente, ¿para qué le queremos? ¡Vamos a cambiarlo!”

Además, como presidente de la cooperativa me ha tocado estar en la Federación Cooperativa de Euskadi durante muchos años y he conocido a gente maravillosa. Por ejemplo, de quien me queda un grato recuerdo es de Alfonso Gorroño goitia; coincidí con él en el Consejo Rector de la Federación y era un *fenómeno* en todos los sentidos, sobre todo como persona íntegra. Hay otras muchas personas que recuerdo con especial cariño y, aprovechando que me jubilo, ¡les haré una visita!

¿Planes de futuro?

Todavía mantengo relación con Ona-Pres por unas charlas que estoy impartiendo, y ¡cuando me llamen siempre estaré dispuesto a echarles una mano! Por otra parte, por las tardes cuido de mi nieto de seis meses y debo reconocer que me tiene tonto, ¡porque estoy disfrutando con él como nunca! Además, espero viajar un poco más, por ejemplo me he regalado a mí mismo el viaje a Moscú donde disfruté del partido que el Athletic jugó contra el Lokomotiv. Además, ¡he prometido que aprenderé a cocinar!

Matz-Erreka amplía su negocio de inyección de plásticos de precisión y mejora el proceso de producción

La estrategia de internacionalización no es ajena al negocio de inyección de plásticos de precisión de la cooperativa Matz-Erreka de Antzuola. La expansión a nuevos mercados y la apertura y la mejora de la gestión en las nuevas instalaciones de México y Chequia marcarán el futuro de la empresa y el negocio.

Juan Gordillo

Director del negocio de plástico



2011 ha sido un buen año para el negocio de inyección de plásticos de precisión de Matz-Erreka. La producción de piezas no ha parado de crecer desde que en 2008 decidieran reorientar su estrategia de posicionamiento en el mercado. El objetivo de los rectores del negocio se ha basado, como punto de arranque, en la mejora de la eficacia y eficiencia, tanto en la central ubicada en Antzuola como en sus plantas de México y Chequia.

“Podemos ofrecer soluciones en el diseño y desarrollo de productos complejos, para después ser fabricados bajo los más altos estándares de productividad”

¿En la actualidad cuál es la actividad del negocio que dirige?

Diseñamos, desarrollamos y fabricamos mediante la técnica de moldeo por inyección de termoplásticos, una gran variedad de productos en plástico que tienen todos ellos una característica común: alta precisión y prestaciones. Dirigidas fundamentalmente al sector de automoción y electrodomésticos, estos productos forman parte de lo que hace funcionar el producto de nuestro cliente (pequeños motores, conjuntos mecánicos de accionamiento...) y por tanto, habitualmente van ocultos y no son percibidos por el cliente final que compra un coche o una lavadora. Hay que tener en cuenta que aunque puedan aparentar simples piezas de plástico, pequeñas desviaciones (centésimas) en alguna de sus cotas podrían provocar el fallo de funcionamiento en el producto comprado por el usuario final.

¿Cuál es la posición de su empresa en el mercado?

Dada la gran competencia en el sector de inyección de plástico por moldeo, y teniendo en cuenta la diversidad de sistemas y técnicas para producir piezas en

este material, junto con la característica de ser un negocio cuya clave está en los altos estándares de eficiencia y eficacia en sus procesos productivos, somos conscientes de que es preciso ir alcanzando nuevos niveles de competencia y capacitación que nos permitan abordar proyectos que supongan un reto desde el punto de vista técnico y tecnológico. Esto nos sitúa frente a nuestros clientes como un proveedor que podemos ofrecer soluciones en el diseño y desarrollo de productos complejos, para después ser fabricados bajo los más altos estándares de productividad en cualquiera de nuestras plantas productivas.

En los últimos años han realizado una inversión importante para mejorar dicha eficiencia.

Así es. Desde hace tres años estamos inmersos en un proceso de mejora que ha comenzado con nuestros procesos productivos. Hemos automatizado parte de nuestra planta en Antzuola con una inversión cercana a los dos millones de euros y ya comenzamos a ver sus frutos. Sin embargo, esta filosofía de mejora continua la llevamos también a otros ámbitos o departa-

mentos, así como a nuestras plantas filiales, lo cual nos ha permitido, como en el caso de México acometer una ampliación muy significativa de nuestra capacidad productiva.

Además de la eficiencia, también buscan la calidad máxima, ¿verdad?

Creo que la búsqueda de ambos procesos está unida. La alta exigencia de nuestros clientes en cuanto a la calidad del producto (objetivos de ppm's de un dígito) nos ha hecho también replantear nuestra forma de abordar los proyectos desde este punto de vista. Son necesarios sistemas de detección de defectos que abarquen toda la producción y el máximo número de características de calidad del producto, como medio para poder cumplir con dos objetivos fundamentales: conseguir cero productos defectuosos en nuestro cliente; y contar con una herramienta que sea capaz de chequear de esta forma, para poder medir lo que ocurre, poder evaluarlo y tener la capacidad de implementar las mejoras oportunas.

Han integrado al proceso productivo un sistema de visión artificial.

Así es, la implementación e integración de

la visión artificial en nuestros procesos productivos está ayudándonos a lograr este objetivo con éxito.

La clave está sin duda en usar la tecnología existente en otros sectores y aplicarla de forma rentable (en ocasiones no son necesarias grandes inversiones) en nuestro negocio. Esto quiere decir que no necesitamos incrementar el precio de nuestros productos debido al uso de estas tecnologías; sino al contrario, somos capaces de rentabilizarlas dada la reducción importante en costes de no calidad y, por tanto, el aumento de la productividad.

¿Cuáles son los proyectos de futuro? ¿Qué otros proyectos de innovación quieren poner en marcha en el negocio de plástico?

Actualmente estamos a punto de finalizar y poner en marcha un proyecto muy ambicioso relacionado con lo que he comentado anteriormente: la productividad llevada a otras áreas del negocio. En el ámbito conocido tradicionalmente como gestión de la producción y particularmente en nuestro negocio, integrado en uno de nuestros procesos de gestión (P3) quisimos solucionar de forma definitiva un aspecto que supone, sin duda, una dedicación de recursos diaria por parte de nuestro personal que interviene en esta área o proceso y que no aporta ningún valor al mismo: la introducción recogida y explotación de los datos de producción.

Tradicionalmente, exigimos rigor a las personas que capturan datos de lo que ocurre en producción (piezas producidas, defectivo...) sin tener en cuenta que la ocupación y problemas diarios hace que estos datos sean, efectivamente, lo último en lo que pensamos. Olvidos o datos mal capturados a lo largo de muchos días y varios turnos hacen que el análisis de los mismos deje de ser fiable y, por tanto, las acciones que se deban derivar del análisis de los mismos dejen de tomarse. De esta forma, acaba deteniéndose el proceso de mejora que queremos provocar.

Hemos trabajado intensamente durante un año y medio con nuestro proveedor habitual de este tipo de aplicaciones, una empresa situada en Barcelona con gran experiencia en este tipo de sistemas, para obtener un resultado que ha elevado sin duda, el estándar actual en los softwares de Gestión de la Producción existentes.

Satisfacción en Fagor Arrasate tras la semana de puertas abiertas

Del 23 al 27 de enero, Fagor Arrasate celebró una semana de puertas abiertas que tuvo un notable éxito ya que asistieron más de cien expertos y altos directivos de los principales fabricantes de automóviles y estampadores del mundo.

Asimismo, también visitó la planta de producción de Arrasate el Consejero de Industria del Gobierno Vasco, responsables de asociaciones profesionales y miembros de los principales proveedores de componentes y especialistas de centros de investigación europeos. Se mostró el revolucionario sistema de estampación Wave Line, pionero en el mundo. Durante toda la semana, se mostró en funcionamiento parte de una instalación de estampación Wave Line -una línea de prensas de funcionamiento continuo robotizada- que permite un incremento radical de la producción respecto a las líneas de estampación convencionales. Esta línea se instalará próximamente en la factoría que Volkswagen tiene en Sudáfrica.

Durante la semana, Fagor Arrasate tuvo el privilegio de contar con la presencia de numerosos expertos y altos responsables de empresas como: Ford, VW, Seat, Audi, BMW, Gestamp, Magna, AIC, Estampaciones Rubí, Voest Alpi-

ne, Bushan Steel, CDW, General Motors, Magnetto y Sitech.

Asimismo, visitaron las instalaciones de la cooperativa, el consejero de Industria del Gobierno Vasco, Bernabé Unda; el presidente de Gestamp Automoción, Francisco Riberas; Dietmar Mommendey, director de compras de Audi; Pedro Delgado, director general de E. Rubí; X. Ortueta, presidente de AFM; Jose María Aldekoa, presidente de la Corporación MONDRAGON; E. Wagner, responsable de compras de BMW y muchos otros.

Sistema pionero

El sistema *Wave Line* es pionero en el mundo y es muestra de la posición de liderazgo que Fagor Arrasate tiene en el sector de la máquina herramienta mundial. La cooperativa ubicada en Mondragón exporta el 95% de su producción y es una de las dos empresas más importantes de toda Europa en el sector.



Próximos cursos de *Manufacturing* (Diseño Mecánico y Procesos de Fabricación)

Curso	Fecha	Lugar
Avanzado en Selección, Montaje y Mantenimiento de Máquinas	07-May	Mondragón
Diseño Mecánico	17-Abr	Mondragón
Jornada "Tolerancias en planos mecánicos"	07-May	Mondragón
Jornada "Selección, Montaje y Mantenimiento de Sistemas de Guiado"	14-May	Mondragón
Jornada "Selección de Elementos de Estanqueidad"	21-May	Mondragón
Jornada "Selección de Accionamientos, Husillos y Embragues"	28-May	Mondragón
Jornada "Selección, Montaje y Mantenimiento de Elementos de Transmisión"	04-Jun	Mondragón
Jornada "Selección de Lubricantes y Sistemas de Lubricación"	11-Jun	Mondragón
Jornada "Selección de Condiciones de Corte"	22-Mar	Mondragón
Jornada "Fresado de Precisión"	26-Abr	Mondragón
Jornada "Torneado de Precisión"	17-May	Mondragón
Avanzado en Diseño y Fabricación de Piezas de Fresado en 5 Ejes	01-Mar	Mondragón
Dibujo Técnico e Interpretación de planos (Hobetuz)	02-Mar	Mondragón
Mecanizado 3 y 5 ejes CAM NX (Hobetuz)	08-Mar	Mondragón
Programación Avanzada CNC FAGOR (Hobetuz)	16-Abr	Mondragón
CAD 2D y CAD 3D: Solidworks (Hobetuz)	23-Abr	Mondragón

Más información: www.mondragon.edu/muplus

mccgraphics integra el proceso de encuadernación

La nueva actividad, **ENCUGRAPHICS**, supone dar un paso más en su estrategia de adaptación a la grave crisis del sector.

Hasta la fecha *mccgraphics* subcontractaba sistemáticamente la encuadernación de los trabajos de imprenta que realiza. La fuerte crisis del sector gráfico está llevando a una situación de falta de proveedores solventes para este servicio con las exigencias de servicio y competitividad necesarios en los mercados en los que *mccgraphics* está presente.

Para hacer frente a esa situación, pudiendo asegurar la mejor respuesta a las necesidades de calidad, servicio y coste de sus clientes, *mccgraphics* acaba de poner en marcha una nueva unidad, EN-

CUGRAPHICS. Esta planta, situada en Basauri, contará con maquinaria nueva con capacidad para encuadernar hasta 7.000 libros hora y grapar hasta 20.000 folletos hora. La inversión realizada ronda los 1,5 millones de euros y la plantilla superará en 2013 las 10 personas para alcanzar en 2013 las 15. Para su primer ejercicio prevé unas ventas de unos 900 mil euros, de los que el 75% es valor añadido y alcanzar, ya ese mismo año, el umbral de rentabilidad.

La mayor parte de las ventas serán al propio *mccgraphics* aunque se inten-

tará obtener trabajos de otras imprentas, especialmente de Francia.

Con esta nueva actividad *mccgraphics* da un paso más en su estrategia de adaptación a la grave crisis del sector gráfico maximizando su eficiencia. El otro eje estratégico es la transformación en una empresa de servicios de marketing y comunicación. En esa línea 2011 ha marcado también un salto adelante al pasar de un 4,5% a un 8% de valor añadido generado en servicios ajenos al negocio tradicional de impresión offset. Para 2012 se plantea alcanzar el 12%.

La fundación ULMA edita su memoria de actividades 2011

La Responsabilidad Social forma parte del proyecto del Grupo ULMA.

Mediante la Fundación, ULMA organiza acciones e iniciativas cuyo objetivo principal es el desarrollo social de su entorno.

Una campaña de recogida de bolígrafos, un curso de yoga para jubilados, un taller de redes sociales para padres de adolescentes, una campaña de menús saludables... han sido algunas de las iniciativas que desde la Fundación ULMA

se organizaron el pasado año 2011.

Dichas acciones estuvieron dirigidas a sus distintos grupos de interés; jubilados, jóvenes escolares, socios y trabajadores del Grupo ULMA, en definitiva, a su entorno más cercano. La memoria está disponible en la página web de la Fundación ULMA (www.fundacionulma.com), en la sección de Publicaciones.



Fagor Edergarden, nueva empresa para el tratamiento de aguas

La nueva actividad, promovida por las cooperativas Fagor Ederlan y Fagor Arrasate, es fruto de las iniciativas de intercooperación impulsadas desde la Corporación MONDRAGON.

Fagor Edergarden ofrece soluciones de tratamiento de lodos procedentes de la depuración de aguas residuales, y de actividades industriales como la agroalimentaria, ganadera, papel, y otras. Se trata de un nuevo proyecto empresarial que supone invertir 2,5 millones de euros en tres años con la perspectiva de generar de 20 a 30 puestos de trabajo cualificados a largo plazo. En principio, se aprovecharán las infraestructuras productivas de las cooperativas matrices, Fagor Ederlan y Fagor Arrasate, aunque a largo plazo se prevé la creación de una planta productiva dedicada específicamente a la fabricación de equipamientos especializados en el tratamiento de aguas.

Para el desarrollo del principal producto de Fagor Eder-

garden, una avanzada prensa rotatoria para la gestión de lodos, se ha establecido una alianza con la empresa canadiense Fournier Industries, especializada en tecnologías de deshidratación y avalada por una experiencia en el mercado de más de 20 años.

Fagor Edergarden ya tiene previsto participar en su primera feria con un stand en SMAGUA 2012, Salón Internacional del Agua y el Medio Ambiente, que tendrá lugar los próximos días 6 al 9 de marzo en el recinto ferial de Zaragoza. En este evento, Fagor Edergarden expondrá una unidad demostradora del equipo de deshidratación de lodos.

Fagor Group y Robam establecen una *joint-venture* para la comercialización de De Dietrich

Han creado una empresa para la comercialización conjunta de electrodomésticos de la marca De Dietrich en China.

Robam es una empresa familiar localizada en Hangzhou (cerca de Shanghai) especializada en la cocción y el encastre, cuyas ventas se aproximan a los 120 millones de euros que se concentran en los segmentos medios del mercado. Con una red de 58 oficinas de ventas, 1.500 puntos exclusivos de venta, 5.000 puntos de venta y 2.000 centros de servicio postventa, Robam aspira a tener el 50% del mercado de encastre en el segmento alto del mercado, gracias al acuerdo establecido con Fagor Group.

