

www.tulankide.com

TU lankide

uztaila 2012 julio

- IK4 Lortek estrena su nuevo centro tecnológico, especializado en procesos de unión
- Maier Taldeak enpresa bat erosi du Italian, Cromoplástica Italiana.
- La logística en Eroski, innovación en estado puro.
- Mondragon Unibertsitateak Diseinu Berrikuntza Zentroa inauguratu du.

580

Foro 4000

Quinta edición del foro de directivos de MONDRAGON

Para reflexionar en torno a *La transformación empresarial: Estrategia y personas*. Primer acto institucional de Txema Gisasola como nuevo presidente del Consejo General de Corporación MONDRAGON.





en portada

Foro 400

22 Azken bost urteotan bezalaxe, uztaila aprobetxatu du MONDRAGON korporazioak zuzendarien eta kudeatzaileen Foroa egiteko Donostian. Aurten, gainera, Txema Gisasolak bere lehen agerpena egin zuen zuzendarien aurrean kargu berrian. Estrenaldian datozen urteotarako erronkak zerrendatu zituen, MONDRAGON gehiago behar dugula adieraziz.



kooperatibetako berriak

- 4 El segundo plenario de innovación y tecnología de MONDRAGON** se celebró el 4 de julio en el centro corporativo.
- 11 ERKIDEn eta HETELen eskutik Txorierrri Politeknika ikastegia** bisitatzeko aukera izan zuten EAEko zenbait kooperatibak.
- 12 Lea Artibai Ikastetxeko Nerea Ibarzabalek** Euskadiko Batxilergoko sari berezia eskuratu du.
- 13 Maier Ferroplast se transforma en cooperativa,** con el apoyo del 80% de los 192 trabajadores fijos de la empresa.



secciones

- 28 Garatzen**
¿Qué es ser cooperativista?
- 30 Erreportaia**
IK4-Lortek
- 32 Colaboraciones**
Cultura de la organización, satisfacción y compromiso
- 33 Mundukide**
Instituciones visitan Programas de Mundukide en Mozambique
- 34 Salud y deporte**
Nola demontre gorde denborarik ariketarako?
- 35 euskaraLAN**
Lea-Artibaiko kooperatiben arteko euskararen eguna: ekainaren 8an
- 36 Viajes por el mundo**
Amman, la antigua Filadelfia
- 37 Web 2.0**
viajeseroski.es
- 38 Gurasoak gaur**
Aprender
- 39 Denborapasak**

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

KONTSEILU EDITORIALA

Zigor Ezpeleta
Belen Kortabarria
Arantxa Laskurain
Javier Marcos
Jabier Retegi
Mikel Zabala

ERREDAKZIO KONTSEILUA

Lehendakaria:

Jabier Retegi

Kideak:

Iñaki Badiola

Carlos Sarabia

Jose Antonio Ajuria

Esther Korta

Kepa Koldo Ortiz de Urbina

Izaskun Santamaria

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

ERREDAKZIOA

Arteman Komunikazioa

(Gorka Etxabe, Usoa Agirre)

Rosa Mondragon

IMPRIMATZAILEA

Mccgrahics S. Coop.

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA



©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

Foro 400: cita ineludible

Este mes se ha celebrado en el palacio de congresos Kursaal de Donostia una nueva edición –ya es la quinta– del Foro 400.

Se trata de una jornada de trabajo en la que se dan cita los directivos de las cooperativas integradas en MONDRAGON y que sirve para generar preguntas y compartir reflexiones sobre temas de gestión empresarial. En definitiva, un espacio de encuentro para conectar experiencias y sensibilidades en el proceso continuo de construcción del grupo cooperativo.

Este foro responde por un lado, a la necesidad de adaptar los negocios a la realidad cambiante, de estar reinventando permanentemente nuestras actividades recurriendo al criterio de expertos mundiales en gestión empresarial. Su acreditada experiencia en diversos temas (marketing, innovación, internacionalización, estrategia...), y su probado reconocimiento internacional en las disciplinas que abordan hacen que su discurso y sus propuestas tengan una excelente acogida entre el colectivo de directivos. Este evento, además, conlleva un reto adicional, que consiste en saber procesar en cada una de las cooperativas la información recibida y analizar el grado de implementación posible de los conceptos aprendidos.

Por otro lado, el Foro 400 es un acto que sirve para cohesionar nuestro grupo desde una doble vertiente. Desde la dimensión empresarial, que permite actualizar nuestra Experiencia a través de las propuestas de expertos en gestión, para hacer nuestros negocios cada vez más competitivos. Y desde la dimensión humana, ya que posibilita, en un ambiente distendido y familiar, el encuentro de la mayor parte de los equipos directivos de las cooperativas y así conocerse mutuamente, compartir

mensajes institucionales y reforzar el sentido de pertenencia al Grupo.

Además, en este evento se estrenó Txema Gisasola como nuevo presidente del Consejo General de la Corporación –lo es desde el pasado 1 de julio– y a lo largo de su intervención hizo un repaso de sus principales retos de futuro al frente del grupo cooperativo. En resumen, Txema señaló que su papel consistirá en “liderar ese nuevo impulso de transformación para hacer realidad la política socioempresarial 2013-2016”. Asimismo, hizo una mención especial a las estrategias de internacionalización, innovación e intercooperación y se refi-

El Foro 400 posibilita, en un ambiente distendido y familiar, el encuentro de la mayor parte de los equipos directivos de las cooperativas y así conocerse mutuamente, compartir mensajes institucionales y reforzar el sentido de pertenencia al Grupo.

rió al concepto de desarrollo armónico, combinando la eficiencia empresarial con los valores humanos asociados a nuestro modelo de empresa.

En la revista de este mes, hemos vuelto a hacer una aproximación más en detalle a esta reunión, indagando en sus contenidos, charlando con los ponentes, –y con el nuevo presidente de MONDRAGON– para consolidar este foro como un punto de encuentro corporativo y una cita de referencia para nuestros directivos. ■

Ondo ibili!

Agosto es para la mayoría de las cooperativas tiempo de descanso después de unos meses intensos de trabajo. De manera que TU Lankide os desea que disfrutéis con intensidad de estas semanas para volver a partir del mes de setiembre a enfrentar la parte final de este ejercicio con ánimos renovados.

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

Una nueva sesión Dreamworks dedicada a la prospección de nuevos negocios en el ámbito de los dispositivos móviles

El pasado día 11 de julio se llevó a cabo en el Palacio Otalora de Aretxabaleta una sesión monográfica Dreamworks en el ámbito de los dispositivos móviles, evento que congregó a 37 personas con el propósito de identificar espacios de oportunidad para nuevos negocios interempresariales.



El objetivo de esta nueva edición de Dreamworks era promover oportunidades de nuevos negocios relacionados con los dispositivos móviles. Por ello, el público objetivo a la cual se dirigía esta edición eran aquellas cooperativas con interés en promocionar nuevas actividades de negocio en el área de los dispositivos móviles, mediante el emprendimiento basado en la intercooperación.

La sesión monográfica contó con la participación de Carlos Marín, responsable de Marketing de producto y coordinador de Movilforum en Telefónica España Grandes Clientes, quien realizó una presentación titulada "La ola de las aplicaciones móviles", en la que dio un repaso a un buen número de aplicaciones implantadas por Telefónica tanto en el segmento *Business-to-Client* (B2C)

como en el *Business-to-Business* (B2B).

Por su parte, Jagoba González y Rafael Goitiso, director general y gerente de NTS Solutions respectivamente, presentaron las actividades de su empresa en el ámbito de los dispositivos móviles, destacando una serie de aplicaciones dirigidas principalmente a los sectores financiero y empresarial, así como la actividad de Mobile Device Management (MDM).

Seguidamente Javier Agüera, cofundador y Chief Technology Officer de Geeksphone, expuso su experiencia como emprendedor, que le llevó a fundar a los 17 años la primera empresa europea en comercializar teléfonos móviles con el sistema Android. Finalmente, Eduardo Ferrin, fundador de Andara, ofreció la presentación titula-

da *Apppreneurs*, centrada en la nueva economía de las aplicaciones para dispositivos móviles, los sistemas de distribución mediante tiendas de tipo AppStore, y los modelos de negocio disponibles en este nuevo sector.

Exposición de experiencias

La sesión continuó con la ilustración de experiencias de negocio relacionadas con los dispositivos móviles, a cargo de las siguientes empresas de la Corporación MONDRAGON: Mondragón Lingua, MCCtelecom, Ondoan y LKS. Finalmente, la sesión monográfica abordó la identificación de nuevas oportunidades de negocio existente en éste ámbito, susceptible de ser promovidas mediante la intercooperación, dinámica que propició la identificación de nueve propuestas. La posterior decantación de las empresas dio como resultado la constitución de varios consorcios compuestos por una empresa líder y varias colaboradoras. Estos consorcios asumieron el compromiso de dar pasos efectivos para la concreción de una propuesta de Plan de Negocio, susceptible de ser presentada al BAC de MONDRAGON.

Segundo plenario de innovación y tecnología de MONDRAGON

El pasado 4 de julio, se celebró en el centro corporativo de MONDRAGON el segundo Plenario de Innovación y Tecnología del año.

El objetivo de este foro es hacer partícipes a las empresas y agentes de investigación de la Corporación de las acciones, avances y resultados obtenidos a lo largo del año en el Área de Innovación, Promoción y Conocimiento. Entre las temáticas tratadas destacaron las siguientes: la presentación de las cifras de I+D y promoción correspondientes al ejercicio 2011, el análisis de la evolución de la propiedad industrial de la Corporación, la presentación del esquema conceptual del nuevo Modelo de Innovación Corporativo, el posicionamiento de la Corporación de cara al nuevo Programa Marco de ayudas Europeo (HORIZON 2020) y la presentación de las tres nuevas titulaciones de Mondragon Unibertsitatea pre-



vistas para septiembre de 2013: Grado en Ingeniería en Energía; Grado en Ingeniería en Ecotecnología y Sostenibilidad; y Grado en Ingeniería Biomédica.

“Las cooperativas que se internacionalizan crean más empleo en casa”

Entre el 16 y el 19 de julio se desarrolló en Santander el curso de verano: *Hoy las cooperativas ayudan a construir un mundo mejor* El palacio de la Magdalena fué el escenario elegido para el curso sobre cooperativismo que organizó la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) con la colaboración de la Corporación MONDRAGON.

Esta cita académica se ha englobado dentro de la celebración del Año Internacional de las Cooperativas declarado este año por la ONU. Al curso de verano se han sumado expertos de todo el mundo para compartir la situación actual de esta forma de generar trabajo y riqueza, entre los que destacan Pauline Green, directora de la Alianza Cooperativa Internacional; José Eugenio Azpiroz Villar, presidente de la Comisión de Empleo del Congreso; José Luis Monzón, presidente del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa; Miguel Ángel García Martín, director general de Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas; así como representantes de las cooperativas españolas más importantes.

Una realidad económica palpable

En 2008, las 300 mayores cooperativas del mundo produjeron beneficios superiores a 1,6 billones de dólares. Son, por tanto, una realidad económica palpable que genera empleo estable y de calidad y tienen a la Corporación MONDRAGON como uno de los mayores exponentes mundiales. Por otro lado y en un contexto de crisis como el actual, las cooperativas han demostrado que son capaces de mantener y crear empleo.