De esta manera se constituye una nueva sociedad para la comercialización de la marca De Dietrich en la que Fagor Group ostenta la capacidad de decisión con un mayor número

de consejeros, mientras que Robam aporta su experiencia en el mercado a través de su extensa red comercial y sus centros SAT (Servicio de Atención al Cliente).

Este acuerdo se inscribe en la estrategia de Fagor Group, en cuanto a estar presente en los mercados de mayor crecimiento para los próximos años. Paralelamente, la iniciativa se enmarca en el diseño del proyecto de expansión en China, donde se está generando un importante crecimiento del mercado de alto standing de electrodomésticos de origen europeo, en el que los valores de excelencia, elegancia y vanguardia propios de la marca De Dietrich serán muy bien acogidos.

Orkli valora positivamente los resultados obtenidos como parte activa del programa *Ecoeficiencia en la empresa vasca 2014*

Ha pasado un año desde que Orkli entró a formar parte activa en el Programa Ecoeficiencia en la Empresa Vasca 2014, y los beneficios tanto económicos como ambientales en este período ya se han hecho notar, con acciones dirigidas a la recuperación de aceites de cortes y aceites hidráulicos, la optimización del proceso de limpieza con detergente y reutilización de los baños agotados; eliminación del tricloroetileno del proceso de limpieza y la centralización de materias primas y residuos peligrosos, con reducciones entre el 50 y el 70% en el peor de los casos. El Presidente de Orkli, José Luis Pérez, amplía información

a este respecto en una entrevista realizada, entre otros, por el propio Programa, cuyos resultados se muestran en el siguiente enlace: www.ihobe.net/interactivos/programaecoeficiencia/castellano/index.html#/6.

Una vez más Orkli es una empresa diferente, comprometida y preocupada por aprovechar al máximo los recursos, que resultan en un ahorro de energía, poniendo en marcha acciones dirigidas al cuidado del medio ambiente, fabricando sus productos de alta fiabilidad para dar calor y confort a las personas en su hogar favoreciendo la reducción del coste energético y el cuidado medioambiental.

Mondragon Lingua S.Coop estrecha su colaboración con Traductores sin Fronteras y Rosetta Foundation

Ofrece su apoyo para que el conocimiento y la traducción humanitaria lleguen a los países más pobres, en los que la información y el conocimiento existe solo en idiomas ajenos a los locales e inaccesibles a la mayoría de la población.

Mondragon Lingua se ha convertido en patrocinador de primer nivel de Traductores sin Fronteras (Translators Without Borders) y Rosetta Foundation. El objetivo de estas dos organizaciones es traducir conocimiento para la humanidad y facilitar el acceso a la información y al conocimiento superando las fronteras lingüísticas, independientemente de consideraciones políticas, geográficas, sociales o económicas.

Traductores sin Fronteras y Rosetta Foundation brindan una ayuda fundamental para que más personas puedan acceder al conocimiento que necesitan en un idioma que entienden.

Efectivamente, según manifiesta UNICEF, "mueren más personas debido a la falta de conocimiento que a causa de enfermedades". Los habitantes de países pobres no pueden acceder al conocimiento que se produce en el mundo por problemas de idioma.

Lori Thicke y Reinhard Schaler, fundadores de Rosetta Foundation añaden: "deseamos agradecer profundamente a Mondragon Lingua por el apoyo que nos brinda, que es esencial para que nosotros, a la vez, podamos colaborar con la asistencia humanitaria en todo el mundo".

Por su parte, Mondragon Lingua como resultado del Principio de Transformación social, desea ejercer una influencia positiva en la sociedad y contribuir en función de sus posibilidades "a hacer que este mundo sea un mejor lugar en el que vivir". Por otra parte, la misión de las fundaciones Rosetta y Traductores sin Fronteras es "combatir la pobreza, dar apoyo a la sanidad, desarrollar la educación y la justicia a través del acceso a la información y el conocimiento entre las distintas lenguas del mundo". En consecuencia, el Consejo Rector de Mondragon Lingua ha decidido apoyar estas iniciativas económicamente, considerando que complementan directamente sus principios internos.



Seguros Lagun Aro y Caja Laboral entre los mejores

El derbi entre Caja Laboral y Lagun Aro fue una fiesta del baloncesto vasco en los cuartos de final de la Copa del Rey.

La Copa 2012 de Barcelona ya es historia, con victoria final del Real Madrid. Pero para los equipos vascos del Lagun Aro y el Caja Laboral y para la Corporación MONDRAGON

no ha sido una fase final de copa cualquiera. El partido que enfrentó a ambos en los cuartos de final fue una fiesta del básquet vasco que se vivió intensamente entre las dos delegaciones que se desplazaron a Barcelona. Felicidades a todos y a volver a intentarlo en 2013.



Seguros Lagun Aro firma un acuerdo de colaboración con el Consejo General del Colegio de Mediadores de Seguros

La aseguradora se convierte en colaboradora del X Congreso de Agentes y Corredores de Seguros que se celebrará en junio en Burgos.

Seguros Lagun Aro ha firmado un acuerdo de colaboración con el Consejo General del Colegio de Mediadores de Seguros, gracias al cual la aseguradora pasa a ser entidad colaboradora del X Congreso de Agentes y Corredores de Seguros, el mayor foro de encuentro de la mediación a nivel estatal que se celebra en Burgos el próximo mes de junio.

Esta colaboración fue firmada el pasado 31 de enero por el director del Canal de Mediación de Seguros Lagun Aro, Fernando Urquiza; y el presidente del Consejo General, José María Campabadal.

Durante la firma, el director del Canal de Mediación de Seguros Lagun Aro mostró su agradecimiento al Consejo



General por interesarse en la participación de la aseguradora y afirmó que para su compañía el canal de mediación es un pilar fundamental.

El X Congreso de Agentes y Corredores es el mayor foro de encuentro, relación

e intercambio entre los profesionales de la mediación en España que convoca el Consejo General de Mediadores de Seguros cada cuatro años, desde 1971. A esta cita están invitados más de 10.000 corredores y agentes de seguros.

Los objetivos de este congreso son la promoción hacia el cliente y la sociedad en general del agente y del corredor de seguros; el estudio de la importancia económica del mediador; el análisis del marco normativo que afecta al mediador; y la proyección internacional del Consejo General y su papel como interlocutor en los mercados de Latinoamérica, entre otros.

Eroski transforma en cooperativas dos de sus sociedades

Las sociedades civiles Gespa Hipermercados y Gespa Cenco, en las que los trabajadores participan en el capital y gestión de sus respectivos negocios, han celebrado este mes de febrero sus Juntas preparatorias extraordinarias de trabajadores para ser informados formalmente de las propuestas de transformación de sus sociedades en cooperativas mixtas. Es-

tas Juntas son previas a la celebración de las Asambleas Generales que en el mes de marzo aprobarán su constitución definitiva como cooperativas. Esta última fase se aborda una vez que los trabajadores manifestaron su adhesión mayoritaria al proyecto y que les convertirá ahora en socios de una cooperativa mixta. Esta definición cooperativa representará para los trabaja-

dores una organización interna similar a la constituida en la cooperativa Eroski, sociedad matriz del Grupo de distribución. La Asamblea General extraordinaria de la cooperativa Eroski de enero de 2009 aprobó la puesta en marcha de este proceso que ahora se materializa como paso previo a la formalización de dos de sus sociedades en cooperativas mixtas.

Eroski reúne en Logroño a más de 80 proveedores riojanos

Fue el pasado 2 de febrero en la jornada Eroski y los proveedores de La Rioja: una colaboración de éxito, que se celebró en un conocido hotel de Logroño.

Al acto acudió Iñigo Nagore, consejero de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente de La Rioja, quien destacó que "una de las prioridades del Gobierno riojano es estar cerca de los productores, las marcas de calidad y las empresas agroalimentarias para seguir impulsando esa calidad diferenciada que el consumidor ya ha interiorizado y facilitar en todo lo posible su presencia en los canales de distribución".

En este sentido, Nagore precisó que el objetivo es lograr que cada vez más productores riojanos accedan con sus productos a todos los mercados, y ha insistido en la oportunidad social, económica e incluso en materia de sostenibilidad que su-



Iñigo Nagore, consejero de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente de La Rioja, junto a Gotzon Elizburu, director de Alianzas Comerciales de Eroski.

pone apostar por los proveedores locales. Pero, además, ha añadido, "es importante comprometerse de manera seria y deci-

didada para garantizar unos precios que hagan viable la actividad económica de los productores, incentivando la producción de productos de primera calidad".

Durante la Jornada, Gotzon Elizburu, director de Alianzas Estratégicas de Eroski, ha explicado cuál es la política comercial que sigue Eroski para potenciar al máximo las economías locales. Según Elizburu, "la estrecha colaboración con los proveedores es uno de los ejes diferenciales del modelo de gestión de Eroski, que busca el máximo desarrollo conjunto y pretende contribuir a aumentar la riqueza local de las Comunidades Autónomas en las que está presente".

Comienza el *Máster Profesional en Energía Eléctrica* concebido para dar respuesta a la carencia de profesionales cualificados en el sector de la energía

Se trata de un ejemplo inmejorable para demostrar la vocación de servicio de MU hacia las empresas.

El máster profesional dio comienzo el pasado 23 de enero en la sede de la Cámara de Comercio de Bilbao y cuenta con 18 asistentes los cuales son profesionales de empresa. El programa que se imparte tiene como fundamento el análisis y diseño tanto de convertidores electrónicos como de máquinas eléctricas, junto a los algoritmos de control requeridos para llegar a analizar aplicaciones de interés real como generación de energía eólica, sistemas de almacenamiento de energía, transporte ferroviario, vehículo eléctrico y aplicaciones orientadas a la red eléctrica.

Junto a los profesores de Mondragon Unibertsitatea, diversos expertos (tanto nacionales como internacionales) en las materias impartidas aportarán la visión y tendencia de las áreas de conocimiento tratadas.

Demanda de energía – Déficit de profesionales

No hay duda de que año tras año, con la excepción de periodos de crisis como la que vivimos actualmente, la demanda de energía aumenta con un ritmo continuo. A día de hoy aproximadamente el 85% de la energía consumida mundialmente procede de recursos fósiles no renovables, mientras que aproximadamente solo el 1,3% procede de fuentes renovables.

Bien por motivos medio ambientales, bien por motivos estratégicos de autoabastecimiento energético los gobiernos de países desarrollados están impulsando un cambio en este paradigma energético para lograr que la presencia de fuentes renovables aumente y la presencia de fuentes no renovables se reduzca.

Una de las consecuencias de este cambio es que el sector energético está en crecimiento y su peso como generador de empleo es cada vez mayor; ten-



dencia que es creciente y con una importancia ya significativa entre los sectores generadores de empleo.

El primer dato llamativo en este punto es que el porcentaje de titulados universitarios que trabajan en empresas del sector de la energía es muy elevado. Dato que deja entrever que este sector requiere de profesionales con formación técnica cualificada.

Sin embargo, esta tendencia de crecimiento a priori positiva y optimista se enfrenta a una realidad en la que ya a día de hoy existe un déficit de profesionales en determinadas especialidades técnicas relacionadas con el sector de energía, como por ejemplo electricidad y electrónica. Tal y como apunta el diagnóstico realizado por el clúster de ener-

gía sobre la *casación entre la oferta y demanda de profesionales cualificados en el sector de energía* esto trae como consecuencia que ya a día de hoy la demanda de profesionales cualificados por el sector energético no se satisface.

En este punto, Mondragon Unibertsitatea y el Clúster de Energía, en colaboración con la Cámara de Comercio de Bilbao y el Ente Vasco de la Energía, han lanzado el Máster Profesional de Energía Eléctrica que pretende, por un lado, ampliar la formación de profesionales de empresa para especializarlos en áreas propias del sector de energía y, por otro, formar a titulados en ámbitos de conocimientos próximos que muestran interés para insertarse en puestos propios del sector energético.

Este máster pretende, por un lado, ampliar la formación de profesionales de empresa para especializarlos en áreas propias del sector de energía y, por otro, formar a titulados en ámbitos de conocimientos próximos que muestran interés para insertarse en puestos propios del sector energético.

Exitosa jornada PDU, sobre la gestión de riesgos en los proyectos

El pasado 31 de enero tuvo lugar el evento *Cómo trabajar entre organizaciones*, acto organizado por la Escuela Politécnica de Mondragón en la Cámara de Comercio de Bilbao.



Las jornadas para la obtención de PDUs, sobre la gestión de riesgos en los proyectos, están abiertas tanto para las personas que acreditan la certificación PMP

de competencia profesional para la dirección de proyectos, como para las organizaciones que puedan estar interesadas en los temas que se tratan. Este último

evento tuvo como eje principal la gestión de los proyectos entre diferentes departamentos u organizaciones, donde los problemas culturales, y la gestión global son el centro de los problemas.

Nueva edición del programa para la Certificación PMP

Por su parte, el próximo 2 de marzo se celebrará otra jornada bajo el título: *The Complete Project Manager – el Director de Proyectos Ideal* con motivo del cierre de la 5ª edición del programa para la Certificación PMP de competencia profesional para la dirección de proyectos. Asimismo, la 6ª edición comenzará el próximo 16 de marzo.

MUko Enpresagintzako ikasleek negozio-ideien lehiaketa antolatu dute 14 eta 25 urte bitarteko Madrilgo Erkidegoko gazteentzat

Zer nahi duzu? Zer gustatzen zaizu? Zein da zure grinarik biziena? Nola mamituko dituzu zure ametsak? Madream 2012. Erakutsi zure jarrera ekintzailea! aipatutako filosofian oinarrituz, Mondragon Unibertsitateko ikasleek negozio-ideien lehiaketa antolatu dute 14 eta 25 urte bitarteko Madrilgo Erkidegoko gazteentzat.

Gazte horien ekimenak, motibazioa eta erantzukizuna bultzatzea da lehiaketaren helburua, enpresa-mundura hurbiltzeko modu erakargarria eta berritzailea izan dadin. Espainian enpresa-erloto graduren bat egiten duten milaka ikasleetatik %0,7k besterik ez du sortzen enpresa bat; Finlandian, berriz, portzenta-jea %4koa da.

LEINNEko ikasleak antolatzaile

Mondragon Unibertsitateko Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza gradu-ko ikasleek antolatu dute. Jakinekoa de-

nez, gradu hori eskaintzen duen Estatuko unibertsitate bakarra da MU. Eta hemendik kanpo, gainera, titulu hori Finlandian besterik ez dago. Ohiko prestakuntza-ereduarekin errotik hautsiz, enpresa eta proiektu berriei ekiteko gaitasuna sustatzen du ikasleengan, aldaketa-eragile aktiboak izan daitezten. Mondragon Unibertsitateko ikasleek aholkularitza jaso eta elkarriketarako eta talde-lanerako dinamikei buruzko tailerretan parte hartu ondoren, taldeetako kideek bertaratutako inbertsiogile eta ekintzaile profesio-

nalei aurkeztuko dizkiete euren negozio-ideiak.