Josu Ugarte, director de operaciones internacionales de MONDRAGON, presentó en Santander un estudio de la Corporación que analiza sus propias cooperativas y que demuestra que el empleo en las empresas que han salido al exterior ha crecido un 25% en su matriz, mientras que las que no lo han hecho ha descendido el 11%: “la multilocalización es una garantía de mantenimiento y creación de empleo en nuestro país”, aseguró en su presentación.

El rector de la UIMP, junto con Mikel Lezamiz, el director de Difusión de MONDRAGON y Miguel Ángel García Martín, director general de trabajo autónomo y de la economía social fueron



otros de los participantes en el curso. García Martín remarcó que “las cooperativas mantienen empleo de manera estable, poniendo el foco en la persona. Durante la crisis han reducido 10 puntos menos empleo que las empresas convencionales, seguramente porque tienen en su ADN las medidas de flexibilidad que priorizan mantener el empleo con todo tipo de medidas antes que destruirlo”. Añadió que este empleo es, además, de calidad: “El 70% de los contratos en las cooperativas son indefinidos y están más abiertos a jóvenes y mujeres. El objetivo número uno de este país es la creación de empleos y las cooperativas son uno de los ejemplos para conseguirlo”.

Primera jornada

El primer ponente de la primera jornada, el escocés David Erdal, explicó el proceso para convertir la empresa familiar de sexta generación que había heredado en una cooperativa. Mediante las viñetas que dibujó un trabajador, Erdal narró cómo los

recelos iniciales se convirtieron con los años y el trabajo en común en una genuina cooperación de la que todos los agentes salieron beneficiados: “Tenía miedo de que las cooperativas fueran sólo una idea hippy, sobre todo aplicado a una empresa industrial. Pero visité en 1984 MONDRAGON y comprobé que era una posibilidad real”.

Navajos, japoneses y profesionales inmobiliarios

Por último, el profesor de Mondragon Universitatea Fred Freundlich hizo un experimento con todos los asistentes al curso de verano a los que enfrentó con ejemplos tan cotidianos como el arreglo doméstico de una bicicleta. El objetivo era explicar las decisiones éticas a las que se enfrenta (o se debería enfrentar) cualquier empresa: ponderar la importancia del trabajo y del capital a la hora de repartir los beneficios.

Este mismo experimento lo ha llevado a cabo con sociedades muy distintas como los navajo, diversos grupos de japoneses e incluso con profesionales inmobiliarios, con resultados muy diferentes. Freundlich concluyó que “el papel del trabajo está poco reconocido por la ley en las sociedades industrializadas, a pesar de que cuando se plantea en otros términos todo el mundo concede más importancia al trabajo de lo que suele dictar la ley”. Tras el curso de verano, los asistentes abandonaron Santander para conocer in situ la experiencia de MONDRAGON.

El 70% de los contratos en las cooperativas son indefinidos y están más abiertos a jóvenes y mujeres. El objetivo número uno de este país es la creación de empleos y las cooperativas son uno de los ejemplos para conseguirlo

IK4-IKERLAN lidera un proyecto europeo para reducir un 25% el consumo de energía y el costo de los controles electrónicos

Un grupo de expertos europeos de los ámbitos económicos, industrial y académico se reunieron en Bilbao para avanzar en los resultados.

IK4-IKERLAN lidera el proyecto europeo MultiPARTES que persigue crear una plataforma única que integre todos los sistemas de control que habitualmente incorporan tanto aparatos de uso cotidiano como de aplicación industrial con el fin de mejorar su funcionamiento, garantizar una máxima confiabilidad y reducir un 25% el consumo de energía y el costo de los controles electrónicos.

Con el objetivo de avanzar en este proyecto, un grupo de expertos se reunió en la Escuela de Ingenieros de Bilbao, donde tuvieron ocasión de compartir sus conocimientos científicos, tecnológicos y de mercado, tras el trabajo investigador previo que ha desarrollado en los últimos meses el equipo del proyecto.

Los miembros del grupo de expertos desarrollan su actividad tanto en el ámbito económico, académico, como en el sector industrial, y proceden de Alemania, España, Grecia, Holanda, Noruega y Reino Unido. Esto garantiza que se contemplen todos los puntos de vista y se prevén posibles incidencias de futuro, en especial en los sectores de automoción, semiconductores y aeronáutica.

Plataforma integrada

El diseño de una plataforma integrada única tiene su origen en la rápida y exitosa penetración de los móviles en la sociedad, que ha hecho posible el desarrollo y fabricación en masa de chips multicore (varios núcleos de procesamiento) a buenos precios y que ofrecen características adecuadas para el desarrollo de controles electrónicos industriales con el mismo nivel de seguridad que los componentes industriales de un solo procesador, lo que exige la creación de plataformas que los integren.

La presencia de sistemas embebidos es habitual tanto en sectores estratégicos de la economía como en la vida cotidiana de la ciudadanía y en la Industria del País Vasco. Así, un ejemplo claro es el de un coche, que puede incorporar hasta más de 50 sistemas de control como el de frenado, el de control de motor, el de entretenimiento,



el de navegación... Cada uno de ellos tiene un determinado propósito, y un hardware y software específicos para cumplirlo. La integración de todos ellos en una plataforma multicore tendrá como consecuencia reducciones significativas en el volumen ocupado, en el consumo de energía y en el coste asociado al hardware.

Este ejemplo es solo una de las innumerables aplicaciones que tienen los sistemas embebidos en ámbitos económicos muy relevantes, y que para competir en el mercado utilizan esta tecnología en la que el Centro IK4-IKERLAN es un referente europeo en el desarrollo de sistemas embebidos confiables.

El proyecto MultiPARTES está respaldado por la Unión Europea con una financiación de 2.850.000 euros para un presupuesto que supera los cuatro millones de euros y un plazo de ejecu-

ción de 36 meses y, junto con IK4-IKERLAN, cuenta con la participación de las siguientes organizaciones: ALSTOM WIND, FentISS, Technische Universität Wien, TELETEL, TRIALOG, Universitat Politècnica de València, Universidad Politécnica de Madrid, y Visual Tools. Este trabajo de investigación contribuirá a reforzar el liderazgo y la excelencia de Europa en el desarrollo de sistemas y herramientas para la ingeniería de sistemas embebidos confiables con varios núcleos (multicore).

El Consejo Asesor de este proyecto se reunirá una vez al año, aunque, al margen de estos encuentros, también participará en las actividades de MultiPARTES a través de la monitorización continua e intercambio de ideas. El Consejo de Dirección del proyecto analizará y tomará en consideración todas las recomendaciones realizadas.

La presencia de sistemas embebidos es habitual tanto en sectores estratégicos de la economía como en la vida cotidiana de la ciudadanía y en la Industria del País Vasco.

Datuek MONDRAGONek estrategia internazionalarekin asmatu duela berretsi dute

MONDRAGONek argitaratu berri duen txosten baten arabera, enpresen multilokalizazioak etxe nagusiaren jarduera, emaitzak eta enplegua hobetzen ditu.

MONDRAGON Korporazioak nazioartekotze prozesuei buruzko txosten bat aurkeztu du hilabete honetan Madrilan, globalizazioak etxe ekonomian duen eragina neurtzeko helburua izan duena.

Finean, azterketak 42 kooperatibaren ibilbidearen analisi konparatiboa egiten du, bi bosturtekotan izandako portaerari erreparatuta, 1990-1995 eta 2005-2010, eta bilakaera horrek salmentetan, etekinetan eta enplegu mailan dituen implikazioak kontuan hartuta. Halaber, txostenaren xede nagusia izan da enpresa horietan nazioartekotzeko estrategiak izan dituen ondorio posibleak aztertzea, negozio zifra nagusiei eta enplegu mailaren bilakaerari buruz.

Eta ondorioek diote nazioartekotzeko prozesuen eragina esanguratsua dela, bai etxe enpresan, bai balantze bateratuan. Multilokalizatu diren enpresek (atzerrian filial produktiboak ireki dituztenak baina jatorrizko ingurune lokaletik deslokalizatu gabe) nabarmen aurrera egin dute beren aldagai guztietan, baita planta nagusietan enplegua sortu ere. Horrenbestez, multilokalizazio prozesuen eragin positiboaren teoria egiaztatuta da -MONDRAGONek dagoeneko azken 25 urteotan praktikan jarri du-, enpresa sendotzeko bermerik onen gisa eta, ondorioz, enplegu maila mantentzeko.

Nazioartekotzea, aukera saihestezina

Azterketak nazioartekotzeko strategiaren balioa berresten du, eta argi eta garbi negozio aukeratzat hartzen du mende honetako enpresa testuinguruan, indar guztia nazioartekotzeko eragiketen arriskuan jartzen zuten mito faltsuak suntsituz.

Hauk dira azterketatik eratortzen diren ebidentzietako batzuk:

- Planta matrizeen salmentak handitu egiten dira enpresa globalizatuta dagoen heinean.
 - Enpresa lokalen salmenta totalak bikoiztu egin ziren 2005-2010 aldian 1990-1995eko aldiaren alderatuta, eta globalek, berriz, hirukoiztu egin zituzten etxe nagusiaren salmentak eta bost aldiz biderkatu zuten emaitza bateratua.
 - Enpresa lokalen esportazioko salmentak laukoiztu egin ziren, eta salmenta globalek etxe nagusiaren



salmentak boskoiztu egin zituzten; hau da, atzerrian ezartzeak etxe nagusiaren esportazioko salmentak murrizten dituela dioen teoria hondoratu egiten da.

- Enpresa globalen errentagarritasuna enpresa lokalena (nazioarteko filialik ez dutenena) baino hobeto bilakatzen da.
 - Emaitzen indize biderkatzailea izan zen 4 aldiz enpresa lokaletan, eta enpresa globalak, berriz, 14 bider hazi ziren etxe nagusian eta 14 emaitza bateratuan.
 - Balio erantsia %80 metatua handitu zen enpresa lokaletan eta, enpresa globaletan, aldiz, %140 eta %300 metatuan.
- Enpresa globalek (atzerrian filial operatiboak dituztenek) hobeto defendatzen dute beren egoitza nagusietako enplegua.
 - Enpresa lokaletan enplegua %11 murriztu zen 2005-2010 eta 1990-1995 aldiak alderatuz gero, baina globaletan %25 hazi zen etxe matrizean eta %170 enplegu bateratuan.

La cooperativa Athlon ofrece formación en el autocuidado de la espalda para trabajadores de MU

Trabajadores de MU con actividad laboral sedentaria, han recibido formación sobre el autocuidado de la espalda y sobre los riesgos derivados del uso de ordenadores.

Esta formación teórico-práctica impartida por Athlon S. Coop. ha sido muy bien valorada por los asistentes a los cursos, y desde el Departamento de Prevención de Riesgos Laborales de MU quieren continuar en el futuro con este tipo de actividades que contribuyen a la prevención y la promoción de la salud de sus trabajadores.

En el entorno laboral, habitualmente relacionamos la ne-

cesidad del cuidado de nuestras espaldas exclusivamente si nuestra actividad laboral tiene que ver con un trabajo físico exigente o si trabajamos moviendo peso. Pero los numerosos estudios que sobre este tema existen nos dicen que un trabajo sedentario frente a un ordenador es un factor de riesgo para desencadenar problemas de espalda.