Aurrehautaketan, 10 taldek aurkeztutako proposamenak aukeratu zituzten. Beraz, talde bakoitzak bere ideia bost minututan defendatu beharko du, "elevator pitch" edo igo-gailuaren diskurtsoaren bidez. Otsailaren 11ko goizean, hiru irabazleen izenak emango dira ezagutzera. Nola-baiteko gizarte-eragina sorrarazteaz gain, epe labur edo luzearako bideragarritasun ekonomikoa bermatzen duten ideiak dira irabazleak.

Futurama, jóvenes emprendedores en busca de nuevos negocios

A propuesta de Kimu Berri, 180 jóvenes universitarios de MU se dieron cita el pasado 13 de febrero en el Polo de Innovación Garaia, con el objetivo de generar nuevos negocios relacionados con el deporte, la salud y el ocio activo. De las 20 ideas presentadas, la de X Solutions fue la vencedora.



cios y modelos de negocio relacionados con las siguientes temáticas: deporte y TICs, deporte y sostenibilidad, deporte y niñez, mujer y deporte, deporte en el hogar, la distribución de material deportivo, deporte y movilidad, deporte y relaciones sociales, deporte y salud, y deporte y nuevas tecnologías.

Iniciativa impulsada por Kimu Berri

Esta iniciativa está promovida bajo el modelo de cooperación público-privado entre agentes comprometidos en la estrategia de desarrollo comarcal de Debagoiena. Así, el Proyecto Kimu Berri cuenta con el concurso de las siguientes entidades y organismos: Mancomunidad de Debagoiena (Agencia de Desarrollo de Debagoiena); ISEA S. COOP. (Centro perteneciente a la División de Ingeniería y Servicios de la Corporación MONDRAGON); MU; ATHLON S.coop. (empresa de servicios de prevención y promoción de la salud y el deporte); y Saiolan (Centro de Empresas e Innovación).

Una puesta en escena moderna, atípica, con un escenario improvisado, en el pasillo central del nuevo edificio de Goi Eskola Politeknikoa en el Polo de Innovación Garaia sirvió para que los casi 200 alumnos de MU presentaran sus ideas para generar nuevos negocios en el sector del deporte, el ocio activo y la salud. Entre todas las propuestas, y casi por unanimidad de los presentes, la idea vencedora fue la que presentó el equipo X Solutions. Un gimnasio donde el

propio deportista gracias a su esfuerzo generará energía, utilizando las típicas máquinas existentes en dichas instalaciones deportivas.

Futurama

La jornada denominada Futurama comenzó a las nueve y media de la mañana y, en el marco de una intensiva dinámica de innovación colectiva, alrededor de 180 estudiantes desarrollaron propuestas de nuevos productos, servi-

Mondragon Unibertsitatea organiza, con la colaboración del Grupo español de Fractura, el XXIX encuentro del Grupo

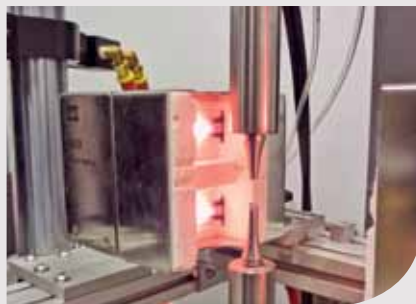
Se celebrará en Bilbao, si bien la jornada previa tendrá lugar en Garaia, Arrasate.

El encuentro del Grupo Español de Fractura se celebra de forma ininterrumpida desde 1984. Sus sucesivas ediciones han constituido un foro excepcional de encuentro de investigadores y profesionales interesados por la fatiga, la fractura y la durabilidad de los materiales y estructuras, suponiendo una oportunidad para la presentación de avances, la divulgación de trabajos y el intercambio de impresiones entre investigadores. El encuentro tiene un carácter marcadamente multidisciplinar, y en él se presentan trabajos en campos tan diversos como la nanotecnología, la ingeniería civil, los procesos de fabricación o la biotecnología, entre otros.

Mondragon Unibertsitatea, en colaboración con el Grupo Español de Fractura, organiza el XXIX Encuentro del Grupo Español de Fractura, edición de 2012, que se celebrará en Bilbao, en el Palacio Euskalduna, con el fin de consolidar los objetivos planteados en ediciones anteriores.

El entorno de Bilbao muestra huellas de la importancia que en su historia tuvieron la minería del hierro y la metalurgia, con emblemas como el eiffeliano Puente de Vizcaya, así como de la actualización de materiales y estructuras que se ha plasmado en la Arquitectura Civil, como el puente Zubi Zuri, en vidrio y hormigón blanco o el Museo Guggenheim, que muestra el aspecto cambiante del titanio.

Como en años anteriores, en fechas previas a la realización del Encuentro se organizará un Curso Monográfico sobre temas relacionados con los objetivos del Encuentro. Asimismo, aprovechando el entorno industrial en que se desarrollará el Encuentro, se continuará en la línea iniciada en el anterior, con ponencias provenientes del mundo industrial que muestren sus inquietudes y problemáticas concretas en el campo del fallo y durabilidad de materiales y estructuras.



Jornada previa

En muchas aplicaciones reales, los componentes, además de estar sometidos a cargas mecánicas cíclicas, deben enfrentarse a cargas térmicas, que también pueden variar a lo largo del tiempo. Si bien el estudio del comportamiento a fatiga mecánica en sí es complejo, aún se complica más cuando interviene la variable temperatura. Para comprender mejor el problema de fatiga ante cargas mecánicas y térmicas y, facilitar el diseño de componentes para estas aplicaciones, se ha diseñado la "Jornada sobre el análisis de la fatiga de componentes metálicos sometidos a cargas mecánicas y térmicas" y se celebrará en Arrasate-Mondragón, durante el 19 y 20 de marzo.

La jornada pretende ser una introducción al análisis de la fatiga ante cargas mecánicas y/o térmicas y está orientado a doctorandos, alumnos de últimos cursos de Ingeniería, investigadores e ingenieros. La jornada comenzará con una introducción exponiendo los conceptos fundamentales de la problemática presentada. Posteriormente, se describirán los equipos más empleados en la caracterización, normas y procedimientos recomendados. En el siguiente bloque se revisarán los modelos más empleados y para su comprensión se realizarán algunos ejercicios de aplicación. A continuación se expondrán varias aplicaciones de caracterización tanto a fatiga isoterma como a fatiga termomecánica. La jornada finalizará con una mesa redonda.

Programa

Lunes 19 de marzo de 2011

- 14:30-15:00 Recepción de participantes y entrega de documentación.
- 15:00-15:15 Presentación de la jornada.
- 15:15-16:45 Introducción teórica al estudio de la fatiga térmica y fatiga termomecánica (Dr. Jon Ander Esnaola-Mondragon Unibertsitatea).
- 16:45-17:15 Pausa Café.
- 17:15-18:15 Equipos empleados en la caracterización de fatiga térmica y termomecánica (Michel Fajfrowski, Application Engineer de MTS).
- 18:15-19:00 Visita a los laboratorios de MGEP.

Martes 20 de marzo de 2011

- 08:30-10:30 Modelos de predicción más empleados en el estudio de fatiga ante cargas mecánicas y térmicas (Dr. Ireneo Torca/ Aitor Madariaga- Mondragon Unibertsitatea).
- 10:30-11:00 Pausa Café.
- 11:00-12:00 Normas y procedimientos empleados en la caracterización de fatiga termomecánica (Dr. Jurgen Olbrich/Dr. Birgit Skrotzki- BAM, Berlin).
- 12:00-13:00 Aplicaciones:
 - Caracterización a fatiga isoterma de un acero de forja empleado en componentes de motores de automoción (Mikel Ezkurra-Mondragon Unibertsitatea).
 - Comportamiento a fatiga termomecánica y predicción de vida de una superaleación de base níquel (Dr. Aitor García de la Yedra-IDEKO).
- 13:00-14:00 Mesa Redonda.
- 14:00 Cierre de la jornada y Lunch de despedida.

Lugar de Celebración

La jornada se celebrará en Mondragón; en el Polo Garaia, Goiru Kalea, 1 A Eraikuntza.

2011 ekitaldia oso emankorra izan da MONDRAGON Health enpresarentzat, izan ere testuinguru honetan hainbat proiektu berri abian dira dagoeneko. Hementxe ekitaldi horretako balantzea.



Avanzamos en salud

TU Lankide

A lo largo de 2011, MONDRAGON Health ha dado un paso adelante en su consolidación como motor corporativo traccionador de las capacidades empresariales de MONDRAGON en el sector salud, para convertirse en una marca referente dentro del sector.

En este sentido, cabe recordar que MONDRAGON Health se fundó en 2009 para impulsar el desarrollo de actividades relacionadas con el sector salud en las empresas de la corporación, desarrollar proyectos integrales en salud relacionando las capacidades de las empresas de la Corporación; y promocionar la generación de nuevas empresas cooperativas en el sector salud.

A lo largo de 2011 se han realizado una serie de actuaciones en el marco de estas estrategias de las que a continuación hacemos un breve balance.

Internacional

En el ámbito internacional, MONDRAGON Health ha priorizado a lo largo de 2011 los denominados *Proyectos integrales*. Es decir, ofertas de grandes proyectos llave en mano en el que están implicadas varias cooperativas, como por ejemplo la construcción de hospitales u otro tipo de infraestructuras sanitarias.

Y lo cierto es que en la exploración de mercados, se han identificado oportunidades interesantes en países emergentes que todavía tienen un largo recorrido en la oferta de infraestructuras sanitarias a sus ciudadanos. En ese terreno se está avanzando en colaboración con MONDRAGON Internacional, y analizando mercados como México, Perú, Rumania, Brasil y Oriente medio.

Generación e impulso de nuevas cooperativas

En lo que se refiere al capítulo de nuevas cooperativas, hay que reseñar que a lo largo del pasado año se constituyó una nueva sociedad denominada Kiro Robotics, cuya actividad principal será la fabricación y distribución de equipamientos automatizados para la dosificación de medicamentos en centros hospitalarios.

Por otro lado, recientemente se ha lanzado una nueva actividad, Smart Health Services (SHS), para la gestión de servicios integrados de compras y logística de aprovisionamientos a centros sanitarios. Asimismo, es también reseñable el esfuerzo que se está realizando a través de diversas sesiones del BAC (Business Acceleration Center) de MONDRA-



GON, orientadas a analizar la posibilidad de lanzamiento de nuevas actividades en intercooperación en este sector. Precisamente, en el marco de esas sesiones, ya se tienen en cartera nuevos proyectos relacionados con la nutrición parenteral y con la gestión de residuos sanitarios, en los que están implicadas varias cooperativas.

Asimismo, es destacable la labor de asesoramiento que realiza MONDRAGON Health a varias empresas de la Corporación para diversificar su cartera de productos y servicios. Un ejemplo de este acompañamiento es la experiencia que se ha compartido con el Grupo Fagor para el lanzamiento de una actividad en el ámbito del cuidado de la salud.

Un aspecto a señalar es el despliegue de la estrategia de atención a pacientes crónicos a través de la empresa Saludnova, con experiencias piloto en los Hospitales de Cruces y Galdakao y en la Atención Primaria de la Comarca Bilbao y Uribe Kosta.

Por último, merece una mención especial el desarrollo que está teniendo GSR (Gestión de Servicios Residenciales), que cuenta ya con la gestión de unas 700 camas residenciales y con un colectivo de casi 400 trabajadores. GSR ha adquirido en poco tiempo prestigio y estabilidad en el sector y además ha iniciado su proceso de conversión a cooperativa de trabajo asociado.

Intercooperación

La cooperativa GSR a través de una UTE (Unión Temporal de Empresas) con Televida, se está encargando de gestionar el servicio de teleasistencia a nivel de Euskadi. Se trata de un servicio de alerta telefónica y asistencia a cerca de 25.000 personas mayores de 65 años; un servicio, que ha supuesto una nueva oportunidad de negocio para GSR.

Convenios de colaboración

El pasado 2011 MONDRAGON Health suscribió tres nuevos acuerdos de colaboración. Uno con el Hospital Universitari Vall d'Hebron y la Fundació Hospital Universitari Vall d'Hebron Institut de Recerca (VHIR), orientado a promover la colaboración en los campos de la ciencia y la tecnología en actividades de interés mutuo para contribuir al desarrollo del sector sanitario de las Comunidades Autónomas de Cataluña y el País Vasco. Un segundo con la Policlínica Gipuzkoa, ligado al ámbito de I+D+i que promueva la colaboración en los campos socio-sanitario y de la ciencia y la tecnología, a través del fomento de proyectos de investigación, programas de formación, así como la promoción de actividades conjuntas. Y un tercero con IMQ para promover proyectos de investigación en tecnología e innovación en productos, procesos y servicios relacionados con la salud, la asistencia sanitaria y la gestión.

Formación

Por lo que se refiere a aspectos relacionados con la actividad formativa, los profesionales de MONDRAGON Health han participado activamente en dos cursos de formación para directivos y responsables de Unidades de Osakidetza. La organización de estos cursos se ha realizado a través de Enpresa-gintza (Mondragon Unibertsitatea), y las 60 personas que han participado en él han evaluado su contenido de forma muy positiva. Este año también se prevé la participación en una nueva edición de estos cursos. ■

Se han identificado oportunidades interesantes en países emergentes que todavía tienen un largo recorrido en la oferta de infraestructuras sanitarias a sus ciudadanos.



Javier Sotil
Berrikuntza, Sustapena eta Ezagutzaren lehendakariordeak

Javier Sotil Berrikuntza, Sustapena eta Ezagutzaren lehendakariordeak MONDRAGON Healthen aurrerapausoak azertu ditu elkarrizketa honetan. Egindako ibilbidea ikusita pozik dago, baina osasungintzak eskaintzen dituen aukeren aurrean oraindik bide luzea dagoela egiteko uste du.

“Queremos dar soluciones globales al sector Salud”

¿Cómo valoras lo realizado hasta ahora por MH? ¿Cómo evoluciona el posicionamiento de MONDRAGON en el sector Salud?

Cuando MONDRAGON decidió incorporarse al mundo de la Salud, éramos totalmente desconocedores del terreno que pisábamos pero intuíamos que había grandes posibilidades para construir nuevos negocios y, por lo tanto, para la creación de puestos de trabajo.

Después del trabajo de estos últimos años podemos decir que el sector Salud esta presente, con fuerza, en muchos de los proyectos de desarrollo de la cooperativas de MONDRAGON y que desde MH pretendemos liderar un enfoque corporativo mucho mas global que nos permita planteamientos más ambiciosos.

Resumiendo, hemos adquirido lenguaje, acercamiento al sector, conocimiento de clientes y sus necesidades y empezamos a tener realidades empresariales de cierta relevancia.

En tu opinión, ¿cuáles son las líneas de actividad más importantes? ¿Dónde ve oportunidades en el campo de la salud para nuestra corporación?

Partiendo de que nuestra Corporación tiene conocimientos industriales muy importantes es lógico pensar que tenemos muchas posibilidades en diferentes componentes y maquinaria específica para la Salud. Para llevar adelante estas posibilidades hay que meterse de lleno en el sector y no solo ir picando de cosas sueltas que aparezcan por el camino.

El mundo de los mayores –el envejecimiento de la población– ofrece claras oportunidades que, ya en

este momento, se están impulsando desde GSR, el cual en pocos años se ha convertido en una de las referencias del sector en nuestro entorno y con importante volumen de creación de puestos de trabajo.