IK4-Lortek estrena su nuevo centro tecnológico, especializado en procesos de unión

Carmen Vela, secretaria de Estado de Investigación; Martín Garitano, diputado general de Gipuzkoa; Bernabé Unda, consejero de Industria del Gobierno Vasco; Igor Eguren, alcalde de Ordizia; Txema Gisasola, presidente de MONDRAGON; e Iñaki Otaño, presidente de IK4-Lortek, asistieron, entre otros, al acto de inauguración de las nuevas instalaciones de IK4-Lortek en Ordizia, celebrado el 16 de julio.

El nuevo centro tecnológico especializado en procesos de unión se encuentra situado en el Polo de Innovación Goierri, en Ordizia. En un entorno industrial dotado de empresas líderes en sectores punteros y que tradicionalmente han empleado procesos de unión en sus ciclos productivos. Sectores como el de el transporte, máquina herramienta o el de la industria de la ciencia. IK4-Lortek nace con el objetivo de ofrecer soluciones avanzadas, aplicadas y completas a todos ellos.

El acto de inauguración, presentado por la periodista Maddalen Iriarte, contó con la presencia de numerosas personalidades institucionales y empresariales. Tras descubrirse la placa y la escultura del escultor arrasatearra Iñigo Arregi, tomaron la palabra las autoridades, quienes destacaron que el nuevo centro nace con el objetivo de generar conocimiento para el tejido industrial y ofrecer un beneficio a la sociedad en general.

Para Iñaki Otaño, presidente de IK4-Lortek, "las nuevas instalaciones consolidarán el proyecto de cara a futuro". El centro tecnológico se fundó en 2002, con la clara vocación de generar un dominio excelente en las tecnologías de unión y al mismo tiempo, ser un referente a nivel estatal y un centro de reconocido prestigio en Europa.

Red de Centros de Innovación de MONDRAGON

Tras Otaño tomaron la palabra Txema Gisasola, presidente de la Corporación MONDRAGON, quien aseguró que "el centro nace en un contexto económico delicado, difícil e incluso desagradable, gracias a la apuesta estratégica y la capacidad de trabajo y compromiso de las más de 50 personas que componen la plantilla de IK4-Lortek". Gisasola añadió que en la actualidad más de 822 personas se dedican a la innovación en la red de catorce Centros de Innovación de la Corporación. "Destinamos a la innovación mucho más de la media europea, con cerca de 60 millones de euros en el ejercicio anterior". El recientemente nombrado presidente de la Corporación finalizó su intervención citando a Don José María Arizmendiarieta, precursor del movimiento cooperativo. "Las buenas ideas son aquellas que se transforman en realidades".

Bernabé Unda, consejero de Industria del Gobierno Vasco aplaudió la nueva iniciativa y aseguró que IK4-Lortek ha marcado el camino a seguir. "Este modelo de colaboración, innovación y tecnología es el adecuado para que las empresas de este país sean más competitivas", añadió Unda.

Nueva mentalidad para hacer frente al futuro

Por su parte, el diputado general de Gipuzkoa, Martín Garitano apostó por un cambio de mentalidad para hacer frente a la crisis actual. "Solo con un cambio radical de mentalidad de toda la sociedad seremos capaces de hacer frente a la crisis. Necesitamos un cambio profundo y para ello, este tipo de iniciativas y proyectos innovadores son indispensables", dijo.



Por último, tomó la palabra Carmen Vela, secretaria de Estado de Investigación. La representante del Gobierno español aseguró que siente envidia por el modelo vasco de investigación. "Hay que seguir apostando por programas de cooperación, por alianzas estratégicas estables a nivel estatal y europeo. Necesitamos que todas las pymes tengan muy presente la palabra Innovación en su quehacer diario". Asimismo, Vela aseguró que desde la Secretaría de Estado se hará un esfuerzo por impulsar este ámbito, "donde hay una persona innovadora, habrá innovación en las empresas". Tras las intervenciones de las autoridades, todos los invitados al acto visitaron las instalaciones de IK4-Lortek.

IK4- Lortek nace con el objetivo de ofrecer soluciones avanzadas, aplicadas y completas a sectores como el de el transporte, máquina herramienta o el de la industria de la ciencia.

La inter-cooperación, una realidad en India

Si el aterrizaje en cualquier nuevo mercado es un desafío, las habituales incertidumbres en la estrategia y dimensionamiento iniciales, aceleradas por el ritmo de crecimiento del país, hacen del mercado Indio una pista en la que los riesgos se maximizan.

Con la intención de mitigar estos a base de aprovechar sinergias, las filiales de LKS Ingeniería S. Coop, Loramendi S.Coop y Aurrenak S. Coop han decidido implantarse en Pune en unas nuevas oficinas en las que comparten recursos al amparo y abrigo de un techo común al que también se ha trasladado la propia sede de MONDRAGON Corporación India en esta ciudad, con el objetivo de incrementar la imagen de Grupo.

Empresa preferente

Loramendi India Private Ltd., desde su creación en 2009 y con una única persona, ha estado trabajando intensamente, en fuerte colaboración con las personas de Loramendi y Aurrenak en Vitoria, para ofrecer a las fundiciones de India Soluciones Innovadoras para fabricación de bloques y culatas de hierro. Hoy se puede afirmar que están presentes en las empresas referentes del sector como Tata, Hinduja, ISR- Neosysm, Nematik, DCM Engineering y Kisloskar.

Con la vocación de promoción comercial y servicio al cliente, hoy Loramendi India tiene ya cinco personas en su oficina. Por delante quedan grandes oportunidades en el mundo de la fundición en India, tanto para maquinaria de fundición como para utillaje, que nos hacen pensar de manera optimista en seguir creciendo.

A su vez, para LKS, la captación de clientes locales, que hace un año era todavía un sueño, se ha hecho realidad desde que en el mes de julio de 2011 LKS India Private Limited firmó su pri-



mer contrato con Grasim Industries, parte del Grupo Industrial Birla Kurla Group. Después, han ido llegando otros proyectos tanto en el sector Industrial con empresas como Huntsman International, como en el Educativo, con la reciente adjudicación de asistencia técnica y gestión de un Centro Educativo en Gurgaon, Nueva Delhi, promovido por la organización local Educational and Development Initiatives.

Como consecuencia, las necesidades de profesionales que den cobertura y

servicio a los clientes actuales y potenciales de ambas empresas han obligado a trasladar su sede y triplicar el espacio disponible en su nueva oficina situada en el área de Aundh, Pune. El uno de junio comenzaron allí su andadura LKS Ingeniería, Loramendi y Aurrenak, y en la que tendrá igualmente su nueva sede la oficina de MONDRAGON Corporación en Pune, con espacio libre disponible para ayudar a otras empresas del grupo en su proceso de implantación comercial.

Por delante quedan grandes oportunidades en el mundo de la fundición en India, tanto para maquinaria de fundición como para utillaje, que nos hacen pensar de manera optimista en seguir creciendo.

La BBC en MONDRAGON

El pasado 17 de julio una delegación de la BBC, encabezada por su corresponsal en Madrid, Tom Burrige, se acercó a Arrasate para conocer más a fondo la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON.

El reportaje, que se emitirá a finales del mes de julio, trata de explicar la realidad de la economía vasca y sus principales señas de identidad. Para eso, Burrige y su equipo se han puesto en contacto con diferentes interlocutores que les ayudaron a hacer la foto actual de Euskadi.

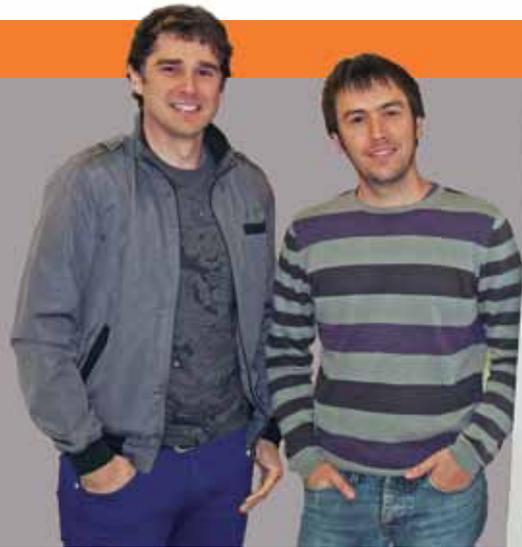
En la Corporación, se acercaron a Fagor Arrasate y Mondragon Assembly, y tuvieron ocasión de charlar con socios, miembros de órganos de gobierno y directivos de varias cooperativas.



Arizmendi Ikastola, eraikuntza arloan etorkizunari aurre hartzen

Aitor Axpe eta Gartzten Undagoitia

Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketak energia berriztagarriaren, energiaren eraginkortasunaren eta eraikuntzaren aldeko apustu sendoa egin du, Europako eskakizunen harira iraunkortasunaren arloa indartuz. Aitor Axpe (arkitekto eta irakaslea) eta Gartzten Undagoitia (Eraikuntza ingeniaria eta irakaslea) elkarrizketatu ditugu, izan ere, 2012-2013 ikasturtean Goi Mailako Eraikuntza Zikloa doan egiteko aukera eskainiko du Arizmendi Ikastolak.



“Matrikulazio garaia irailaren batetik 30era bitartean egongo da zabalik, eta interesatuek informazio gehiago jaso ahal izango dute www.arizmendipro.eu webgunean”

Zer da eskaintzen duzuen?

Orain arteko eraikuntza modeloa agortu egin da eta energia berriztagarrien zein jasangarritasunaren arloan eskaintza berri bat egin nahi dugu. Eraikuntza beti existitu da, baina eredu berria eskaini behar diogu. Hori guztia da Arizmendi Ikastolan eskaintzen duguna, eraikuntza arloa bizirik dagoela aldarrikatu nahi dugu-eta.

Atzera begiratu gero, zein izan da eraikuntzaren bilakaera?

Gaur egungo zientzia eta teknologia jarri nahi dugu orain ehun urteko ereduaren eskura. Aspaldi, orain mende bat, baseri edo eraikin bat egiterakoan, kontutan hartzen ziren eguzkia nondik ateratzen zen, haizeak nondik jotzen zuen... Era berean, lekuan lekuko hornitzaileak erabiltzen zituzten. Azken 50 urteotako eredu erabat erasokorra da eta ez ditu aintzat hartzen horrelako eragileak, energiaren kontsumoan oinarrituta dagoela esan dezakegu... eta hori ez da batere jasangarria. Gure ustez ez dauka zentzurik Euskal Herrian eta Malagan ezaugarri berdinak dituzten eraikinak egitea.

Zeintzuk dira Eraikuntzako Goi Mailako Zikloan eskaintzen dituzuen ikasgaiak?

Lehenengo mailan ikasgai orokorrak eskaintzen ditugu; egiturak, marrazketa, diseinua, proiektuen aurrekontu zein neurketa... hau da; eraikuntza arloko oinarritzko ikasgaiak izaten ditugu. Bigarren ikasturtean, berriz, proiektu konkretuak garatzeko aukera izaten dute ikasleek. Era berean, enpresatan praktikak egiteko aukera izaten dute.

Aurten, gainera, berrikuntzak ere izango dira, ezta?

Bai, aurten berritu egin dugu eskaintza, Europako Arautegiaren eskakizunetara egokituz. Oro har, zikloa moldatu da energia berriztagarrien arlora.

Beraz, arlo horretan dago etorkizuna.

Etorkizunera begira, eta etorkizunari aurre hartuz, Energia Eraginkortasunaren Teknikaria tituludunak formatu beharko ditugu. 2020rako ahalik eta energia gehien aurreztu beharko du gizarteak eta kontsumoa murriztu beharko du. Eraikuntza arloan lan esparru berri bat sortuko da: Energia Eraginkortasunaren Teknikaria. Ziurtagiri horrek ate asko irekiko dituela aurreikusten dugu. Hori guztia aintzat hartuta, ikasturte berrian

eraikuntza arloko zikloetan matrikulatzea doakoa izango da.

Zein da zuen ikasleen profila?

Jatorri ezberdineko ikasleak ditugu. Batzuk batxilergotik datoz, beste batzuk beste ziklo batzuetatik eta badira unibertsitatetik datozenak ere. Eraikuntza arloan lanean ibilitakoak ere baditugu eta lanean dihardutenak eta enpresak eskatuta, formatzera datozenak.

Zer esango zenukete interesa izan baina oraindik matrikulatu ez denari?

Esango genioke eraikuntza ikasketek irteera profesional ugari eskainiko dituela etorkizunean eta Arizmendi Ikastolan ikasketa konbentzionaleraino gain, lehiaketak, jardunaldiak eta tailerrak ere antolatzen ditugula, guztiak ere oso interesgarriak. Gainera, eta arestian esan dugun bezalaxe, eraikuntza beti existitu da eta existituko da. Azken 50 urteotako eredu aldatu beharra daukagu eta eraikinak birgaitzeko edo berreskuratzeko lana egongo da. Jaurlaritzak 9,3 milioi euro onartu ditu etxebizitzaren birgaitzerako. Lan esparru honetan txosten energetikoak egingo dituzten profesionalak beharko dira, eta hor ere lan handia egongo da.

Erkideren eta Hetelen eskutik Txorierrri Politeknika ikastegian

Erkideren eta Hetel, Euskadiko gizarte-ekimeneko LHko ikastetxe itunpekoen elkartearan artean duela gutxi egin zen lankidetzaz hitzarmenaren haritik, Erkideko kide diren zenbait kooperatibak Txorierrriko Politeknika ikastegia bisitatzeko aukera izan zuten, Derion.

Besteak beste, Arteman Komunikazioa Koop E., MCC Construcción, Fundación Peñascal, Eika eta Isoleika kooperatibetako ordezkariak gerturatu ziren Txorierrri Politeknikara. Erkidetik ere hiru lagun gerturatu ziren, tartean erakundeko zuzendari den Agustin Mendiola ere, eta Heteleko ordezkari bat.

Formazio eskaintzaren aurkezpena

Bisitak balio izan zuen Txorierrri Politeknikak aurkeztu ahal izateko ikastetxeko instalazioak, formazio eskaintza eta plana, kudeaketa sistema...

Gaur egun 900 ikasle ari da Derioko zentroan ikasten eta Bizkaian oso ondo posizionatuta dagoen instituzioa da. Era berean, MONDRAGON Korporazioaren barruan dago kokatuta eta inguruko kooperatibekin harreman estua du.



Mundukide, entidad colaboradora de Emakunde

Las empresas y organizaciones que elaboren un diagnóstico y un plan pueden convertirse en entidades colaboradoras en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres que emite Emakunde.

Se trata de un reconocimiento a las entidades que se comprometen en avanzar decididamente en la igualdad de sus trabajadoras y trabajadores. Entre finales de 2009 e inicios de 2011, Mundukide desarrolló todo un proceso de diagnóstico de equidad de género y elaboró un plan pro-equidad contando con la par-

ticipación de trabajadores, voluntarios y miembros del patronato, facilitado por una persona externa, Virginia Basurto, y financiado con una subvención de la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo.

Tras la elaboración del plan Mundukide decidió presentarse a la acreditación

de Emakunde con el objeto de certificar el trabajo realizado con entidades especializadas en el tema, y como muestra de compromiso con el trabajo iniciado. Este reconocimiento formal por parte de Emakunde es un estímulo en el camino por mejorar la entidad y por un mundo más justo.

Goi Eskola Politeknikoa entrega 122 diplomas de Ciclos Formativos de Grado Superior

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa entregó a principios de julio un total de 122 diplomas a los alumnos de Ciclos Formativos de Grado Superior. En concreto, recibieron sus diplomas 51 alumnos de Mantenimiento de Equipo Industrial; 9 de Programación de la Producción en Fabricación Mecánica; 9 de Desarrollo de Proyectos mecánicos; 24 de Administración de Sistemas Informáticos y 29 de Sistemas de Regulación y Control Automáticos. A su vez, también se entregaron diplomas a 10 alumnos que han terminado el post-ciclo este curso.

El acto, que tuvo lugar en la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, contó con el ciclismo como tema central, de la mano de dos ponentes: Eneko Zarandona, técnico de control de calidad de Orbea e Iñaki Lejarreta, ciclista del equipo Orbea Racing Team.



Lea Artibai Ikastetxeko Nerea Ibarzabalek Euskadiko Batxilergoko sari berezia eskuratu du

Urtero, batxilergoko 15 ikasleri ematen zaie sari berezia. Aurten, horien artean Nerea Ibarzabalek puntuaziorik handiena lortu du, beraz, Euskadiko Batxilergoko Sari berezietan ikasle bikainena izan da eta hori ziurtatzeko agiria eskuratu du. Era berean, 964 euroko saria lortu du eta atzerrian ingelesa ikasteko programan parte hartzeko aukera ere izango du.

Uda ondoren, estatuan antolatzen diren Batxilergoko Sari berezietara aurkezteko aukera ere izango du baina hori azarotik aurrera izango da.

Zorionak Nerea!



Reunión de los impulsores del proyecto EFFiHEAT en Sofía

Durante los días tres y cuatro de julio tuvo lugar en la Facultad de Química y Farmacia de la Universidad de Sofía (Bulgaria), la reunión de los socios del proyecto Europeo EFFiHEAT, entre los cuales se encuentra el Centro Stirling, el centro tecnológico dedicado a las energías sostenibles en el entorno del hogar de Mondragón Componentes.

El proyecto EFFiHEAT cuenta con la participación de universidades y centros tecnológicos de Lituania, Bulgaria, Italia, Portugal y Euskadi. Su puesta en marcha se produjo en diciembre de 2011, y tras la reunión de seguimiento de Vilnius (Lituania), este mismo mes de julio se produjo la tercera reunión en la capital búlgara.

Durante la reunión con todos los socios del proyecto, se expusieron los avances de cada una de las tareas realizadas haciendo especial hincapié en la integrabilidad de los diseños realizados. Además, se fijaron las pautas de actuación para el siguiente periodo. Por último, se acordó realizar un esfuerzo para disponer de un prototipo funcional para mediados del mes de noviembre. Con él, se realizarán las primeras pruebas de validación, y se dispondrá de un demostrador tanto para la Unión Europea que financia el proyecto (programa SME), como para todos aquellos grupos de interés en esta tecnología.

Bomba de calor geotérmica

El proyecto se centra en desarrollar la tecnología de bomba de calor geotérmica (GHP) que permita un ahorro de hasta un 75% de la energía y la reducción de costes para el consumo de energía de calefacción. Para lograr este objetivo, EFFiHEAT desarrollará, prototipará, probará y validará ciclos Stirling eficientes basados en el calor geotérmico. Con el 30% de ahorro



de costes iniciales logrados por el diseño innovador del motor Stirling se aumenta la competitividad del consorcio en el mercado. Con la aplicación de EFFiHEAT GHP

se ahorran unos 0,03 billones de euros al año. Ese ahorro contribuirá a la reducción de la energía y emisiones de CO2 en distintos objetivos de la Unión Europea.

El proyecto se centra en desarrollar la tecnología de bomba de calor geotérmica (GHP) que permita un ahorro de hasta un 75% de la energía y la reducción de costes para el consumo de energía de calefacción.

Maier Taldeak empresa bat erosi du Italian

Cromoplastica Italianaren kapitalaren %50 bereganatu du eta enpresaren gainerako akzioak erosteko aukera erreserbatu du. Eragiketa horrekin, Maier Taldeak Europan dekorazioaren arloan duen lidergo eta berrikuntza estrategia indartzen du.

Maier Taldeak automozioiko industrieta-rako pieza plastikoen kromaketan liderra den eta Italiako iparraldean dagoen Cromoplastica Italiana S.p.A. enpresaren %50 eskuratu berri du. Une honetan Maier Taldeak Cromoplastikaren kapitalaren %50 bereganatu duen arren, adierazi daiteke eragiketa horretan bertan enpresaren gainerako akzioak erosteko aukera erreserbatu duela.

Cromoplastica Italiana

1976an sortu zen Cromoplastica Italiana, eta espezialista da automoziorako pieza plastikoen kromaketa galbanizatu bidezko dekorazioan. Italiako iparraldean kokatuta dago, Bergamo hiritik hurbil, eta 2011n 31



Juan Luis Irazabal, Maier Taldeko zuzendari nagusia, eta Luigi Valter Davini, GPI (ezkerrean) erosketaren prozesuaren ondoren.

milioi euroko fakturazioa lortu zuen, 250 enplegatuk osatzen duten langile talde batekin.

Enpresa erosiz Maier Taldeak bere ahalmen produktiboa indartuko du, Europa Erdialdetik hurbil dagoen kokagune batetik. Horrenbestez, zerbitzu hobe emango die eskualde horretako bezeroei eta, aldi berean, Europan dekorazioaren eremuan duen lidergo eta berrikuntza estrategia indartuko du. Horrez gain, erosketak honek bultzada handia dakarkio Maier Taldearen estrategia internazionalari, orain Europan hiru lantegi produktibo eta Indian beste bat baititu.

Maier Ferroplast se transforma en cooperativa

La empresa gallega Maier Ferroplast S.L., fabricante de componentes para el sector de Automoción, perteneciente al Grupo Maier, que a su vez forma parte de la Corporación Mondragon, se acaba de transformar en cooperativa mixta.



El 80% de los 192 trabajadores fijos de Maier Ferroplast han confiado en el proyecto de cooperativización, aceptando el ofrecimiento de hacerse socios, lo que posibilita su participación en tres áreas; en los resultados (económicos), en la propiedad (de los medios de producción) y en la gestión (decisiones). Este nivel de

participación de los socios trabajadores, compartido con los socios colaboradores y accionistas (Grupo Maier y MONDRAGON), fomenta la motivación, el compromiso y la identificación de los trabajadores con la cooperativa. Una actitud positiva y de cooperación entre todos los socios para alcanzar los objetivos so-

cioempresariales, redundará en un mejor aseguramiento de los puestos de trabajo, en el ámbito local.

Desde 2008

El Consejo Rector de Maier S.Coop. lanzó el proyecto en enero de 2008, habiendo sido necesarios más de cuatro años para que la transformación se materialice. Este largo plazo esta motivado por la necesidad de modificación de la Ley de Cooperativas de Galicia que no contemplaba la cooperativa mixta, habiendo sido incorporada a la misma en diciembre del año pasado. Un elemento clave para la aceptación del proyecto en Maier Ferroplast (80%) ha sido la participación en el mismo de un equipo interno de personas del propio Maier Ferroplast, que han trabajado intensamente con el equipo de proyecto y los propios trabajadores.

Las ventas de la nueva cooperativa Maier Ferroplast Sociedade Cooperativa Galega, inscrita en el Registro de Cooperativas de Galicia el 22 de junio de este año y formada por 148 cooperativistas, ascienden a 25 millones de euros al año.