Los servicios son sin lugar a dudas otro mundo a desarrollar: actividades en logística, mantenimientos, externalizaciones de actividades, servicios de ingeniería y consultoría especializada, etc.

El mundo del *e-Health* se abre como un mundo donde disponemos de capacidades y donde el sector esta haciendo apuestas decididas.

Finalmente, aspiramos a tener una presencia en el sector mucho mas integral. Queremos optar a dar soluciones globales al sector, desde ofrecer propuestas integrales en hospitales, en logística externa, en teleasistencia, etc. Vender productos y servicios discretos está bien, pero creo que MONDRAGON tiene capacidad para estar en importantes proyectos del sector.

Hasta ahora MONDRAGON Health ha sido una plataforma corporativa. ¿Se prevén cambios organizativos? ¿En qué sentido?

MONDRAGON Health ha sido y sigue siendo una plataforma corporativa para impulsar el sector salud en la Corporación. Su actividad interna ha sido muy importante pero destacaría su proyección externa que nos esta permitiendo relacionarnos con clientes, colaboradores, proveedores y aliados al máximo nivel. Quiero destacar la credibilidad que un proyecto como MONDRAGON Health tiene en el exterior a pesar de que nuestro recorrido es todavía muy corto.

Partiendo de que nuestra Corporación tiene conocimientos industriales muy importantes es lógico pensar que tenemos muchas posibilidades en diferentes componentes y maquinaria específica para la Salud.

Recientemente hemos aprobado la configuración de un grupo de interés mutuo (GIM) entre las cooperativas que están trabajando en el sector Salud. De momento, es el paso que hemos dado organizativamente y habrá tiempo de reforzar estas estructuras en la medida que el proyecto se vaya consolidando.

Háblanos de la relación entre BAC y MH, de cómo se ayudan mutuamente.

El BAC (Business Acceleration Center) es una herramienta que pretende impulsar nuevos negocios en intercooperación entre las empresas de la Corporación y ayuda, por lo tanto, también en el sector Salud. El año 2011 se han puesto en marcha, con la colaboración del BAC tres proyectos de colaboración en Salud. Su actividad esta siendo muy intensa con la implicación de mas de doscientas personas de las cooperativas y la presencia de expertos externos en los foros que se organizan.

En tu opinión, ¿cuáles van a ser los hitos principales de MH en 2012?

En 2012 nos hemos propuesto captar tres ofertas integrales, nacionales e internacionales.

Con la metodología del BAC hay que construir dos proyectos de intercooperación, con un trabajo paralelo de fomento de ideas en las distintas cooperativas para ser capaces de lanzar tres nuevas realidades empresariales.

Los trabajos de desarrollo de convenios con empresas del sector, hospitales y distintas administraciones deben ser ya, una constante para los próximos años.

Formación en salud

Para construir futuro la formación es clave, y la Experiencia Cooperativa es un ejemplo claro. En Salud, ¿cómo lo vamos a hacer?

Debemos entender el papel de la formación en Salud en dos sentidos.

Por un lado, nuestras capacidades formativas en la Universidad, nos están posicionando como proveedores al mundo de la Salud en muchos elementos de gestión. Muchos profesionales médicos han pasado por las aulas de Mondragon Unibertsitatea para mejorar sus habilidades directivas. Estos servicios irán ampliándose en los próximos años.

Por otro lado, las personas de las distintas cooperativas deben formarse en los temas de salud. En los últimos dos años, varios alumnos de nuestra Universidad han hecho sus proyectos fin de carrera en hospitales, de la mano de cooperativas de MONDRAGON. El objetivo es que esos jóvenes puedan transmitir lo que aprenden a las cooperativas.

Desde la Universidad se está trabajando para impulsar carreras universitarias que puedan conjugar los conocimientos técnicos que ya tenemos con su aplicación específica en el mundo de la Salud, con un objetivo a medio plazo de lanzar una Ingeniería Médica y otros estudios específicos para este mundo.

¿Cómo vamos a integrar en nuestra forma de hacer negocios la necesidad de la educación de todos nuestros agentes? ¿Se ha previsto alguna iniciativa en este sentido?

Los proyectos integrales son un reto importante al que estamos haciendo frente con decisión. Tenemos ya un catálogo importante de soluciones que podemos ofrecer al sector. Hemos entrado en propuestas relevantes y este año 2012 esperamos recoger los primeros frutos.

Existe un mercado potencial importante y tenemos un credibilidad como Corporación que debemos aprovechar.

Nos falta afinar nuestra capacidad organizativa para ser mas eficientes globalmente e ir resolviendo las necesidades financieras que este tipo de proyectos tienen. Los proyectos integrales en Salud requieren, en la mayoría de los casos, propuestas financieras que también empiezan a ser necesarias en otros sectores.

MONDRAGON ha sido capaz, a lo largo de su historia, de ir dando soluciones innovadoras a los problemas y oportunidades que le han surgido por el camino y no hay duda que aquí también las sabremos dar.

¿Algo más?

Me gustaría terminar diciendo, que siendo el mundo de la Salud uno de los grandes sectores económicos de la sociedad actual, puede ofrecer importantes oportunidades a nuestra Corporación para crear empleo, pero hay que responder con propuestas adecuadas e imaginativas sin pensar que lo que nos ha valido hasta ahora en otros sectores se puede extrapolar. Debemos mezclar habilidades existentes en las distintas cooperativas, incorporar nuevas y ofrecer una imagen de decidida apuesta sectorial. ■

La actividad de MONDRAGON Health-en jarduera

Bisita Tuttlingenera (Alemania)

Joan den urtearen erdialdean MONDRAGONeko ordezkariak batek negozioetarako prospekzio bidaia bat egin zuen Alemaniako Tuttlingen hirira, bavariar herrialdeko hegoaldean. Bisitan MU, Lortek, Cikautxo, Ulma, Ideko, Mondragon Health eta MONDRAGONeko teknikariek parte hartu zuten, eta helburua izan zen tresneria kirurgikoaren industriako materialak, prozesuak eta joerak ezagutzeko. Bidaian zehar hiru enpresa bisitatu zituzten (Zrinski, Trokamed eta Tontarra), Tuttlingenera Unibertsitatea eta ACIG Erakusketa Zentroa. Hori da MONDRAGON Healthen beste helburuetako bat: sektore sozio-sanitarioan jarduera berrien azterketa eta prospekzioa egitea. Argazkia hiri alemaneko plaza nagusian egina da. ■



La creación de nuevos negocios en el sector sanitario a análisis en Garaia

MONDRAGON Health celebró el pasado 9 de febrero una jornada para analizar la creación de nuevos negocios en el sector sanitario y sociosanitario.

La tercera sesión de las jornadas organizadas por MONDRAGON Health, en la que se dan cita representantes institucionales, responsables de empresas, técnicos y agentes relacionados con el sector, tuvo lugar en el Polo de Innovación Garaia y se centró en los servicios relacionados con la salud. Concretamente, la sesión de *Dreamworks* (sesión para la búsqueda de nuevas ideas asociada al BAC de MONDRAGON, que persigue el lanzamiento de nuevos negocios en intercooperación) se centró en el ámbito de los servicios sanitarios y sociosanitarios externalizados.

Ponencias y grupos de trabajo

Durante la mañana José Antonio Crespo, de Siemens; Jesús Escudero, de Gasmegi; y Jorge Guarnes, de SARquavita, anali-

zaron el sector y la experiencia de sus empresas durante los últimos años. Asimismo, se realizó un prospectiva de oportunidades de mercado en servicios hospitalarios, a cargo de la empresa N+1 Corporate Finance y MONDRAGON Health.

Por último, también se analizaron las oportunidades de negocio existentes en el ámbito de los servicios sanitarios y sociosanitarios externalizados susceptibles de ser promovidos mediante la intercooperación, uno de los valores a los que la Corporación MONDRAGON está dando muchísima importancia en los últimos años.

En la sesión vespertina, las aproximadamente cien personas que tomaron parte en la jornada se dividieron en grupos para proponer ideas que generen nuevas actividades de negocio. ■



Nueva identidad Corporativa

MONDRAGON Health

Estamos viviendo en una época en la que la imagen tiene gran relevancia. Las empresas, al igual que las personas, cuidan de ella más que nunca. Es su carta de presentación, la fachada que respalda sus valores.

Durante 2011, MONDRAGON Health ha estrenado su identidad visual. El primer paso para crear su imagen fue definir un nombre con el que presentarse. Teniendo en cuenta la naturaleza sanitaria/sociosanitaria de este proyecto y su total vinculación a la fuerza de la Corporación, optaron por MONDRAGON Health.

Después vino el logo con el que firmar y ser identificados. Para ello unieron las iniciales de las dos palabras que componen su nombre: M y H. Así, se representa y transmite la esencia de una empresa que utiliza las sinergias como modelo de actuación.

Y ya después vino la selección de colores, tratando de huir de los clásicos azul y verde, que utilizan las compañías de seguros sanitarios o los centros de salud, evitando así la confusión con modelos de negocio diferentes al nuestro.

La agencia de publicidad Arista ha sido la encargada de elaborar esta identidad visual. El resultado, una imagen elegante, que transmite profesionalidad y confianza, solidez, serenidad y cercanía. Sin duda, una perfecta proyección de los valores empresariales de MONDRAGON Health. ■

Congresos y reuniones científicas

MONDRAGON Health ha participado con ponencias en diversos congresos y reuniones de carácter científico, que son actividades características del sector de la salud. Merece destacar la participación en el XLVI Congreso Nacional de Medicina Intensiva, además de las actividades realizadas en sesiones científicas en Alicante, Sevilla y el Hospital de Cruces. La aportación fundamental de MONDRAGON Health en estos contextos científicos son los ligados a una visión de estrategias de I+D para el sector sanitario con un enfoque o perspectiva industrial. ■

SHS empresa sortu berria

MONDRAGON Healthek enpresa berri bat eratu berri du, Smart Health Services (SHS) izenekoa, osasun zentroetarako erosketa eta horniduren logistikarako zerbitzu integratuak gestionatzeko. Osasun zentroetara bideratuta dauden hainbat zerbitzu elkartzen dituen negozio berri bat da, eta Korporazioko hainbat erakunderen gaitasunak batu eta bultzatuko dituen motorra izatea nahi da.

Enpresa proiektu berri horren helburu soziala izango da osasun materiala erosteko eta horniduren logistikarako aholkularitza zerbitzuak ematea. Proposamen berritzailea da, osasun zentroek izan ohi dituzten premiei erantzuteko soluzio integrala eskainiko duena, esaterako, premia hauei: erosketen logistikari, kontratazio elektronikari, katalogoen arrazionalizazioari, eta osasun alorrean eta alor soziosanitarioan erabiltzeko materialen horniketa eta banaketarekin lotuta dauden zerbitzu logistikoei.

Enpresaren osaera

SHS sozietatea MONDRAGON Health plataforma korporatiboak bultzatutako ekimen bat da. Sozietatearen %51 MONDRAGON Healthena da, eta Kudea enpresa, erosketa eta kontratazio prozesu orokorren gestioan aditu dena eta osasun pribatuaren sektorean esperientzia duena, sozietatearen %40aren jabea da. Enpresak, halaber, LKSren aholkularitza arloaren ekarpena du, izan ere, kapitalaren %9 LKSrena da. ■

El trabajo en grupo plantea retos y dificultades diarias que solo es posible superar del mismo modo en que se superan los problemas individuales: atendiendo a las emociones y aprendiendo a trabajar con ellas.



Trabajar en grupo, emocionarse en equipo

Como seres sociales que somos, parece lógico pensar que cooperar es algo natural a nosotros y, por lo tanto, sencillo de lograr. Sin embargo, la realidad contradice esta suposición con testarudez y nos encontramos a diario con problemas derivados de nuestra dificultad para trabajar en equipo y para compartir objetivos comunes. Aunque racionalmente sepamos cuántas bondades atesora saber trabajar en grupo, llevarlo eficazmente a la práctica es otra cosa. Como tantas veces, la clave, la sabiduría o el arte reside en hacer experiencia de lo teórico.

Lo que pocos discuten es la importancia del trabajo en equipo. Si lo miramos desde la perspectiva de la competitividad, nos topamos con que la mayoría del trabajo en las organizaciones se hace por equipos, que el conocimiento se genera en los equipos y que vamos paulatinamente hacia un concepto de trabajo en Red. Si lo miramos desde la perspectiva de nuestra propia esencia, es clara la centralidad que tiene lo grupal en nuestra forma de hacer empresa: es difícil concebir una cooperativa con personas que no pueden trabajar en equipo, al menos dentro de unos límites razonables.

El reto, por tanto, está claro: ¿cómo lo hacemos de manera eficaz?

Para que un equipo sea efectivo, deben darse al menos tres condiciones esenciales:

- Confianza entre los miembros.
- Sentido de identidad grupal: tener la sensación de que se pertenece a un grupo que merece la pena.
- Sentido de eficacia grupal: la convicción de que el grupo puede trabajar bien y de que los miembros son más efectivos trabajando conjuntamente que haciéndolo en solitario.

Y en el corazón de estas tres condiciones se encuentran las emociones.

La clave, las emociones

Hasta la década de los 90 la importancia de las emociones no había sido debidamente subrayada, pero desde entonces sabemos que la confianza, el sentido de identidad y la eficacia nacen en ambientes en los que la emoción está bien gestionada. Gestionar las emociones no significa tratarlas como un mal necesario, atraparlas a medida que van apareciendo y reprimirlas lo antes posible. Al

contrario: se trata más bien de hacer aflorar deliberadamente las emociones para comprender cómo están afectando al trabajo del equipo. Se trata de construir relaciones sanas tanto dentro como fuera del equipo, de modo que el grupo pueda enfrentarse cada vez mejor a los retos que se le presentan. Se trata, en fin, de explorar, aceptar y confiar en las emociones en el trabajo. Al fin y al cabo, la emoción no es algo puramente individual: también tiene su traducción grupal.

Un equipo, como toda construcción social, tiene su propio carácter y su dinámica propia. Por lo tanto, es un error pensar que personas con competencias emocionales son una garantía para crear en todos los casos equipos emocionalmente competentes. No es así, no basta. Un equipo, para ser efectivo, necesita crear normas de conducta grupales (actitudes y comportamientos que se convierten en hábitos de equipo) gracias a las cuales pueda ser emocionalmente más competente. Y esto significa básicamente dos cosas:

- La capacidad de ser consciente de sus emociones.
- La capacidad de regularlas.

Algunas normas de conducta

La competencia emocional de un grupo tiene que ver con pequeñas cosas que crean grandes diferencias. Se trata de dar las gracias a un compañero que se ha quedado trabajando para cumplir un plazo; de pedir su opinión a un miembro que está en silencio, de reconocer las tensiones reprimidas, o de ser capaz de identificar una falsa sensación de armonía en el equipo. A continuación describimos algunas de las normas de conducta que un grupo puede establecer para desarrollar su competencia emocional:

- Generar espacios y reservar tiempo de calidad para el conocimiento mutuo, más allá del tiempo reservado a las tareas y los objetivos. Trabajar la mirada para ver a la persona que está en frente.
- Sostener el juicio sobre las actuaciones de los compañeros hasta conocer su perspectiva de las cosas, preguntar para entender y escuchar de verdad.
- No evitar la confrontación. Es una idea equivocada entender que un equipo debe eludir hablar de lo que incomoda. Los equipos maduros y emocionalmente competentes se permiten llamar la atención a los miembros que cruzan la línea roja, sabiendo que hacerlo no compromete la confianza sino que la refuerza. Un buen entrenamiento y uso del feedback son poderosas herramientas de mejora.