Orkli reúne a cerca de 100 clientes en un Encuentro Sectorial en el IESE en Madrid, bajo el lema *Business moment*

Se analizó la venta consultiva, como una técnica para reinventarse y mejorar la productividad, creatividad y conocimiento.

En el IESE, la escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, se celebró un *encuentro sectorial* promovido por Orkli y Ebara, empresas ambas que comparten recursos comerciales en alguna de las zonas de la geografía nacional, además de la ilusión por aprovechar nuevas oportunidades ante un nuevo escenario en el mercado actual.

La idea surgió hace ya casi un año, derivada de la actual situación económica y financiera que atraviesa el sector y la necesidad de crear una nueva fórmula de valor: la venta consultiva.

La gran afluencia, casi el total de clientes convocados (cerca de cien), ha puesto de manifiesto la preocupación que existe también en la distribución por la necesidad de reinventarse ante un escenario que exige nuevas metodologías, nuevos servicios, nuevos productos y nuevos negocios con el objetivo de mejorar en proactividad, creatividad y capacidad de convencimiento.

En este primer encuentro sectorial, que forma parte de una trilogía de jornadas a desarrollar en periodos sucesivos, se contó con la colaboración del Profesor Cosimo Chiesa del IESE, experto en el área de marketing y ventas, y autor de libros, tales como "Fidelizando para fidelizar" o "Las cinco pirámides del marketing relacional", entre otros.



La primera sesión de la jornada se centró en la gestión del cambio bajo un aspecto "macro" considerando aspectos tales como el entorno; los mercados complejos, competitivos y confusos; la tecnología, cuyos negocios están interactuando cada vez más en mundos de realidad virtual; los hábitos sociales con estilos de vida hacia trabajos flexibles, aumento de los microhogares, nuevos hábitos de compra... En las siguientes sesiones se analizó la técnica de venta consultiva como alternativa para reinventarse, tocando temas como la inteligencia emocional y comercial y la orientación al cliente y la fidelización para buscar la excelencia en las ventas. Y para finalizar el encuentro se organizó una charla-coloquio con la participación de los clientes, quienes han agradecido a las organizaciones (en este caso Orkli y Ebara) la iniciativa novedosa en la que tomaron parte.

GKN Driveline Trier inaugura la primera línea de forja en continuo del mundo

El pasado 29 de junio se procedió en GKN Driveline Trier (Alemania) a la inauguración de la primera línea de forja en continuo en el mundo. "Este sistema supone un avance importante en seguridad, una completa automatización del proceso, un ahorro energético de más de un 15%, y un tiempo de respuesta más ágil con nuestros clientes" dijo el Dr. Roland Seidel, director de la planta de GKN Driveline Trier.

A la inauguración asistieron Andrew Reynolds CEO de GKN Driveline y Helmuth Rohregger Director de GKN Driveline para Europa del Norte, así como autoridades políticas e industriales. Por parte de Fagor Arrasate, asistieron Juan Etxebarria, director Comercial de Automóvil; Toni Azpiazu, director de la planta de Markina, donde se fabrican estos equipos de forja; Asier Aguirreurreta, gestor del proyecto y Javier Torres, director de Ventas de Forja.

Inversión de 20 millones de euros

La inversión total ha sido de 20 millones de euros, y es la más importante realizada en la planta de GKN Driveline Trier. Las máquinas principales de la línea son una prensa de forja automática vertical y dos prensas de transfer Fagor de 500tm para el conformado en frío. La línea es capaz de forjar hasta 60 piezas por minuto de hasta 5kg de peso cada una.



Erreka instala las puertas giratorias del renovado Hotel Maria Cristina de Donostia

Erreka Puertas Automáticas ha instalado recientemente las puertas automáticas giratorias de las dos entradas principales del renovado Hotel Maria Cristina de Donostia.

El proyecto ha sido de alta exigencia por las dimensiones de las puertas tanto a nivel técnico como estético pero el resultado ha sido muy satisfactorio. Las puertas son del modelo Erreka Bira E-23 de tres hojas, con cierre nocturno y tienen unas dimensiones de 3.880 mm de diámetro. Esta obra singular, se suma a otras de reciente instalación y ya en funcionamiento en la capital guipuzcoana como el nuevo palacio de Ayete o la nueva Bretxa.



Erreka Puertas Automáticas

Es una de las cuatro unidades de negocio de Matz Erreka, S. Coop. y cuenta con

ocho delegaciones propias repartidas por la península y filial en México, en las que se ofrece el mejor plazo de entrega y servicio post-venta con un producto de calidad alta.

En el entorno actual de la situación de la construcción en España, la UNE sita en Bergara está ganando mucha cuota de mercado en el mercado español y creciendo en mercados internacionales y tiene como gran reto elevar significativamente su presencia internacional.

Fabian Bilbao, nuevo director general de Fagor Group

Fabián Bilbao asume desde el pasado 2 de julio la Director General de Fagor Group que simultaneará con la Vicepresidencia de la División Hogar de la Corporación MONDRAGÓN.

La cúpula directiva del Grupo Fagor se reordena con nuevos nombramientos. Fabián Bilbao, hasta ahora Director de Línea Blanca del Grupo, asume desde el pasado 2 de julio el puesto de Director General de Fagor Group y la Vicepresidencia de la División Hogar de la Corporación MONDRAGÓN.

Por su parte, Ander Terradillos que dirigía el Área España desde mediados del pasado año, asume también la Dirección General de Fagor Electrodomésticos S. Coop., esto es, de la cooperativa.

Tanto Fabián como Ander, son profesionales muy vinculados al grupo y gran

parte de su trayectoria profesional se ha desarrollado dentro de la compañía.

El Grupo Fagor Electrodomésticos es el quinto fabricante europeo de electrodomésticos con una cuota de mercado en España de 15,6% y una facturación de 1.277 millones de euros en 2011. Supresencia comercial se extiende a 130 países de todo el mundo en los que opera a través de 12 marcas comerciales, siendo la innovación, internacionalización y sostenibilidad los tres ejes sobre los que se desarrolla el plan estratégico de la compañía.



Visita de la Universidad de San Diego

Un grupo formado por cerca de 25 personas representantes de la Universidad de San Diego (California) visitó a mediados de julio Mondragón.

Como viene siendo habitual, alumnos y profesores de esta universidad visitan la experiencia cooperativa de MONDRAGÓN, desde un punto de vista teórico y práctico.

En esta ocasión, tuvieron ocasión de compartir sesiones teóricas en Otalora y visitaron algunas cooperativas de la zona, así como Mondragon Unibertsitatea.



Copreci amplía su capacidad productiva en la República Checa

Con el objetivo de seguir atendiendo y dar un mejor servicio a sus clientes, Copreci ha ampliado las instalaciones de su planta productiva de componentes de lavado localizada en la ciudad checa de Dvorce.

Esta ampliación consiste en la instalación de una línea de fabricación automatizada para la producción de bombas de desagüe brushless BLDC-BLAC para lavavajillas, lavadoras y secadoras, completando de esta manera la oferta actual que contempla el suministro desde la línea instalada en la sede de Aretxabaleta.

El nuevo concepto de motor, pionero

en el mercado, es sinónimo de un aumento de prestaciones dentro de su aplicación, siendo sus principales aportaciones la mejora de la eficiencia energética, el comportamiento adaptativo dentro del ciclo de lavado y una mejora notable en el ruido percibido por el usuario.

Esta nueva implantación es una apuesta firme de Copreci por la tecno-

logía brushless que cada vez esta adquiriendo mayor protagonismo en el ámbito de los motores. De esta forma, no solo incrementa su capacidad productiva con el objetivo de afianzar su presencia en el mercado, sino que diversifica las posibilidades de suministro acercándose a las implantaciones productivas de los clientes en los países LCC de Europa.



Agenda formativa



OTALORA

Curso sobre Consolidación de Cuentas y Estados Contables

El Centro de desarrollo directivo y cooperativo OtaLora ultima el programa y calendario del curso que se impartirá en septiembre sobre *consolidación de Cuentas y Estados Contables*.

El programa será el siguiente:

1. **Introducción:** origen de la necesidad de la consolidación contable, su utilidad y gestión adecuada.
2. **Normativa Legal aplicable a la Consolidación:** Código de Comercio: Últimas modificaciones de los artículos relativos a la consolidación; Real Decreto 1159/2010 de 17 de septiembre sobre Formulación de Cuentas Anuales Consolidadas; Plan General de Contabilidad, modificaciones a la Norma de Valoración 19 referente a la combinación de negocios.
3. **Concepto de Grupo:** obligación de consolidar: información mínima necesaria para consolidar; delimitación del grupo, del conjunto consolidable y del perímetro de la consolidación; tipos de dominio: directos, indirectos, recíprocos y autocartera; diferencias entre una conta-

bilidad integrada o una contabilidad convencional.

4. **Técnicas de Consolidación:** etapas del proceso de formulación de cuentas anuales consolidadas; procesos de homogeneización y eliminación de las operaciones intragrupo y control para evitar duplicidades: tipos de homogeneizaciones, agregación, tipos de eliminaciones.
5. **Otras normas aplicables a la consolidación:** cambio del método de consolidación, tratamiento de la moneda extranjera.
6. **Cuentas anuales consolidadas e informe de gestión consolidado.**
7. **Criterios aplicables en la formulación de cuentas anuales consolidadas según los criterios del código de comercio y los aportados por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.**
8. **Resolución de ejercicios prácticos.** Presentación y desarrollo de varios casos prácticos.

El periodo de inscripción está abierto y puede realizarse a través del teléfono 943712330 o por medio del correo electrónico muribarren@mondragoncorporation.com

Seguros Lagun Aro firma un acuerdo de colaboración con el Colegio de Mediadores de Cantabria

Seguros Lagun Aro ha firmado un acuerdo de colaboración con el Colegio de Mediadores de Seguros de Cantabria mediante el cual la aseguradora podrá utilizar los servicios e instalaciones colegiales para impartir sesiones de formación, hacer presentaciones de productos, etc. Además la aseguradora podrá usar la base de datos del colegio cántabro. A la firma de este acuerdo asistieron por parte de Seguros Lagun Aro, Fernando Urquiza, director del Canal; Juan Carlos Vázquez Marcos, director de las sucursales de mediación de Bizkaia y Cantabria; y el presidente del Colegio, Jaime Acebes.



Eroski lanza la campaña *Rasca y gana* para recompensar a sus clientes

Durará todo el verano. Se trata de una promoción en colaboración con algunas de las marcas y proveedores presentes en todos los hipermercados y supermercados –Eroski Center, Eroski City y Caprabo– y se lleva a cabo durante julio y agosto de 2012.

El objetivo de esta campaña es, en primer lugar, recompensar y fidelizar a sus clientes en una época en la que la economía familiar está pasando un momento muy frágil invirtiendo un total de casi cinco millones de € en premios. Por otro lado, se desea captar nuevos posibles clientes que, ante la posibilidad de ganar, decidan reutilizar la compra en Eroski.

En esta promoción se podrá participar de dos maneras. En primer lugar, con la

compra total, por la que el cliente recibirá un boleto *Rasca y gana* por cada compra de 40€ en los hiper y 20€ en los súper.

Las posibilidades de ganar se incrementan cuanto más compra se realice. Los premios a los que optan los participantes son los siguientes: 50 de 6.000€ en metálico; 200 viajes con Viajes Eroski valorados en 1.500€; 1000 tarjetas regalo de 100€ y millones de vales de compra de 1, 2 y 3€.