Si queremos que la cooperación sea un valor cada vez más real en nuestras cooperativas, tenemos que aprender a ser conscientes de nuestras emociones y a regularlas.

- Utilizar el humor para ganar perspectiva ante los obstáculos, analizar los problemas desde un lado positivo y rebajar la tensión.
- Focalizar las energías en la solución y no en la culpabilización por el error. Dedicar el 20% del tiempo al problema y el 80% a la solución.
- Acostumbrarse a hablar sobre la dinámica que lleva el propio equipo y a plantear objetivos relacionados con la misma. Hacer altos en el camino para comprobar si se está cumpliendo con lo acordado.
- Valorar las contribuciones de cada miembro, respetar las diferencias, cuidarse unos a otros.

Un esfuerzo productivo

Alguno se preguntará, ¿merece la pena dedicar tiempo y esfuerzo a mejorar la efectividad de nuestros equipos? Rotundamente, sí. Los equipos están en el núcleo de nuestras organizaciones y de ellos depende no solo el logro de los objetivos organizativos sino la calidad de nuestra vida en el trabajo. Pero el esfuerzo por la mejora debe apuntarse sobre bases sólidas para no caer en la frustración de no lograr lo que se espera. Las costumbres adquiridas a nivel grupal no se cambian por formular unas nuevas. Se necesita entrenamiento y disciplina para, poco a poco, convertir los nuevos comportamientos que se quieren instaurar en hábitos asentados. La buena noticia es que el propio viaje, el proceso de mejora, es tan fértil que da frutos en múltiples ámbitos, no solo en el laboral. Si queremos que la cooperación sea un valor cada vez más real en nuestras cooperativas, tenemos que aprender a ser conscientes de nuestras emociones y a regularlas. El aprendizaje emocional es el requisito indispensable para que podamos decir que realmente sabemos trabajar en equipo. ■

Laburbilduz...

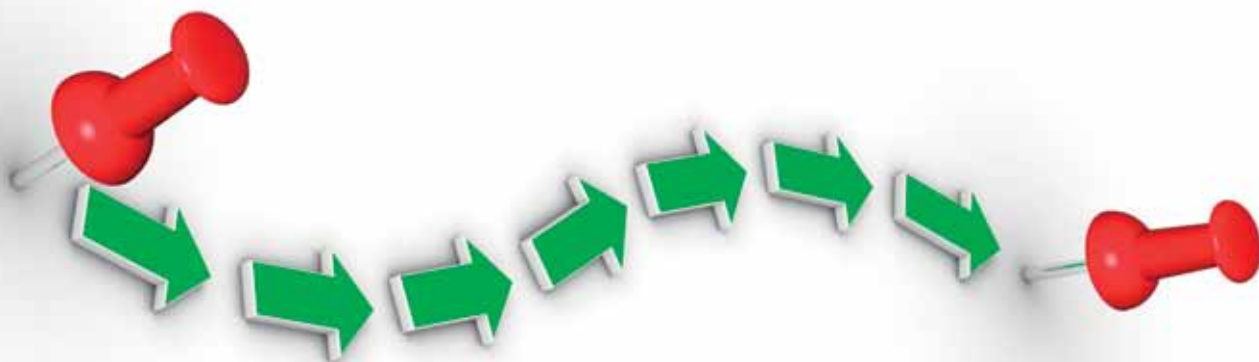
Nekez uler daiteke kooperatiben lana edo gizakion edozein ahalegin taldeko lanik eta haren onurarik gabe. Elkarlanak, ostera, bereak ditu arazo eta erronkak eta horiei aurre egiteko ezinbestekoa da taldeek emozioak dituztela ulertzea eta emozio horiek kudeatzen ikastea.

Badira horretarako landu litezkeen jokabideak, esate baterako, lankideen iritzia galdetzea, arazoak identifikatu eta adierazteko gaitasuna izatea, eta, orohar, bata bestea zaintzen, begiratzen eta entzuten ikastea. Ahaleginak merezi du.

SAIOKA, una iniciativa para la generación de nuevos proyectos empresariales

Una las dificultades expresadas por los centros de emprendimiento y unidades de promoción que operan en la Corporación MONDRAGON para materializar un salto cualitativo en nuestra intensidad emprendedora estriba en la disponibilidad de personas con la capacidad y pasión necesarias para liderar nuevos proyectos empresariales.

Mikel Orobengoa Ortubai Director Gerente de ISEA S.COOP.



Para afrontar este reto será preciso llevar a cabo una aproximación sistémica para potenciar el capital humano emprendedor en nuestras cooperativas. Ello requiere:

- Descubrir a las personas con perfil emprendedor en nuestras organizaciones.
- Potenciar su capital relacional, incorporando a las personas con motivación emprendedora en las redes sociales.
- Inducir a estas personas a la acción, impulsando su proactividad.

Descubrir a las personas con perfil emprendedor

Para descubrir a los emprendedores en el seno de nuestras cooperativas, debemos de tener claro el perfil del emprendedor. Para ello debemos abandonar numerosas leyendas urbanas que se han ido tejiendo sobre el estereotipo de la persona emprendedora.

En efecto, a pesar de que empresas como Microsoft, Google o Yahoo han invadido el imaginario popular con la visión de que las nuevas empresas son el resultado de la actividad emprendedora de personas recién salidas de las universidades, el informe *Global Entrepreneurship Monitor* refiere, en el apartado relativo al perfil del emprendedor en Gipuzkoa, que, como término promedio, una persona comienza a planificar el lanzamiento de su negocio a una edad comprendida entre los 35 y 37 años. A la edad de 39 años comienza la actividad empresarial propiamente dicha, y aquellos que llegan a con-

solidar el negocio presentan una media de edad de 44 años.

Y ello porque muchas empresas son creadas por personas con una notable experiencia en la industria o sector en el que lanzan sus nuevas empresas. Así, según la Fundación Kauffman, el 92% de los negocios creados en los Estados Unidos en el año 2004 tenían al menos un promotor experimentado: el emprendedor típico disponía de una experiencia media de 10 años en el sector.

Potenciar el capital relacional

Otro mito ampliamente extendido es que las nuevas empresas constituyen el resultado de la actividad emprendedora desarrollada por individuos aislados: recientes investigaciones como la llevada a cabo por Martin Ruef, profesor de la Universidad de Princeton, ponen de manifiesto que son los colectivos, no los individuos aislados, quienes son los protagonistas del fenómeno del emprendimiento. Un medio preferente mediante el cual los emprendedores acceden a la información necesaria para identificar oportunidades de negocio es la interacción con otras personas en el marco de sus redes sociales: varios estudios han puesto de manifiesto que las redes sociales incrementan la probabilidad de que las personas descubran oportunidades de emprendimiento.

Adicionalmente, la intensidad de las relaciones sociales tiende a mejorar el rendimiento de sus nuevas iniciativas de negocio: Aldrich, Rosen y Woodward demostraron la exis-



El emprendimiento eficaz es aquel que sabe conciliar la iniciativa individual con sacar partido del Capital Social y los recursos de las empresas”.

tencia de una correlación positiva entre el grado de interconexión de las redes sociales de los emprendedores con la rentabilidad de sus iniciativas empresariales.

Asimismo, numerosas evidencias muestran que iniciativas fundadas por equipos rinden más que las creadas por individuos aislados. Así, Reynolds y White analizaron el crecimiento experimentado por 2.624 firmas creadas en los Estados Unidos en 1985 y concluyeron que la dimensión del equipo fundador presentaba una correlación positiva con la tasa de crecimiento experimentado por la empresa en el futuro.

Este conjunto de evidencias ponen de manifiesto que el emprendimiento eficaz es aquel que sabe conciliar la iniciativa individual con sacar partido del Capital Social y los recursos de las empresas. Para el intraemprendimiento el conocimiento constituye el recurso corporativo más relevante y en este contexto, las redes proporcionan acceso al conocimiento y los recursos necesarios para el desarrollo de iniciativas emprendedoras.

Inducir a la acción, impulsando la proactividad

Finalmente, nos faltaría inducir a estas personas con potencial emprendedora a la acción, impulsando su proactividad. La proactividad está relacionada con la asunción de responsabilidades y desarrollar todo aquello que es necesario para llevar un proyecto a su plasmación. En el contexto que nos ocupa, el emprendimiento corporativo, la proactividad presenta una dimensión complementaria, relacionada con la capacidad de sacar adelante las iniciativas de carácter innovador, haciendo frente a las trabas burocráticas, las inercias y los innumerables *anticuerpos* que los emprendedores encuentran en sus organizaciones a la hora de materializar sus propósitos.

¡Llega SAIOKA!

A partir de estas constataciones, el BAC de MONDRAGON ha decidido afrontar el reto de la detección y promoción de emprendedores en el seno de nuestras cooperativas, diseñando para ello un instrumento metodológico denominado SAIOKA.

SAIOKA está dirigido a todos aquellos socios trabajadores de las cooperativas de la Corporación MONDRAGON que dispongan de una experiencia laboral mínima de cinco años y que evidencien un compromiso favorable al emprendimiento y la intercooperación como estrategias de desarrollo empresarial. Permitirá a estas personas:

- Adquirir las destrezas y competencias necesarias para llevar a cabo una iniciativa de emprendimiento.
- Diseñar y optimizar el modelo de negocio de una nueva actividad empresarial.
- Acceder a los recursos para materializar la idea de negocio (asesoramiento, financiación...)
- Desarrollar un Plan de Trabajo destinado a materializar su proyecto empresarial.

Adicionalmente posibilitará a estas personas acceder a la red de emprendedores articulada en el seno de MONDRAGON y...

- Conocer a otras personas con la inquietud y la pasión por el emprendimiento de nuevos negocios.
- Compartir experiencias de promoción, así como sus retos personales y profesionales.

- Y eventualmente, crear equipos pluridisciplinares e intercooperativos con el propósito de promocionar nuevos negocios.

Finalmente, SAIOKA permitirá a la Corporación MONDRAGON materializar los objetivos siguientes:

- Difundir la Visión del emprendimiento como estrategia de transformación corporativa.
- Implantar un proceso sistémico de detección y promoción de emprendedores en el seno de las cooperativas, con el propósito de crear una *Bolsa de Promotores de Negocio* capacitados para liderar nuevos proyectos empresariales.
- Incorporar los valores y rasgos del Liderazgo Emprendedor en la gestión cotidiana de las cooperativas.
- Generar y validar conceptos de negocio susceptibles de propiciar el lanzamiento de nuevas líneas de negocio.

En el diseño de la nueva iniciativa se han incorporado las metodologías más avanzadas para la generación de nuevas iniciativas empresariales y la capacitación de emprendedores. Así, las sesiones SAIOKA se desarrollan bajo la filosofía *Boot Camp* o *campo de entrenamiento intensivo*, y consideran...

- Dos jornadas de trabajo completas,
- Una sesión destinada a presentar los resultados de las sesiones SAIOKA ante un *Panel de Inversores* compuesto por representantes de los centros de emprendimiento y unidades de promoción que operan en la Corporación MONDRAGON.

SAIOKA se inscribe en el marco de las estrategias necesarias para materializar un salto cualitativo en la intensidad emprendedora de MONDRAGON, y en el contexto del despliegue funcional de la nueva Política Socioempresarial 2013-2016 en el ámbito del emprendimiento. En efecto, la Ponencia Socioempresarial 2013-2016 de la Corporación, en el marco de su Estrategia *Compromiso e Identidad Cooperativa*, aboga por "lograr un alto compromiso e identidad cooperativa en las personas expresado en actitudes y comportamientos coherentes con los Valores y Principios Cooperativos, a través de la aplicación de un Modelo de Gestión propio que aporte ventaja competitiva y que suponga ser referente en:

- El ejercicio de un liderazgo transformador orientado al desarrollo de las personas y a su participación en la dinámica socioempresarial.
- Innovación, emprendizaje, cambio y adaptación a la nueva realidad globalizada y propugna, entre otras, las siguientes directrices para su implantación: *definir y desarrollar programas de atracción y mantenimiento del talento y de generación de la cultura del emprendimiento en las cooperativas.* ■

Las personas interesadas en participar en SAIOKA pueden ampliar información sobre esta nueva iniciativa del BAC de MONDRAGON bien sea llamando al teléfono (943082215) o enviando un mensaje a la siguiente dirección de correo electrónico (mondragon-cp@mondragon-corporation.com)

Más información en www.elkarbide.com.

El BAC de MONDRAGON ha decidido afrontar el reto de la detección y promoción de emprendedores en el seno de nuestras cooperativas, diseñando para ello un instrumento metodológico denominado SAIOKA".

Manolo

Recientemente un buen amigo nos escribió un email que nos dejó a todos impactados. Su cuñado, que la vida le había convertido en su hermano, se había muerto en un accidente laboral. Es difícil dar consuelo en esos momentos a un amigo y en la cabeza de todos surgía la misma pregunta ¿Qué ha pasado? ¿Por qué ha pasado?. Con gran esfuerzo, mi amigo trató de explicarnos el suceso.

Al parecer, su cuñado había entrado dentro de un tanque para proceder a su limpieza. Sus compañeros, tras notar su ausencia acudieron al tanque y a duras penas lograron sacarlo. Para entonces ya estaba en una situación crítica y la asistencia sanitaria nada pudo hacer por él.

Cualquiera ante estos hechos se queda desolado, en mi caso, que soy Técnico de Prevención de Riesgos Laborales, mi desolación se elevó a un grito silencioso de indignación, porque ese tipo de accidente ha pasado una y mil veces, se conocen sus causas y se pueden prevenir sin duda alguna. Pero cómo podía decirle a mi amigo esto que os estoy contando. Su cuñado ya no iba a volver.

Prevención de riesgos laborales

En aquellos días no dejé de pensar en ello, recordaba todos estos años que he dedicado a la prevención de riesgos laborales, los días que año tras año he dedicado a la formación en prevención y que, a veces, aunque logre una sensibilización momentánea, con los días, la actividad cotidiana hace que esa sensibilización caiga en saco roto. A pesar de la evolución positiva de los últimos años, todavía hoy en día, los Técnicos de Prevención intentamos vencer una y otra vez a todas las personas de las empresas de la necesidad de gestionar la prevención, y aunque resulte increíble, la seguridad y salud de las personas no es prioritaria en muchas de nuestras empresas.

Lejos de caer en el victimismo, le hice una promesa a mi amigo: poner más empeño en hacer que se valore y se ponga en práctica la seguridad y salud en el trabajo. Y en ello ando, por eso me gustaría contaros esta misma historia, tal y como me gustaría que hubiera sucedido.