Eroski colabora con Vitoria-Gasteiz para desarrollar un plan green estructurado en siete pilares para la sostenibilidad

Idoia Garmendia, concejal de Medio Ambiente del Ayuntamiento, ha conseguido el compromiso del Grupo Eroski de Vitoria-Gasteiz para colaborar con 25.000€ al proyecto Vitoria-Gasteiz European Green Capital 2012. Además de la aportación económica, que sitúa al grupo de distribución comercial como colaborador, también será en especie, ya que en el convenio también se recoge la intención del Grupo Eroski de implementar las políticas medioambientales en siete sectores fundamentales con una inversión prevista de 50.000€. Los siete pilares se resumen en: Plan de movilidad y desarrollo público; Plan estratégico de residuos: hacia el residuo 0; Plan de lucha contra el cambio climático; Plan de mejora del ciclo del agua; Plan de mejora de la cultura de la sostenibilidad; Plan de eficacia energética; y Plan de comunicación *Green Capital*.



Idoia Garmendia, concejal de Medio Ambiente, junto con José Miguel Mera, director de Relaciones Externas de Eroski tras la firma del acuerdo.

La logística en Eroski, innovación en estado puro

Se ha pasado de un modelo sostenido en un trabajo fundamentalmente físico, manual y poco flexible, a un modelo totalmente innovador que apuesta por la calidad del producto, del trabajo y por ofrecer un servicio excelente al punto de venta.

La amplia red de plataformas (22), los más de 2.200 puntos de venta y el alineamiento con el reto de eficiencia del Plan estratégico llevó al área de Logística de Eroski a replantear los cimientos de su modelo logístico. Hoy es un ejemplo de buenas prácticas reconocido en el sector de la distribución y logística europea. Las numerosas visitas, conferencias en las que demandan su presencia y los premios recibidos han favorecido la dimensión internacional de Eroski como referente de innovación.

Las cinco claves del modelo

- Eficiencia a través de la simplificación de los procesos, saneamiento de la red e integración de sistemas de información para la gestión óptima de almacenes.
- Espíritu cooperativo reforzando las relaciones de cooperación con los proveedores, generando riqueza en el entorno y potenciando el desarrollo profesional.
- Sostenibilidad a través de mejoras en las instalaciones, con una flota de vehículos ecológicos y centralizando algunos flujos de transporte para reducir las emisiones de CO₂. La automatización sustituye tareas repetitivas y de mucho esfuerzo físico por tareas de valor que mejoran la calidad de vida de las personas en el trabajo.
- Orientado al cliente manteniendo llenos los lineales de las tiendas, con una amplia gama de productos que contribuyen al ahorro del consumidor. Reducir los costos logísticos y garantizar la calidad del producto a través de la cadena de suministro es esencial.



- Innovador como empresa abierta. Y es que para avanzar a la velocidad que exige el mercado Eroski crea conocimiento.

Automatización de plataformas, un proyecto intercooperativo

Hace 23 años, Eroski fue pionera en la construcción de un silo automático dentro de la plataforma de Elorrio. Un hito que reinventó el modelo de producción conocido hasta la fecha. Dos décadas después, la automatización de parte de los procesos productivos en plataformas vuelve a tomar protagonismo.

El futuro se construye en clave de cooperativismo e innovación. Y por ello Eroski, a diferencia de otros operadores que han automatizado sus plataformas con desarrollo tecnológico alemán, confía en el *know-how* de Ulma Handling Systems para materializar el mayor proyecto de I+D+I en el seno de la distribución europea.



Imanol Alberdi Director de Plataformas Eroski

“Contamos con una solución modular que permite centrarnos en lo importante; rotación, peso, rentabilidad y equilibrio en el impacto a los puestos de trabajo”

¿Qué ha motivado el modelo de producción en Plataformas?

Aunque en los últimos años se han ido incorporando mejoras importantes en los procesos, consideramos que este modelo de producción basado en la actividad física no da más de sí. Por ello, si queremos mantener una logística competitiva en el futuro tenemos que dar un giro radical y contamos con una solución modular que nos permite ir avanzando en función de la actividad de Eroski y también de la financiación.

¿Cómo se está materializando el proyecto?

Establecimos un orden de prioridades en función del impacto en la ergonomía de las personas. Así, el proceso de preparación de fruta es nuestra primera prioridad ya que implica más manipulación de cargas. La siguiente prioridad son los pedidos de alta rotación de productos secos que se encuentran en las plataformas de alimentación como en Elorrio.

¿Se automatizarán todos los procesos de las plataformas?

No. En fruta pretendemos eliminar la manipulación de las cajas en todas las plataformas en un marco de cinco años. Ahora

tenemos automatizada la plataforma de Madrid M-50, estamos preparando la de Zaragoza y diseñando la de Mallorca. En la alimentación seca, como es el caso de la Plataforma de Elorrio, automatizaremos el 50% de la producción actual. Esto significa eliminar el 70% del peso diario que manipulan las personas de la plataforma.

¿Qué impacto tendrá la automatización de la plataforma de Elorrio en las personas?

Nuestra apuesta persigue un modelo mixto sostenible. Busca el equilibrio entre la actividad manual y automatizada para seguir siendo competitivos con los equipos que tenemos.



“La intercooperación nos permite ahondar en nuestros valores básicos de generación de riqueza, empleo de calidad y conducta íntegra en el desarrollo de los negocios”

¿Desde hace cuanto tiempo Eroski y Ulma realizan proyectos conjuntos?

Prácticamente desde nuestros inicios. Recuerdo cómo a finales de los años 80, desarrollamos una idea innovadora para la generación automática de medios palets a partir de Europalets. A mediados de los años 90 vino el desarrollo de un sistema de almacenamiento compacto de contenedores de plástico a temperatura controlada y a finales de los 90 desarrollamos una nueva plataforma para la gestión y reposición automática de paletas de picking de alta rotación. Después ha venido la automatización completa de la plataforma de Eroski M50, la plataforma regional de Zaragoza,

la nueva plataforma de Eroski en Elorrio...

¿Cuánto de vuestra experiencia en otras automatizaciones habéis aplicado en la automatización de plataformas Eroski?

El *know how* adquirido durante los más de 25 años en los que venimos desarrollando proyectos de automatización y la permanente colaboración que mantenemos desde nuestros inicios con Daifuku, empresa líder mundial en el sector, nos permite ofrecer a nuestros clientes las soluciones más eficientes acordes a sus necesidades logísticas.

La automatización de plataformas Eroski se ha convertido en un proyecto estratégico para vosotros. ¿Por qué?

En los últimos años Ulma ha sido reconocida como empresa líder en España en soluciones de Automatización Logística en cuanto a número de proyectos realizados en el mercado nacional se refiere.

La automatización de las plataformas de Eroski nos está permitiendo afianzar nuestro posicionamiento, a nivel europeo, en el sector de la Gran Distribución.

¿Qué es lo que Ulma más valora de la intercooperación con empresas de MONDRAGON?

La intercooperación nos permite ahondar en nuestros valores básicos de generación de riqueza, empleo de calidad y conducta íntegra en el desarrollo de los negocios.



“Tenemos un modelo de hacer las cosas que aporta un valor, a veces intangible, pero que tiene alma”

Actualmente os encontráis en pleno proceso de ampliación y mejora en la Plataforma de Elorrio, ¿cuáles son las dificultades con las que os habéis encontrado para llevar a cabo el proyecto?

La mayor complejidad es abordar unas obras de infraestructura muy importantes, sobre una actividad en marcha 24 h/día. Ello ha supuesto levantar la cubierta de un edificio con la actividad logística debajo a pleno rendimiento. Realizar una urbanización en áreas de atraque

de vehículos pesados constantemente en movimiento. Sustituir instalaciones eléctricas, software, etc., sin que se resienta la actividad; y quizás lo más importante, realizar todo ello sin accidentes y garantizando las medidas de seguridad.

¿Qué ha supuesto para vosotros trabajar con Eroski?

LKS es referente en España en el sector comercial y de logística-industrial. Nos sentimos orgullosos al contar con clientes que representan la práctica totalidad de promotores profesionales de centros comerciales. Asimismo somos líderes en ingeniería para la construcción logística, y el nivel de penetración en la industria agroalimentaria aumenta año a año.

Y Eroski en todo ello ha contribuido de manera sustancial.

¿Qué es lo que LKS valora más de la intercooperación con empresas de MONDRAGON?

Nosotros creemos en el cooperativismo. El trabajo en cooperación. Tenemos un modelo de hacer las cosas que aporta un valor, a veces intangible, pero que tiene alma. Hay personas, y empresas que aún no siendo cooperativistas, también lo tienen, y esto es bueno. No debemos patrimonializar en exclusiva nada, muy al contrario, si creemos en estas bondades, pongámoslas en valor.

Todo esto se percibe al trabajar con empresas del grupo.

Mondragon Unibertsitateak Diseinu Berrikuntza Zentroa inauguratu du

Diseinu Berrikuntza Zentroaren lana bi ikerketa lerrotan oinarrituko da: bata, iraunkortasuna eta ekoberrikuntzarekin lotutakoa, eta bestea, giza alderdia kontutan hartzen duena. Zentroa hainbat laborategiz osatuta dago.



Mondragon Unibertsitateak pausu berri bat eman du Industria Diseinuaren Berrikuntza eta Ikerketa sustatzeko. Izan ere, uztailean Diseinu Berrikuntza Zentroa (DBZ) inauguratu du, Estatuan industria-diseinuaren esparruan erreferente bihurtuko dena, ekitaldian azaldu bezala. DBZren egoitza Mondragon Goi Eskola Politeknikoaren campuseko eraikin berriztatutako bat izango da eta bertan, industria-diseinuaren arloko laborategiak eta ekipamendu bereziak ezarriko dira. Zentroak enpresei lehiakorragoak eta berritzaileagoak izaten laguntzeko produktu eta zerbitzu berritzaileak garatzearen aldeko apustua egin du.

Inaugurazio ekitaldian, administrazio publikoen, teknologia-zentroen eta inguruko enpresen ehun bat ordezkari bildu ziren uztailearen hasieran. Bestalde, Mondragon Unibertsitateko errektore Josu Zabalak, Goi Eskola Politeknikoko zuzendari Vicente Atxak, Eusko Jaurlaritzako Berrikuntza eta Teknologia sailburuorde Juan Goikoleak eta Eusko Jaurlaritzako Ikerketa zuzendari Zuriñe Gomez de Balugerak eta IHOBEko iraunkortasun-zuzendari Ignacio Quintanak zuzendu zuten ekitaldia.

Gainera, bertaratutakoentzat bisita gidatua egin zuten, bertatik bertara ezagutzeko: laborategiak, pertzepzio eta interakzio-laborategia, ekodisei-

nu-laborategia, maketa-tailerra, irudi-laborategia edota kosorkuntza eta sormen-gela.

Egokitu den eraikinak 2.000m² baino gehiago ditu bi solairutan banatuta eta horietatik 500m²-tan laborategiak eta tailerrak dira. Guztira 150.000 euroko inbertsioa bideratu da DBZra. Zentroak barnean izango ditu unibertsitateak ematen dituen industria-diseinuaren esparruko jarduerak guztiak: akademikoak, ikerketakoak eta transferentziakoak.

Aurrerapen teknologikoa eta giza alderdia

DBZren lana enpresentzat funtsezkoak diren bi ikerketa lerrotan oinarrituko da: bata iraunkortasunarekin eta ekoberrikuntzarekin loturikoa eta bestea, esperientziak diseinatzerako, interakzioa eta diseinu inklusibora zuzendurikoa.

Ekoberrikuntzaren eta diseinu iraunkorraren lerroaren helburu nagusia ingurumen-inpaktu txikiagoa eta gizarte eta ekonomia-inpaktu handiagoa izango duten produktuak eta zerbitzuak sortzea da. Bestalde, esperientziak diseinatzeari dagokionez, ikuspegi honen helburu nagusia giza izaera eta portara sakonago ulertzea da, funtzionalitateaz harat beharrak asetzeko. Modu honetan, DBZk ikuspegi berri batetik begiratzen du paradigma teknologiko klasiko eta berrikuntza aurrerapen teknologikotik soilik begiratu beharrean, honi giza alderdia gehitzen dio, hala nola, ongizatea eta bizitza-kalitatea.

DBZren lana enpresentzat funtsezkoak diren bi ikerketa lerrotan oinarrituko da: bata iraunkortasunarekin eta ekoberrikuntzarekin loturikoa eta bestea, esperientziak diseinatzerako, interakzioa eta diseinu inklusibora zuzendurikoa.



El Centro de Innovación en Diseño de Mondragon Unibertsitatea y Maier han entregado los premios a la innovación en componentes de vehículos

Los alumnos han propuesto acabados diferentes en colores, materiales y texturas tanto para el interior como para el exterior del vehículo.

El recién inaugurado Centro de Innovación en Diseño/Diseinu Berrikuntza Zentroa (DBZ) de Mondragon Unibertsitatea y Maier han entregado recientemente los premios de Diseño Industrial Color & Trim. Se trata de unos premios ligados al sector de la automoción para innovar en los componentes de vehículos y dirigidos a que los alumnos propongan acabados diferentes en colores, materiales y texturas tanto externos como internos del vehículo.

La entrega de premios se enmarcó en una jornada sobre esta disciplina, que contó con dos expertos europeos en la disciplina *Colour&Trim*. Así, tras la apertura de la jornada a cargo de Josu Galarza, coordinador de Ingeniería de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa y de Julen Madariaga, presidente de Maier, tuvieron lugar dos ponencias a cargo de expertos en el sector de la automoción y en la disciplina *Colour&Trim*, una disciplina que busca conseguir propuestas innovadoras que atraigan a nuestro yo emocional mediante la combinación de colores, texturas y materiales diferentes.

Los premiados

El concurso *Colour & Trim* busca encontrar las mejores propuestas de diseño de acabados de coches, colores y texturas de materiales innovadores y atractivos, con el objetivo de despertar el interés de los usuarios. Los cuatro mejores proyectos han sido: el Proyecto *Organic Sophistication* de Iker Agirre, Elene Cid, Leire Goitia y Amaia



Zapirain, quienes han realizado un estudio de materiales naturales como base para crear nuevos aspectos que transmitan sensaciones de relajación, naturaleza y estabilidad. Además, han premiado el Proyecto *Stress Society* de Xabier Albizu, galardonado por la creación de un entorno relajante inspirado en un entorno marino, mediante la mezcla de láminas de madera con iluminación y la mezcla de metal y madera. El segundo premio ha recaído en el proyecto *Comfort&Welfare* de Laura Julian, quien ha estudiado la combinación de la madera y el concepto *aromaterapia* y la armonía de materiales y colores para el interior del vehículo. Y también ha sido premiado el proyecto *Urban Nomads* de Izaskun Peñagarikano, por la coherencia del estudio entorno a la tendencia *Urban Nomads* y los coches eléctricos.

Los alumnos del BCC viajaron a Galicia en su primer viaje de formación

Recientemente los alumnos del Grado en Gastronomía y Artes Culinarias del Basque Culinary Center visitaron Galicia. Un total de 66 alumnos, acompañados de cinco profesores, conocieron en profundidad la Denominación de Origen Rías Baixas en la que ha sido su primera salida oficial.

Los alumnos atendieron a un showcooking en el que nueve cocineros del Grupo Nove realizaron una demostración en directo ante los futuros chefs de cocina gallega, con vinos de esta DO. En este encuentro docente, que tuvo lugar en la bodega Lagar de Pintos, cocineros de la talla de Pepe Solla (Casa Solla), Xosé Cannas (Pepe Vieira), Alberto González (Silabario), Rafa Centeno (Maruja Limón), Iñaki Bretal y Roberto Figueira (Airado da Leña), Pablo Romero (Hallo e Aceite), Yayo Deportá (Yayo Deportá), Antonio Botana (Pandemonium) y Javier Olleros (Culler de Pau) prepararon una cena cóctel.

El Learning Journey a Galicia enmarcado en el primer



curso del Grado en Gastronomía y Artes Culinarias ha permitido a los alumnos ver y aprender in situ aspectos relacionados con los productos (pescados, mariscos, frutas y verduras, carnes, vinos, etc.), técnicas culinarias y la cultura gallega. Una visión en profundidad de lo mejor de Galicia que complementa así el aprendizaje y prácticas realizadas en la facultad a lo largo de los últimos meses.

Uztailaren 6an MONDRAGONek 430 zuzendari elkartu zituen Donostian lan jardunaldia egiteko. Gogoeta gaia: *Enpresa eraldaketa: estrategia eta pertsonak*. Txema Gisasola presidente berriaren lehen agerpena izan zen ekitaldian.



Quinta edición del foro de directivos de MONDRAGON

El pasado 6 de julio se celebró en el Kursaal donostiarra la quinta edición del Foro de Desarrollo Directivo, una reunión anual en el que se dan cita los equipos directivos de las cooperativas de MONDRAGON para compartir experiencias y reflexionar sobre temas de actualidad en gestión empresarial. En esta ocasión el tema en torno al que giró la jornada fue "la transformación empresarial: estrategia y personas". Y el objetivo para esta nueva edición del *Foro 400* consistió, al igual que en ediciones anteriores, en "reflexionar sobre el reto de transformar el tejido empresarial desde la perspectiva estratégica y desde la mirada a nuestras organizaciones y personas".

El foro dio inicio a las 9:00 horas con la intervención del nuevo presidente del Consejo General de la

Corporación, Txema Gisasola, quien en su primera comparecencia al frente de la presidencia desglosó los principales retos de la Corporación para los próximos años así como las estrategias a seguir para poder alcanzar esos retos. Entre otras cosas, señaló que "necesitamos más MONDRAGON, refiriéndose a trabajar más hacia dentro para superar esta coyuntura y para intercooperar y desarrollar proyectos integrales". Se refirió a tres palancas importantes desde el punto de vista de negocio: la innovación, la internacionalización y la intercooperación; y a la necesidad de seguir teniendo proyectos empresariales éticos y competitivos.

A continuación, participó en el acto Carlos Días, reconocido experto en estrategia, en cuya interven-

ción hizo un recorrido sobre la evolución del pensamiento estratégico y las claves sobre las que se asientan las compañías referentes. Asimismo, esbozó diversas propuestas para la generación de nuevos modelos de negocio.

Y en la sesión vespertina, intervino Santiago Álvarez de Mon, profesor de comportamiento humano en las organizaciones en el IESE. Álvarez de Mon está considerado uno de los 10 mejores pensadores y expertos en gestión empresarial de España y es profesor invitado en los más prestigiosos centros de negocios internacionales. En su intervención explicó cómo se puede conjugar el fortalecimiento de la identidad cooperativa con la necesidad de adaptación a un entorno cada vez más exigente y cambiante y qué potencialidades tiene el modelo cooperativo frente al contexto global presente y futuro. Nos dejó frases para la reflexión: "Qué bueno que seáis grandes, ahora asegurarnos de que sois ágiles", "Que el amor por lo local no te impida ser global", "¿Favorece el modelo cooperativo el espíritu emprendedor?". ■

Labur-labur

- **Txema Gisasolak** bere lehen agerpena egin zuen kooperatibetako zuzendarien aurrean. Estrenaldian ondo landutako hitzaldia eskaini zuen, ordubete eta 10 minutukoa. Txalo zaparrada jaso zuen.
- **MONDRAGON gehiago behar dugu.** Gisasolak Korporazioaren erronkak erreparatu zituen (gure enpresa sarea eraldatzea), eta esandakoen artean bat azpimarratu behar: "MONDRAGON gehiago behar dugu". Taldea egiteko, kooperatiben arteko elkarlana sustatzeko, berrikuntza egiteko, erakingorra-koak izateko...
- **Antolakuntza bikain.** Ez da erraza horrenbeste persona mugitzea, baina den-dena aurrikusitakoaren arabera joan zen. Betiko moduan, eskertzekoa da bertaratutakoen jarrera ona!



Álvarez de Mon y sus paradojas

- Es valiente quien tiene miedo y arriesga.
- Si solo sabes hablar, eres un bocazas. Activa los silencios y la escucha.
- Qué difícil es tener intuiciones sobre temas que previamente no has trabajado.
- Que la experiencia no nos impida caminar, que sea compatible con el aire fresco.
- La duda es producto del que sabe; el inseguro no pregunta.
- El cambio necesita estabilidad.
- El que quiera certezas, que se muera. La incertidumbre está aquí para quedarse.

Txema Gisasola
 Presidente del Consejo General

Txema Gisasolak bere lehen agerpena egin zuen zuzendarien aurrean kargu berrian. Estrenaldian datozen urteotarako erronkak zerrendatu zituen. MONDRAGON gehiago behar dugula esan zuen.



“Necesitamos más MONDRAGON”

Se ha convertido en el presidente del Consejo General más joven de la historia de la Corporación. A sus 50 años y con una trayectoria profesional totalmente ligada al grupo llega al nuevo destino “con ilusión y responsabilidad”, sabiendo que le toca gestionar tiempos difíciles pero confiando en la capacidad de respuesta y adaptación del grupo a las circunstancias.

Primera pregunta obligada: ¿Cómo valoras el escenario en el que te va a tocar trabajar?

Estamos soportando una coyuntura difícil y dura. Y mi percepción es que va para largo.

A nosotros nos toca abordar la transformación del tejido empresarial, con valentía y tenacidad, para lograr que nuestro diferencial cooperativo sea una ventaja competitiva real a través de una mayor vitalidad, de potenciar el compromiso y la identidad cooperativa.

Precisamente, te referiste al concepto más MONDRAGON que se desprende de una encuesta reciente realizada a los directivos de las cooperativas. ¿Qué significa?

Fundamentalmente, potenciar todas nuestras capacidades para lograr un desarrollo armónico del grupo. Somos una realidad socio empresarial en la que tenemos que conciliar el desarrollo competitivo de nuestros negocios en el mundo con un proyecto social basado en nuestros valores y principios. Por lo tanto, más MONDRAGON signifi-

ca potenciar la intercooperación empresarial, la innovación, la internacionalización, nuestro compromiso con el desarrollo de nuestro entorno, nuestra identidad cooperativa y nuestro proyecto compartido.

En el Foro 400 te dirigiste a los directivos de las cooperativas para esbozar las líneas maestras de tu mandato. ¿Nos las puedes resumir?