Como nos hubiese gustado

Manolo se levantó a la mañana sabiendo que tendría un día duro por delante, tocaba la limpieza de los tanques y es una labor que no le gusta hacer a nadie. Al llegar a la fábrica, como siempre, mantuvieron una corta *reunión* entre todos los que iban a realizar la limpieza, repasando uno por uno las fases de la misma. Su jefe tenía el *procedimiento escrito*, y como *recurso preventivo* debía *verificar* que las *condiciones de trabajo eran adecuadas* para realizar la tarea. Todos los que estaban allí habían realizado una *formación específica* y conocían muy bien el procedimiento, pero aun así, sabían que cualquier detalle que se les olvidara ponía en riesgo sus vidas, por eso, aunque estaban impacientes por terminar, repasaron una a una las *medidas preventivas* que tenían que estar operativas.



Como siempre el Recurso Preventivo realizó el *control ambiental previo* en el que según el caso se valora el % de oxígeno, el índice de explosividad LIE, la concentración de CO, CO₂, H₂S y de otros contaminantes. Parece que todos los niveles estaban bien, pero aún así se montó el sistema de *ventilación forzada*, para garantizar suministro de aire en todo momento.

Manolo *verificó el estado de sus equipos de protección individual* y se los puso recordando mentalmente las *instrucciones* que le habían dado para utilizarlos, especialmente las relacionadas con el sistema anti-caídas y con el equipo de protección respiratoria.

Tras verificar todo, el Recurso Preventivo dio el OK y Manolo inició la limpieza con la confianza de que todo iría bien y que si algo se torcía contaba con la presencia continua de *personas en el exterior* para un posible *rescate y salvamento* que disponían de *equipos semiautónomos* y de *extinción* que de forma rápida y eficaz actuarían si empezaba a sonar la alarma del *dispositivo de control ambiental en continuo* que llevaba.

Al finalizar el día cuando Manolo volvía para casa pensó que su trabajo, aunque a veces era bastante duro, no estaba mal. Estaba bastante orgulloso de la profesionalidad con la que trabajaba ya que su empresa consideraba la *seguridad y salud* de las personas un *valor a cuidar*.

A Manolo *in memoriam* ■

Aunque resulte increíble, la seguridad y salud de las personas no es prioritaria en muchas de nuestras empresas.

El Gobierno Vasco se adhiere a la proclamación del Año Internacional de las Cooperativas

Lakua, sede del Gobierno Vasco.



El Gobierno Vasco ha decidido adherirse a la proclamación de 2012 como *Año Internacional de las Cooperativas* por parte de Naciones Unidas, lo que la convierte en la primera comunidad autónoma en sumarse a esta declaración. La decisión adoptada por el Ejecutivo presupone un respaldo oficial no solo al movimiento cooperativo, sino también al conjunto de empresas que integran el sector de la Economía social vasca.

Bajo el lema *Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor*, Naciones Unidas ha promovido una campaña a nivel mundial que resalta el impacto de las cooperativas en la reducción de la pobreza, la creación de empleos y la integración social.

La resolución alienta a los gobiernos a que promuevan el crecimiento y la sostenibilidad de las cooperativas en un entorno complejo y que evoluciona con gran rapidez, ya que han demostrado capa-

cidad para contribuir al desarrollo económico y social de los países. El organismo internacional anima a que se aprovechen las potencialidades de las cooperativas para generar empleo productivo de calidad y una mayor integración social.

Cooperativismo vasco

Desde los albores del siglo XX, el cooperativismo vasco ha conseguido gran arraigo en nuestro país, significándose especialmente por la fórmu-

la del trabajo asociado y por su gran implantación y desarrollo en el sector industrial, dando lugar a la llamada *Experiencia Mondragón*, que se ha convertido en una experiencia de ámbito global.

La experiencia cooperativista en Euskadi, junto a sus *hermanos* de la economía social vasca, han alcanzado una madurez empresarial que se traduce en un importante impacto directo en la economía vasca, al generar el 4,3% del PIB (cerca del 10% en la industria) y el 7,7% del empleo de Euskadi. ■

La decisión adoptada por el Ejecutivo presupone un respaldo oficial no solo al movimiento cooperativo, sino también al conjunto de empresas que integran el sector de la economía social vasca.

Lea Artibai Ikastetxea

50. hamarkadan *parrokia eskola* bezala eratu zen, Markinako familia batek babestuta. Beranduago, 1971. urtean kooperatiba sortu zen egindako ikerketa baten ondorio bezala, izan ere Markinako zonaldea lehen sektoreari lotutako gune bezala identifikatu zen eta gazteentzat formazio aukerarik ez zegoen. Behar hauei erantzuteko *parrokia eskola* zena *laboral eskola* bihurtzen da. Horretaz gain, inguruko kooperatibetako langileak formatzeko beharra ere igarri zen aipatutako ikerketa horretan eta helburu hori betetzea izan zen ikastetxearen bigarren helburua. Horrela eratu zen bi arlo desberdinetako eskaintza zuen ikastetxea: ikasketa arautuak eta ikasketa ez arautuak. Gaur egungo eskaintza aztertuz, zera eskaintzen du Lea-Artibai ikastetxeak: batxilergoa (zientziak eta teknologia, giza eta gizarte zientzietan, prestakuntza zikloetara bideratuta); prestakuntza zikloak (erdi mailan mekanizazioa, makineria, beroa sortzeko instalazioak, goi mailan administrazioa eta finantzak, energia erangingortasuna...); unibertsitate ikasketak (diseinu eta berrikuntzako ingeneritza); eta ikastaro desberdinak.

Eskaintza egokitzen joan da eta momentuko egoerara moldatu. Batik bat zikloak beharraren arabera diseinatu eta eman dira, izan ere inguruko enpreetatik jasotzen da momentuko beharra. "Betidanik izan dugu gure eskaintza berritzeko ardura eta gure eskualdean ditugun enprekin hartu-eman ere etengabekoa da; hainbat formazio saio egokitzen ditugu beraien beharretara" aipatzen du Isabel Mendigurenek, Lea-Artibai ikastetxeko zuzendari berriak.

1996an polimeroen ingeneritza jarri zen martxan, London Metropolitan University-ren babesarekin gauzatu zena, baina iaiztik eskaintzatik kanpo dagoena. Masterren bidea ere landu dute, zehazki produktuen diseinuan masterra jarri zen abian 2009an. Gainera, masterreko ikasleentzat lan-poltsa berezia martxan jarri dute, titulazio berriari dagokion kalitatezko lanpostuak lortzeko.

Leartiker Garai beretsuan sortu zen Leartiker, ikerkuntza eta teknologia gune bezala eta Lea Artibai Ikastetxeak LEARTIKER markapean burutzen ditu gaur egun bere Ikerkuntza eta Teknologia aktibitateak, Euskal Teknologi eta Ikerkuntzarako Sarearen (Innobasque) kidea izanik. Bertan, polimeroekin, elikagaien industriarekin, diseinu industrialarekin, metrologia eta mekanizatuarekin erlaziozko produktu eta ikerketa aurrerakoiak enpresentzat egiten dira. Zaintza teknologikoa eta administrazio aholkularitza zerbitzuak ere eskaintzen dira. Nazioarteko mailan aintzatetsitako ikerlari eta doktoreek laborategietako proiektuak garatzen dituzte. Horrez gain, lan eta proiektu bereziak lantzen dira eskatzen dituzten enpresentzako.

Etorkizunera begira Aurrera begira, erronka nagusia eskaintza mantentzea eta aliantza estrategikoei esker formazio espezializatua eskaintzea izango da. Horrela, hezkuntza arautuan azken materia eta egokitzapenak eskainiko dira, eta hezkuntza ez arautuan, berriz, neurriz diseinatuko diren formazio kurtsoak eskainiko dira. "No-

Kokapena Martika-Xemein (Bizkaia)

Jarduera Irakaskuntza



labait bereziko gaituena azken hau izango da, hezkuntza ez arautuan eskainiko ditugun formazio kurtsoak, izan ere lan mundura zuzenean begira diseinatuko ditugulako. Gaur egun ere espezialistak gara hainbat arlotan eta toki ugarietatik heltzen zaizkigu ikasleak" azaltzen du zuzendariak.

Ikasleen kopuruari dagokionez, ikasturte honetan 300 ikasle inguru dituzte Lea-Artibai ikastetxean, nahiz eta erdiak ikastaro zehatzetan diharduten, ordu kopuru mugatuko ikastaroetan. Aurrera begira, kopurua mantentzea izango da beste erronka bat, kontuan hartuta demografia datuek behera egin dutela eta inguruko eskaintza formazioa zabalagoa dela. ■



1

Maite Bengoa

Heziketa zikloetako arduraduna

Orain dela 15 urte hasi nintzen hemen lanean. Batxilergoan eta heziketa zikloetan ematen ditut elekrizitatea eta elektronika klaseak, eta noizbehinka informatika ere bai. Heziketa zikloetako eskoletan adin desberdinetako ikasleak ditugu, esate baterako nik 16 eta 25 urteko gazteak izan ditut klase berean. Bakoitzak duen errealtatearen ikuspegia erabat desberdina da: 16 urtekoa ikastera eta honetan frogara datorren bitartean, 25 urtekoak oso garbi du titulua eskuratu nahi duela, lana bilatzen hasteko. Momentu honetan lan arloan bizi dugun egoera ikusita, azken urteotan tendentzia hau da: langabezian geratu diren pertsona asko datoz heziketa zikloa egitera eta titulua lortzera. Gure aldetik saiatzen gara batak besteara ikusi dezan, hau da 16 urtekoa kontziente izan behar da momentuan duen aukera aprobetxatu behar duela, eta horretan balio handia du 25ekoak bizi izan duen esperientziak.

2

Maria Madarieta

Heziketa zikloetako irakaslea

2004-2005 ikasturtean hasi nintzen hemen lanean. Telekomunikazio eta informatika heziketa zikloan ematen ditutu klaseak. Urte hauetan erabat aldatu da ikastetxea eta teknologia berrien erabilpena arlo guztietara zabaldu da: tresnak, materiala, eta abar. Eta ikasleen profila ere aldatu egin dela esango nuke, izan ere prestakuntza aldetik hutsune nabarmenak dituzte eta hainbat oinarrizko kontzeptu klasean erreparatu behar izaten ditugu. Eta interes aldetik ere gutxitu egin dela igarri dut. Gainera ez dute garbi zer nahi duten ikasi, edo lanean duen praktikasuna ikusten dutenean desengainatu egiten dira, ... Nolabait autonomia falta nabaria da gazte artean, eta oro har heldutasun falta igartzen da. Eta hizkuntzetan ere gehiago sakondu beharra sumatu dut.

3

Maite Irastorza

Batxilergoko gestio taldeko partaidea

Dagoeneko 16 urte pasatu dira hemen lanean hasi nintzaneetik. Hasi nintzen inguruko kooperatibetako langileei ikastaro bat ematen eta hurrengo irailean orduko REMeko ikasleekin hasi nintzen, batik bat euskara ematen. Batxilergoan eta prestakuntza zikloetan ematen ditut eskolak aurten.

Ikastetxe bezala, ez dugu ikasturte txarrik izan, gutxitik hasi eta urtetik urtera hobetuz joan garelako, zentzu guztietan. Batxilergoan, esate baterako, teknologia berrien eragina erabatekoa izan da, eta gaur ikasgai gehienetan erabiltzen da Moodle plataforma.

Demografiaren eraginez, matrikulazioan jaitsiera txiki bat igarri dugula azken urteotan. Eta gure eskualdean beste ikastetxe batzuk ireki dituzte eta horren eraginez ikasle kopuruak behera egin du.

4

Ane Zaldia

Polimeroen laborategiko arduraduna

Nire kasuan, irailean beteko ditut 18 urte ikastetxean lanean. Hasieran eskolak ematen hasi nintzen baina ondoren eskola orduak utzi eta nire zeregina laborategia martxan jartzea izan zen. Lau pareta zeuden ni sartu nintzanean, beraz, guztia egin gabe zegoen! Beranduago, 1996an ingeniari zikloa ikasketak martxan jartzea ere egokitu zitzaidan, beraz, urte haietan lan asko egin genuen eta gaur egun dugun ikastetxearen oinarriak finkatu genituen. Horretaz gain, oso garrantzitsua izan da berrikuntza gunearen eraikin berria, 2010ean inauguratu genuena.

Eboluzioa guztiz positiboa izan da, gaur egun enprekin gero eta proiektu gehiago gauzatzen ditugu eta proiektu horiek gero eta hobeak dira; zentzu honetan pribilegiatuak gara, ez dugu krisia nabaritu! Zerbitzu teknikoan, urtero gurekin lana egiten duten 30 enpresa inguru ditugu esate baterako; eta horretaz gain enpresek eskatutako formazioa diseinatu eta eskaintzen dugu. Eskaintza aldetik ere bilakaera guztiz positiboa izan da.

Ariketa fisikoa: utzikerian ez erortzeko estrategiak

Hainbat ikerketek erakusten digute, egunez egun, jarduera fisiko erregularrak eta neurritz egindako kirolak osasun egoera positibora hurreratzen gaituela; hau da, bizitzaz gozatzeko gaitasuna aberasten digu, sendotzen ditu eta dauzkagun erronkak Hauek lirateke, osasunaren ikuspegi egoera positiboaren zutabeak.

konfiantza eta autonomia lortzeko bidean jartzen gaitu. garaikidean, osasun

Kirolak kemena indartzen du eta ideia ezkorak ezabatzen laguntzen digu. Emozio-egoera ezkorak eteten ditu eta bizimodua alde positibotik ikustera gonbidatzen gaitu, praktikaren eraginez burmuinean gertatzen diren zenbait hormona isuriren eraginez.

Ezin aipatu gabe utzi, soina eragin ostean sentitzen dugun ongizate eta zoriontasun gozo hori. Joera sedentarioak darabilzuenak dastatzeko modukoak, dudarik gabe.

Azken finean, zoriontasun dosi merkeak bezain onuragarriak eskaintzen dizkigu kirolak.

Luzeago bizitzen laguntzen digu baina baita hobeto bizitzeko modua ere.

Ariketa fisikoa egiten hastera doanak galdetu beharko lioke bere buruari zeri begira hartu duen erabakia; modu errehabilitatzaile edo prebentzio modura, zoriontasun iturri bezala, sozializatzeko bide edo burmuineko mamuak uxatzeko baliabide... Azken finean, ariketa fisikoa gozamen iturri bilakatu behar dugu eta guk geuk hartutako erabakiaren mende behar du izan.

Kirola egitearen klabeak

- Kirola egiten hasten denak jasoko ditu, hasiera hasieratik, input atseginak. Jarraikortasunez, borondatea indartuko zaigu eta alferkeria "biharko utziko dut" hori ahuldu. Eta errotari eragin eraginez, gorputza dinamizatuko dugu eta alferkeria uxatu.
- Arrunta da asmo onaz ekitea, baina jarraipenik ez eta kale egitea; edo borondatea dugu oztopo, edo ez ditugu prozedurak ondo diseinatu. Gauza bat da ekitea eta beste bat, ekindako horri fidela izatea. Hobe da gutxi eta maiz, asko baina lantzean behin baino.
- Lortu gura dudak horren abantailak sentitu eta begiztatu, presente izan, noizean behin gogora ekarri eta alferkeriaren deia jasotzean, pentsatu jarduera egin birtarteko gozamenaz eta egin ondorengo ongizateaz.
- Epe motz-ertaineko helburu errealistak ezarri. Esate baterako, astean bi aldiz, 20'ko jarduera egin; lanerako joan-etorri batzuk oinez egin edo kotxearekin tartekatuz, bizikletan ordu bete metatu, astean 2/3 aldiz.
- Gure inguruko konplizitate lortu, familia eta lana ez dadin oztopo izan. Hurbilekoekin "ituna" egin maila honetako lehentasunak izendatzeko; bikotekidearekin edo lankideekin.



Athlon Koop. E.

- Ariketa fisikoaren praktika erregularra epe luzeko helburua izanik, bide horretan zenbait fase bereiz ditzakegu; hasteko asmoak adierazi, hasi baina tarteka utzi, berriz hasi, guztiz utzi... Behin eta berriz zuloan erortzen bagara, zergatik izan den pentsatu beharra daukagu, bidea zerk oztopatzen digun jakin dezagun.
- Motibazioa da beharrezko dugun osagai nagusia jardunari itsatsia, lotura mantentzeko. Zentzu honetan, gozagarriak zaizkigun ekintzak hautatuko ditugu.
- Motibazioa-atxikimendua. Ibiltzea oso ona da...baina ez bazait ibiltzea gustatzen?
- Hortaz, ez dago jardun txar edo onik. Egokiena egiten dugun hori izango da, gozagarria zaiguna, berriz egiteko gogoz uzten gaituena.

Azken finean, helburu nagusia sasoi lortzea baino, gure bizitzari mugimendu dosi haundiagoak eranstea izango da. ■

Ariketa fisikoa gozamen iturri bilakatu behar dugu eta guk geuk hartutako erabakiaren mende behar du izan.

Curso Tecnólogo en gestión de cooperativas

En noviembre de 2011 ha finalizado la última etapa y presentación de proyectos fin de carrera del *Curso Tecnólogo en Gestión de cooperativas (TGC)*. En el ámbito de la formación el TGC ha sido una cuestión estratégica en el Programa de Paraná; un curso de calidad donde han tomado parte cerca de 40 gestores de diversos proyectos de la zona sur de Brasil que ha permitido multiplicar el impacto de nuestro trabajo.

Objetivo del curso

Crear cuadros gestores de las empresas sociales, formando en cada cooperativa y asociación de base de los asentamientos o comundidades de pequeños agricultores, personas que puedan contribuir en la organización asociativa de las familias, buscando una mejora de vida de las mismas y el desarrollo sostenible de sus actividades.

Debido al nivel académico exigido y al esfuerzo personal que supone un curso de este calado, han sido 25 personas las que han conseguido la graduación.

Curso en alternancia

El curso está organizado siguiendo el régimen de alternancia que caracteriza a los cursos de MST. Se combinan periodos de actividades de contenido teórico en la escuela (tiempo escuela) junto con periodos de estancia en las empresas de origen de los alumnos (tiempo Cooperativa), y durante este periodo, cuentan con la tutoría de un grupo de profesionales con experiencia.

Con esta doble fórmula (TE+TC) se posibilita que los estudiantes mejoren su práctica cooperativa en situaciones reales. Se han realizado 10 etapas, divididas en 30 meses con 2.240 horas presenciales y 960 horas de prácticas profesionales (no presenciales).

Ejes de formación

El curso consta de tres ejes principales, en los cuales se entroncan los módulos que componen las materias:

- Área de gestión empresarial.
- Área social-cooperativa.
- Cuestión agraria y desarrollo sostenible.

Alianza con la UFPR

CEAGRO, el centro de formación de MST en la región, tiene una relación histórica con la Escuela Técnica de la Universidad Fede-



ral. Fruto de esta relación y del interés y necesidad de CEAGRO de formar a los gestores de las empresas sociales en la gestión de empresas cooperativas, la Escuela Técnica de la Universidad Federal de Paraná participa con sus profesores universitarios ofreciendo, además, una cobertura legal necesaria para la homologación a título universitario del curso de Tecnólogo en Gestión de Cooperativas (TGC).

Valoración

El TGC ha sido una alternativa real para ayudar a las familias asentadas a gestionar de forma más cualificada sus proyectos empresariales, obtener más renta y alcanzar un nivel mayor de desarrollo económico, social y humano. Un curso diseñado de acuerdo a las demandas populares en un país donde históricamente la formación superior es accesible a las clases "superiores".

Relato de Lucio Tirapu

Como muestra de satisfacción de los alumnos, he aquí lo narrado por el cooperan-

te Lucio Tirapu tras del día de graduación de los estudiantes. "Cuando ví a Isaías, al que no estaba buscando, pero al que al verlo abracé y felicité, me agarró con las dos manos y entre el gentío y el resto de felicitaciones y de familiares, me miró a los ojos y comenzó a llorar. Me agradeció repetidamente (no a mí, sino a la Fundación Mundukide, esas fueron sus palabras) la ayuda y la oportunidad de estudiar y de conseguir este título de estudio superior que le había dado Mundukide. Me dijo (también repetidamente) que estaba triste por no poder abrazar a J.A Mendikute, al que echaba de menos en esos momentos, y al que estaba infinitamente agradecido. Yo, claro, comencé a llorar también, y en cuanto pude me lo quité de encima, porque no me sentía merecedor de aquello. Me vino a la cabeza todo el sufrimiento, nervios, agobios y agonías que me había supuesto en los últimos cinco meses el TGC (de los cuales hablaré otro día) y que en unos pocos segundos fueron sobradamente recompensados gracias a las lágrimas de Isaías". ■

El TGC ha sido una alternativa real para ayudar a las familias asentadas a gestionar de forma más cualificada sus proyectos empresariales, obtener más renta y alcanzar un nivel mayor de desarrollo económico, social y humano.

Restauración de obras de arte en madera

Como ya hemos señalado en alguna ocasión anterior, las obras de arte se deterioraron con el transcurso del tiempo como consecuencia de la acción de los agentes biológicos (bacterias, hongos, líquenes y musgos entre otros), agentes climáticos, así como la contaminación atmosférica o la actuación del hombre, además de los desastres naturales. Estos deterioros requieren en ocasiones de restauración, para reparar o renovar la obra de arte y acercarse lo más posible, al estado anterior a su deterioro. Las técnicas de restauración en las últimas décadas han mejorado sustancialmente al poderse aplicar, sobre todo, nuevos materiales químicos.



En el País Vasco, a pesar de contar con un importante patrimonio de tallas de madera y retablistica, hasta fechas todavía recientes no hemos tenido un destacable número de artesanos especializados en estas restauraciones. Sin embargo en los últimos años la situación ha mejorado. Una de las artistas/artesanas destacadas es Marta Ferrero que viene desarrollando una importante labor.

Una artista/artesana vocacional

Marta Ferrero Ruiz (Elgoibar 1979) cursó los estudios básicos en el Colegio Público Urasandi para pasar al instituto, ambos en su villa natal. Tras el COU y la Selectividad se licenció en la Facultad de Bellas Artes de la UPV en la especialidad de restauración, el curso 2001/2002.

Al optar por los estudios de Bellas Artes, Marta Fe-

rero daba respuesta a su vocación, pues casi desde su niñez el dibujo y la pintura formaban parte de sus juegos. Realizó varios cursos en la Escuela Egur en Elgoibar, llegando a impartir clases en ese centro.

Su actividad profesional durante más de una década en la restauración de retablos y esculturas de madera la está desarrollando contratada por empresas que obtienen encargos habitualmente en concursos públicos y, en otros casos, sobre todo en tallas por encargos directos que materializa en su taller.

El proceso

El proceso de la restauración de obras de arte, requiere un gran cuidado y meticulosidad. Básicamente las fases de trabajo pueden ser las siguientes:

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga



- Estudio pormenorizado del estado de conservación de la obra a restaurar, determinando el grado de los deterioros.
- Es importante decidir si la obra es trasladable o no. En el primer caso deben tomarse todas las medidas necesarias para garantizar un desplazamiento adecuado del lugar. En el segundo, la actuación deberá llevarse a cabo en su emplazamiento.
- Limpieza superficial, siempre que la pintura lo permita, utilizando una brocha suave y aspiradora cuando sea necesario. En caso de que la policromía esté pulverulenta, o presente levantamientos en forma de escamas, es necesario sentar el color para fijar la película pictórica. Para conseguir esta consolidación, se introducen adhesivos por debajo de las escamas sueltas.
- Analizar la consistencia de la madera que en buena medida depende si ha sido atacada o no por insectos xilófagos. En este caso debe procederse a una desinsección, en ocasiones por empresas especializadas, aunque también puede hacerlo el propio restaurador. De esta manera, se elimina la fuente del deterioro matando al insecto, y en el caso de que la madera haya perdido consistencia, se inyectan consolidantes.
- Resulta importante la limpieza de la obra de arte lo que se lleva a cabo por capas y utilizando disolventes o mezclas de los mismos. Normalmente se utiliza el llamado "hisopo" es decir un fino palo de madera en el que se adhiere un algodón a la parte superior. También se utiliza "papel japonés" a modo de "impaco" para retener más tiempo el disolvente y ablandar la suciedad.
- En caso de que haya repintes, se eliminan para recuperar la policromía original.
- A continuación se procede a ahondar los problemas estructurales y las pérdidas de soporte, llevándose a cabo una reconstrucción volumétrica

en las zonas o piezas perdidas.

- En las partes en que falta policromía se aplica estuco (mezcla de cola animal con yeso mate) hasta alcanzar el grosor de la policromía original, con espátula o pincel.
- Una vez lijado el estuco se procede a la reintegración pictórica utilizando acuarela por su inocuidad y fácil reversibilidad.
- Protección final a toda la obra utilizando barnices que pueden ser específicos para cada zona.
- Retoques finales, en caso necesario.
- Redacción del informe final al que deben acompañar fotografías obtenidas antes de iniciar la restauración, durante el proceso y las que reflejan el estado final después de la intervención.

Los medios

Marta Ferrero dispone de un taller de unos veinte metros cuadrados donde trabaja en la restauración de las obras transportables. Entre las herramientas utilizadas destacan bisturís, escalpelos, pinzas, jeringuillas, espátulas, lápices de fibra de vidrio, pinceles, brochas, hisopos, lijas, guantes, mascarillas para protegerse, adhesivos, disolventes, resinas, consolidantes, desinsectantes, pigmentos y barnices, entre otros. Los materiales que necesita

La restauración de obras de arte de madera además de una formación específica y una dilatada experiencia, requiere una notable habilidad manual y una elevada paciencia.

los compra en comercios especializados, si bien con frecuencia tiene que recurrir a Madrid, porque no hay muchas empresas dedicadas a la venta de estos materiales por la zona.

El futuro

La restauración de obras de arte de madera además de una formación específica y una dilatada experiencia, requiere una notable habilidad manual y una elevada paciencia. No son buenas compañeras las prisas, ni, en ocasiones, los plazos, que conllevan incidencias en el proceso de restauración.

En opinión de Marta el futuro no deja de plantear incertidumbres al sector de la restauración. Por un lado hay que tener en cuenta los recortes que las distintas instituciones de nuestro país están aplicando a la restauración con la consiguiente reducción de concursos públicos para esta finalidad. Pero por otro lado, queda abierto el campo de la restauración para particulares, accesible para los restauradores que pudiéramos considerar independientes, es decir los que no son trabajadores de una empresa especializada. ■

Maalula, ultimo baluarte del arameo

Eukeni Olabarrieta

Este pequeño e interesante pueblo, mayoritariamente católico griego, está muy cerca de Damasco, de hecho se puede visitar en una excursión de medio día desde Damasco, y la visita merece la pena entre otras cosas porque es uno de los pocos lugares del mundo, algunos dicen que el único, donde se sigue hablando en arameo, la lengua de Jesús.

El arameo, una lengua semítica de más de 3.000 años de antigüedad, se hablaba en un extenso territorio de Oriente Medio, alcanzó su máximo apogeo hacia el año 500 a.C. y en la actualidad es una de las lenguas vivas más antiguas del planeta, si bien el número de los que lo hablan ha descendido notablemente y se está haciendo un importante esfuerzo para su conservación.

Maalula está situado en un estrecho valle al pie del Jebel Libnan ash-Sharquiya, cordillera del Antilíbano, y sus casas pintadas de color arena o azul plateado cuelgan de las escarpadas paredes de un acantilado. Los puntos de visita, convento de Santa Tecla, desfiladero, y Monasterio de San Sergio, están sobre unas colinas que se ascienden con facilidad.



Maalula



Santa Tecla



Santa Tecla

Desfiladero de Petra

Una visita es el convento de Santa Tecla (Deir Mar Takla), una discípula de San Pablo considerada como una de las primeras mártires del cristianismo. Cuenta la leyenda que siendo perseguida y acorralada contra la pared del acantilado pidió ayuda a Dios y al instante se abrió una hendidura en la pared por la que pudo escapar. Hoy puedes introducirte por la hendidura y recorrer el estrecho desfiladero que las agencias de turismo te dicen que es una versión reducida del célebre siq (cañón o desfiladero) de Petra, aunque en honor de la verdad tengo que decir, yo he recorrido los dos, que no tiene nada que ver, no se pueden comparar.

Atravesando este desfiladero sales al monasterio de San Sergio (Deir Mar Sarkis) que data del siglo IV. Según la leyenda, Sergio era un legionario romano que se convirtió al cristianismo y fue ejecutado por negarse a hacer sacrificios a Júpiter. En el monasterio hay

una pequeña iglesia bizantina, en la que además de imágenes del siglo XII, se conserva un altar de piedra, circular, con un surco en el medio, que probablemente fue un altar pagano donde se hacían sacrificios. Y es que antes del cristianismo este lugar fue un templo pagano. Aquí, en el interior de la iglesia, nos dieron una *clase* de arameo.

La ladera sur de la colina donde está el monasterio está repleta de pequeñas cuevas, como celdas excavadas en la roca, que al parecer se remontan a los inicios del cristianismo. Actualmente su visión tiene poco de romántico y poético ya que están repletas de basuras.

La actual situación conflictiva grave del país, que parece abocado a una guerra civil, impide que hoy podamos visitar éste y otros lugares de Siria, un bello país bastante desconocido para los occidentales. ■

Google+, partekatzearen kultura hedatzeko tresna paregabea



Uztailean aurkeztu zen eta dagoeneko milioika erabiltzaile ditu Google+ sare sozial berriak. Desberdina, freskoa, dinamikoa, erabilerraza, facebook baino pribatuagoa... sekulako tresna da partekatzearen kultura hedatzeko enpresa zein erakundeetan. Erreminta berriaren gainean HUHEZIKO irakasle eta Interneteko aditu den Joxe Arantzabalekin hitz egin dugu.

Joxe Arantzabal:

“Eduki aberatsak partekatzeko aukera eskaintzen du Google+ek”

Zer da Google+?

Googlen sare sozial berria da, uztailean estreinatu zena eta dagoeneko mundu osoan milioika erabiltzaile dituena. Oso erreminta ona da erakunde eta enpresentzat, dokumentuak partekatzeko oso aproposa.

Zertarako erabili dezakegu?

Askotariko erabilerak ditu. Komunikazioa erakundeetan aditu tituluan, esaterako, lanerako tresna moduan erabiltzen dugu. Aditukom zirkulua eratu dugu eta bertan irakasle zein ikasleek dokumentuak eta edukiak elkar trukatzeko ditugu. Alegia, gure plaza da Google+, gure lan esparrua bertan daukagu. Facebookekin alderatuta, pribatutasunerako berme gehiago eskaintzen ditu sare sozial berriak.

Zertan asmatu du Google-ek?

Google-ek zirkuluen metaforaren ideiarekin asmatu du. Gure bizitza zirkulu ezberdinek osatzen dute: familia, lagunak, laneko lagunak, ezagunak... Zirkuluen metafora mimitizatu egin du Google+ek eta ezaugarri horietako tresna sortu du. Guk, esaterako, aditu titulua ikasten ari diren ikasle eta irakasleek Aditukom sortu dugu gure zirkuluan sortzen diren eztabaida, dokumentu, ideia... guztiak konpartitzeko. Nork irakurtzen duen zer, hori da kontrolatzen duguna eta horrexegatik da oso erabilgarria.

Zein eratako edukiak aurki ditzakegu?

Eduki aberatsak erabiltzeko aukera eskaintzen digu. Testuak eta letrez gain, bideoak, argazkiak eta audioak txertatu ditzakegu, baita loturak ere.

Oso erreminta bisuala da eta eduki aberatsagoak erabiltzeko aukera eskaintzen digu. Gure gazteek kontsumitzen dituzte eduki aberatsak: musika, bideoak, argazkiak... Iturri horiek erabiltzen eta kontsumitzen dituzte, ohitura handia dute, eta horrexegatik etorkizun handiko tresna da G+. *Learning by doing* metodologia erabiltzen dugu, hau da, eginez eta praktikatzu ikasi.

Zeintzuk dira Google+ eta gainerako sare sozialen arteko desberdintasunak?

Facebooken zerbait argitaratuz gero, edonork ikusi dezake, eta Google +en ez. Zuk aukeratzen duzu zeinekin konpartitzen dituzun edukiak eta hori oso interesgarria da.

Bideo konferentziak egiteko aukera ere eskaintzen du.

Bai, taldeko bideo konferentziak egin ditzakegu. Skypek eskaintzen du bi lagun arteko konferentziak egiteko aukera, baina bi pertsona baino gehiagorekin egiterik ez dago. Google+ek, berriz, bai. Hamar laguneko bideo konferentziak antolatu ditzakegu eta hori sekulako abantaila da enpresa zein erakundeen komunikaziorako. Google docs-en dokumentuak partekatu ditzakegu, Youtuben bideoak, Picasan argazkiak... era berean Google +ek oso bilatzaile ona dauka. Zerbitzu gehienak txertatzen dizkigu Google-ek, lanerako tresnak eskainiz.

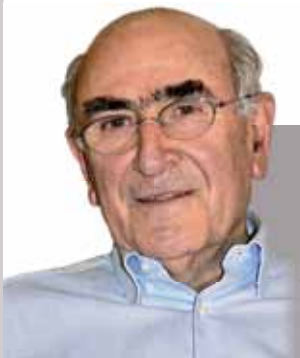
Gero eta gehiago erabiltzen da Google+, ezta?

2012rako aurreikusten da Google+ek Twitter-ek baino erabiltzaile gehiago izatea. Gaur egun, Facebook-ek baino erabiltzaile gutxiago ditu, baina etorkizun hurbilean gerturatuko da Facebook-en erabiltzaile kopurura.

Zuek zergatik aukeratu duzue Google+?

Oso erabilgarria delako, eta gero eta informazio baliagarriago aurkitu dezakegulako Google+en. Uste dut etorkizun handia duela erreminta honek. ■

“Gure gazteek eduki aberatsak kontsumitzen dituzte, musika, bideoak, argazkiak... iturri horiek erabiltzen eta kontsumitzen dituzte, ohitura handia dute, eta horrexegatik etorkizun handiko tresna da Google+”.



Rafael Cristóbal Consultor de Arizmendi Ikastola

En los anteriores artículos he hablado de un héroe, amistoso y dominante por aclamación: un líder. Éste era David. En el libro primero de Samuel se habla también de un antihéroe: Saúl. Dominante, receloso y agresivo. Nos servirá de ejemplo y de introducción para hablar de los agresivos, sean dominantes o dominados.

De dominados amistosos y dominantes agresivos

No basta solo con ser agresivo para dominar. Hay que poder. Los dominados agresivos aspiran a dominar pero no pueden. Decíamos de unos y otros que no nacen así, sino que son hechos por las circunstancias humanas de quienes les crían.

Pero antes de empezar a hablar de los agresivos y de cómo se hacen, terminaremos con los amistosos y pacificadores. Porque hay otra clase de seres amistosos que, por muchas circunstancias, no entran en las competiciones y, por tanto, no llegan al nivel alto de la escala de la jerarquía. Son los que llamamos **dominados amistosos**. Si se les da una oportunidad y se les apoya, podrán liderar y ocupar el podio de la jerarquía. Podrían ser líderes, pero se encuentran bien siguiendo a éstos. Son creativos y contribuyen poderosamente a la cohesión del grupo y a su brillantez.

Arturo Toscanini

Un ejemplo de dominado pacífico es Arturo Toscanini. Ha sido considerado por críticos, colegas y público en general como el más grande director de orquesta de su época. Originario de una familia modesta, gracias a una beca estudió violoncelo en el conservatorio de su pueblo. Tras sus estudios se unió a la orquesta de una compañía de ópera. Haciendo una gira por Sudamérica y representando Aída en Río de Janeiro, el director de la orquesta fue abucheado por el público y obligado a abandonar el escenario. Toscanini tenía 19 años. El resto de los músicos presionaron y animaron a aquel joven violoncelista a coger la batuta. La cogió y nunca más la pudo abandonar. Sus cualidades, que habían estado silentes en su modestia, se pusieron de manifiesto. Su brillante intensidad en la dirección, su incansable sentido de la perfección, su memoria fotográfica que le permitía corregir errores de la orquesta que habían permanecido inadvertidos durante décadas por sus colegas, su delicadeza en la guía de sus músicos, hicieron de él uno de los más grandes directores de orquesta de todos los tiempos.

Solus labor parit virtutem. Sola virtus parit honorem

En nuestra comunidad humana hay muchos otros como Toscanini: seres modestos que, con ahínco y trabajo cuidadoso, han desempeñado tareas subordinadas pero que son la matriz de nuestra sociedad laboriosa y competente: *“Solus labor parit virtutem. Sola virtus parit honorem”* reza el frontispicio del zaguán de una casa de la calle Iturriotz de Mondragón. *“Solo el trabajo genera la potencia. Solo la potencia genera el honor”*. En nuestra comunidad, y en nuestro país en general, es valorado el trabajo bien hecho, no el puesto ocupado en la escala de jerarquía social. Los dominados amistosos permanecen a la sombra de los líderes, pero podrán ocupar el puesto de liderazgo si, como a Toscanini, se les pide que lo hagan. Mientras tanto, se encuentran bien y contentos en la mayoría silenciosa.

Son la figura psicológica opuesta al **dominante agresivo**, el que impone su jerarquía mediante amenazas y agresiones. Dominan, pero mediante la generación del temor y sumisión.

El dominante agresivo necesita estar en rango alto del poder y tiene su corte de vasallos y aduladores para compensar su vacío interior. Por eso es inseguro y suspicaz. La dominación le reasegura en su déficit de sentimiento de valía y la suspicacia surge en él del temor a ser destronado de su puesto. Por eso siega la cabeza de quien puede hacerle sombra. En cuanto esto ocurre, cae en la depresión. Utilizan las instituciones al servicio de su honra y camuflan sus intereses bajo el ropaje del interés colectivo. Son los capos en el grupo social y los tiburones en el ámbito laboral e institucional.

El rey Saúl es un paradigma del dominante agresivo. Quien lo desee puede leer su semblante en el libro primero de Samuel. ■



1

**LOTU SINONIMOAK ETA
ANTONIMOAK**

Une sinonimos y antonimos



ZAILTASUNA: **ertaina**

HAIZATU, TXIKI, LERDEN, ETZANDA,
SEKULAKO, BELDURTI, AURREZTU,
ERABILGAITZ, TRAKETS, TREBE,
ERABILERRAZ, AHAZTE, OROIPEN,
HUSTU, GARRATZ, AUSART, TENTE,
KALTE, MATRAKA, ZATAR, GASTATU,
GOZO, BAKEALDI, ETEKIN

SINONIMOAK

ANTONIMOAK

- 1 EGUNDOKO
- 2 ERABILKOR
- 3 LIRAIN
- 4 MOLDAKAITZ
- 5 ONURA
- 6 OROITZAPEN
- 7 ZUTIK
- 8 PUZTU
- 9 SAMIN
- 10 TIRABIRA
- 11 TXEPEL
- 12 XAHUTU

SINONIMOAK	ANTONIMOAK

2

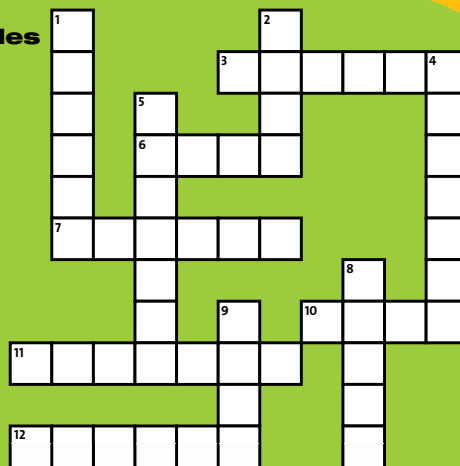
COMPLETE THE CROSSWORD: Past Participles

Across

3. I think he's (catch) something serious.
6. Have you (read) the instructions?
7. Is that what you were (teach) at school?
10. We've (feel) for many years that it's time to leave.
11. Who knows when this was (write)?
12. Have you ever (fall) over?

Down

1. Where was it (buy)?
2. I think I've been (pay) too much.
4. Have you (think) about my offer?
5. The meeting was (bring) forward
8. Have you (hear) the news?
9. I've never (see) such a terrible film!



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

Aurreko zenbakiaren soluzioak

1. 1. elebidun; 2. eginahal; 3. bozkatu; 4. ekoitzi; 5. elbarritasun; 6. oholdza; 7. desira; 8. eraberritu; 9. deitaratu; 10. deitoratu. ESAERA Dagoenean bonbon, ez dagoenean egon!
2. PILOTA, ARRAUNA, ESKIA, FUTBOLA, TENISA, ARRANTZA, EHIZA, IGERIKETA.

Previous number's solutions

1. 1.crunch; 2. mortgages; 3. downturn; 4. lining; 5. Unemployment; 6. Redundancy; 7. laid; 8. made; 9. crises; 10. orders.
2. 1-B, 2-A, 3-C, 4-A, 5-A, 6-B.



Josemari Barrena Caja Laboral

Ha sido uno de los principales impulsores del triatlón en el Alto Deba. En silencio, trabajando en equipo ha conseguido que el triatlón sea en la actualidad un deporte muy practicado en la comarca. En 1993 fundó Arrasate Triatloi Taldea, un equipo pionero, y en 2000 fue uno de los máximos impulsores de Antxintxika Triatloi Taldea, un equipo de filosofía singular, donde el principal objetivo no son las medallas sino la práctica saludable del triatlón.



“Las medallas son secundarias, lo verdaderamente importante es disfrutar del triatlón”

¿Qué labor realizas en la actualidad en Caja Laboral?

Estoy en el Departamento de Cumplimiento Normativo, y mi labor es diseñar sistemas informáticos para este departamento. Llevo 33 años en Caja Laboral, y siete en mi actual puesto de trabajo.

Y en tu tiempo libre, te apasiona el triatlón.

Desde que en 1993 creamos el equipo de Arrasate, le he dedicado muchas horas a este deporte, impulsándolo y fomentando su práctica. En 2000 llevamos a cabo el gran proyecto de unión de los equipos de Bergara y Arrasate, creando Antxintxika Triatloi Taldea.

Vuestro equipo tiene una filosofía que lo hace diferente.

Nuestro principal objetivo es impulsar la práctica saludable del triatlón. No buscamos la victoria, ni los campeonatos, ni las medallas... eso es secundario. Para nosotros lo importante es que la gente practique este deporte por gusto, sin presiones competitivas. No nos gustaría que nos recordaran como un equipo cuyo objetivo fue el impulso del deporte competitivo.

Antxintxika ha cumplido 12 años y en la actualidad sois casi 70 federados.

Tenemos gente de toda Euskal Herria y también de otros lugares, gente que se nos ha acercado por nuestra filosofía de equipo, la del disfrute antes que la competición. Tenemos triatletas de La Rioja, y hemos tenido escoce-

ses, norteamericanos... es un equipo abierto al mundo. La unión de los dos clubs y sus frutos tanto a nivel afectivo como deportivo ha sido muy gratificante.

Acercar este deporte al Alto Deba también ha sido vuestro objetivo.

Sin duda. Antes este deporte se practicaba sobre todo en la costa, por la cercanía del mar. Ahora no, se ha abierto a otros muchos lugares y nuestro club es uno de los más importantes en cuanto a fichas federativas de Euskadi.

Durante años organizasteis el Triatlón del Alto Deba.

Organizamos la prueba durante cinco años, con salida en el pantano de Urkulu y llegada en Arrasate. Fue una experiencia extraordinaria pero a su vez muy absorbente. Es decir, el desgaste humano en la organización era enorme. Lo positivo de todo es que en cinco años conseguimos dar a conocer el triatlón en el Alto Deba, y cumplimos con nuestro objetivo.

¿Volverá este triatlón al Alto Deba?

Será muy difícil. Como te he comentado antes, el desgaste humano fue muy grande y generalmente la labor de tirar del carro siempre recae en las mismas personas. Fue una experiencia gratificante pero no creo que vuelva. Más que el coste económico, es el coste humano el que pasa factura. De todas formas actualmente somos organizadores de Cross Plaentxi-Bergara que este año cumplirá su octava edición.

¿Principales hitos de vuestro equipo?

Dentro de nuestro equipo está encuadrada toda una familia. El padre, la madre, una hija de 17 años y el hijo de 14. Es el exponente máximo de nuestra filosofía. Mantener viva dicha filosofía es nuestro principal hito.

¿Y otros retos?

Nuestra camiseta ha estado en Hawai, en Niza, Lanzarote... generalmente solemos ser el equipo con mayor representación en las carreras del circuito vasco-navarro. Queremos impulsar la práctica de este deporte entre las mujeres, y tenemos en nuestro equipo unas diez fichas femeninas. Somos un referente a nivel de Euskadi gracias a nuestra filosofía, que atrae a muchos deportistas. El reto es seguir con nuestra idea de deporte saludable.

¿Has cumplido tus sueños con el triatlón?

Yo nunca había andado en bici, había nadado poco... pero me gustaba el triatlón y solía ir a San Juan de Luz a comprar revistas sobre este deporte. En todo el valle éramos tres los que practicábamos y mi sueño fue montar un equipo, y apoyar a todas las personas a practicar el triatlón. Ese fue el principal objetivo y estoy contento por haberlo conseguido, con la ayuda y colaboración de otros muchos.

¿Cuál es tu objetivo de cara a futuro?

Mi objetivo ahora es realizar la triatlón de Zaratutz con 60 años, me quedan cuatro. Y sobre todo, ayudar, apoyar y asesorar a los jóvenes que se están iniciando en el triatlón.