Tenemos ya un reto acordado unánimemente, que consiste en la transformación del tejido empresarial. Mi papel consistirá en liderar ese nuevo impulso de transformación para hacer realidad la política socioempresarial 2013-2016. Precisamente ahora las cooperativas están inmersas en sus reflexiones estratégicas para ese periodo tan especial, un nuevo tiempo que requiere de otro ritmo y de un nuevo compromiso para ser el motor industrial del país. Asimismo, me he propuesto ser un “generador de las condiciones” que preparen a las personas y a las cooperativas para dar los pasos en la dirección marcada por ese reto. Y también, potenciar el compromiso y la identidad cooperativa: necesitamos alma para ser competitivos.

Y eso ¿cómo se consigue?

Fundamentalmente, trabajando la confianza en el día a día. Con ejecutivos que valoren a los órganos y la base democrática de nuestras organizaciones, con rectores con visión empresarial y con personas que antepongan el interés colectivo a los intereses particulares.

Palancas de gestión

¿En torno a qué palancas de negocio va a pivotar tu gestión?

Innovación, internacionalización e intercooperación. Respecto a la innovación, creo que es una palanca imprescindible para evolucionar de un nivel competitivo a otro superior. Y tenemos oportunidades: abordar el ámbito sectorial/divisional y nuevas oportunidades de negocio estratégicas, intersectoriales. Podemos explotar más el peso específico de la Corporación a nivel estatal y sobre todo europeo para acceder a nuevos proyectos; aprovechar todas nuestras capacidades, la Universidad y los Centros Tecnológicos (y sus respectivas redes) deben ser instrumento de la estrategia innovadora de la Corporación. En definitiva, hacer visible en la sociedad la capacidad innovadora de MONDRAGON.

Internacionalización.

Incrementar, aún más, nuestras actividades en el ámbito Internacional como medio para el desarrollo interno y la supervivencia y sostenibilidad de nuestros negocios. Esto permitirá detectar nuevas oportunidades para nuestros negocios y generar nuevas posibilidades de crecimiento y el mantenimiento de los puestos de trabajo de las matrices. Aunque en este apartado no estamos mal, es vital estar mejor. Tenemos que fijar nuevos posicionamientos de las cooperativas en nuevos mercados y adquirir mayor dimensión y profundidad en los ya existentes. Y para lograrlo necesitamos "actitud internacionalizadora", porque los objetivos que nos hemos propuesto son muy ambiciosos.

¿Cuáles son?

Pretendemos llegar a 2016 con unas ventas internacionales del área industrial del 80% sobre las ventas totales; vender en los BRICs (Brasil, Rusia, India y China) un 25% de las ventas totales (actualmente 12%); alcanzar unas ventas en el mercado chino de 800 millones de euros (actualmente 250 millones) e incrementar las compras en países de bajo coste del 10% actual a un 25%.



Estoy convencido de que necesitamos visualizar un horizonte nuevo, más justo, más humano, y debemos hacerlo por nuestra sociedad y por nosotros mismos. Trabajamos en la mejor de las organizaciones posibles y participamos en un proyecto que es un sueño haciéndose realidad, siempre imperfecto y siempre mejorable.



Analicemos la estrategia de intercooperación.

No me refiero tanto a los mecanismos de solidaridad de nuestro grupo (aportaciones a fondos comunes, reubicaciones, reconversiones...) sino a asociaciones empresariales que se crean de forma temporal o permanente para ofrecer más valor o un valor diferenciado al mercado, valor que las cooperativas por sí solas no podrían ofrecer. Por lo tanto, vamos a impulsar una actitud de búsqueda proactiva de posibles interrelaciones entre cooperativas y con otras empresas para aprovechar este potencial único nuestro. Y en ese sentido, creo que vamos a generar condiciones para el desarrollo de proyectos transversales e integrales.

¿Con qué actitud te enfrentas tú a este nuevo reto en tu carrera profesional?

Con mucha ilusión y consciente de la magnitud de los retos de los próximos años. Estoy convencido de que necesitamos visualizar un horizonte nuevo, más justo, más humano, y debemos hacerlo por nuestra sociedad y por nosotros mismos. Trabajamos en la mejor de las organizaciones posibles y participamos en un proyecto que es un sueño haciéndose realidad, siempre imperfecto y siempre mejorable. Por lo tanto, hagamos honor a nuestra Experiencia y trabajemos con humildad y generosidad para dejar a las próximas generaciones un legado mejor del que a nosotros nos han entregado. ■

Labur-labur

- **MONDRAGON gehiago:** enpresen arteko lankidetz, berrikuntza, nazioartekotzea, gure ingurunearen garapenarekin dugun konpromisoa, gure nortasun kooperatiboa eta gure proiektu partekatua sustatzea.
- **Garapen harmonikoa:** gure ahalmen guztiak bultzatzea taldearen garapen harmonikoa lortzeko, gure erakundeetako organoak eta oinarri demokratikoak baloratuko dituzten exekutiboekin eta enpresa ikuspegia duten errektoreekin.
- **Baldintzak sortzea** pertsonak eta kooperatibak prestatu daitezen enpresak eraldatzeko erronkaren norabidean urratsak egiteko, konpromiso eta nortasun kooperatiboa bultzatzuz.
- **Gestiorako palankak:** berrikuntza, nazioartekotzea eta elkarrekiko lankidetz, gure ahalmenak uztartuz, proiektu integralak eskaini ahal izateko.

Santiago Álvarez de Mon

Doctor en sociología y ciencias políticas y licenciado en derecho



Profesor de comportamiento humano en las organizaciones en el IESE, es Doctor en sociología y ciencias políticas y licenciado en derecho. En su exposición, reflexionó sobre el fortalecimiento de la identidad cooperativa ante la necesidad de adaptación a un entorno cada vez más exigente y cambiante. En definitiva, analizó las potencialidades y riesgos que tiene el modelo cooperativo frente al contexto global presente y futuro.

“La cooperación es un valor inherente al ser humano”

¿Cómo deben conjugarse estos dos aspectos: la identidad cooperativa y la necesaria transformación del tejido empresarial?

Mediante el concepto paradójico propongo intentar aunar ideas aparentemente contradictorias. Vivimos un momento de enorme incertidumbre y tenemos muchas

más preguntas que respuestas. El cambio es inherente al ser humano, puesto que vivimos en movimiento-desplazamiento. Pero curiosamente el cambio requiere estabilidad, porque sino degenera en angustia. Y esa estabilidad tan necesaria no la encuentras en un contrato, sino en las propias raíces: quién soy, qué quiero ser, a qué aspiro... y creo que eso está en las entrañas de cada modelo. Por ejemplo, esas raíces se mantienen intactas en el modelo cooperativo de MONDRAGON si bien hay que modificar sistemas, hay que diseñar otra estructura organizativa, hay que cambiar la estrategia... En definitiva hay que diseñar los instrumentos necesarios para lograr esa visión y ese sentido de la misión. Porque, *renovarse o morir*, una cultura cerrada está destinada a morir.

¿Más cambios repercutirán en más MONDRAGON?

Efectivamente, porque si no MONDRAGON será nostalgia, será vivir en el siglo anterior. Potenciar MONDRAGON significa tener un proyecto dinámico, que hay que renovar, cambiando neuronas y adecuando mentalidades. En ese equilibrio inestable debemos movernos para que MONDRAGON, siendo grande hoy en día, se adapte y se renueve. Esa es la clave, mantener la esencia a través del proyecto social, de dar servicio a la sociedad... en definitiva, de un humanismo que debemos reinventar. Frente a otros modelos cooperativistas, constatamos que MONDRAGON sigue vivo, por lo que podemos concluir que ha sabido renovarse, adaptarse. Por eso más MONDRAGON significa más renovación.

Siguiendo con las paradojas, verdaderamente hay que estar orgulloso del modelo que MONDRAGON ha sabido implantar pero, a la vez, hay que ser humilde. Que ese orgullo no te lleve a la prepotencia. Hay que participar en la toma de decisiones, tan consustancial al modelo cooperativo, pero que la participación no degenera en ineficiencia. Es decir, participar en un modelo colectivo requiere una responsabilidad personal, sin esconderse. Hay que pelear por la equidad y por la justicia, pero a la vez hay que implicarse personalmente.

La cooperación, un valor que Arizmendiarieta ya ensalzaba, quizá tenga más sentido hoy en día, en esta situación crítica.

Por supuesto. La cooperación es un valor inherente al ser humano, somos seres sociales. Por ejemplo, cuando estamos contentos, ¿qué hacemos? Transmitimos, tenemos un detalle con un amigo... porque la felicidad es expansiva. Este valor llevado a nuestro ámbito significa que debemos competir con los demás pero cooperando. Esa precisamente una de las grandezas de la Experiencia Cooperativa que responde a una necesidad universal del ser humano, hoy más que nunca.

Y de cara al futuro, ¿qué papel debe jugar el cooperativismo en el sistema global? ¿cómo debe afrontar los retos de adaptación a un entorno cada vez más exigente?

El modelo cooperativo puede jugar un papel de antídoto frente al individualismo, como corrección de excesos. Porque evidentemente el éxito pasa por la comunidad, por nosotros mismos, por las relaciones que nos fijemos entre fagoc-clientes, entre socios... porque en el modelo cooperativo, somos partícipes jurídicamente, económicamente y también emocionalmente. Indudablemente, vivimos momentos de tensión, de desafío. Ante lo global, las señas de identidad del cooperativismo deben mantenerse fuertes pero adecuándose a la realidad cambiante. ■



Ante lo global, las señas de identidad del cooperativismo deben mantenerse fuertes pero adecuándose a la realidad cambiante”.

Carlos Días
Experto en

estrategia y ejecutivo de compañías internacionales



Atesora una gran experiencia como autor y asesor de alta dirección. En el V. Foro de desarrollo directivo, versó sobre *la estrategia y modelos de negocio* y ahondó en la evolución del pensamiento estratégico y en las claves estratégicas sobre las que se asientan las compañías referentes.

“Ser líder era más fácil hace 30 años”

do, creo que ser líder era más fácil hace 30 años que hoy en día, puesto que entonces era suficiente tener una idea clara pero hoy en día hay mucho más que eso, ya que se juega con paradigmas y modelos mentales que debemos cambiar y adecuar constantemente.

En MONDRAGON hacemos referencia constantemente al ADN cooperativo. ¿Será la clave del éxito en el futuro?

Efectivamente. El ADN no se puede modificar, se mantiene intacto, pero el modelo genético sí, es lo que debe adecuarse. Por eso, el Grupo MONDRAGON mantiene intacto su ADN cooperativo y por ello es mundialmente conocido, se ha convertido en una referencia mundial que ha servido de estudio y análisis a multitud de expertos, porque es casi inexplicable que una Corporación que aglutina a tantas empresas y a tantas personas mantenga un modelo democrático. A mi parecer, se trata de un modelo único con unos valores que se han ido transmitiendo a lo largo de estos 56 años de experiencia; esa es la base pero el mundo es cambiante y hay que adaptarse.

Y ante este mundo cambiante, ¿cómo debe proyectar MONDRAGON su modelo?

Tengo contacto con el Grupo MONDRAGON desde el año 2000 en que empecé a hacer sesiones estratégicas con Fagor, Orkli y en Mondragon Unibertsitatea. Desde mi punto de vista, la evolución es altamente satisfactoria, sobre todo en cuanto a presencia internacional. Actualmente, el Grupo cuenta con una visión de futuro estratégica, donde tienen previsto aumentar las ventas en un mercado tan difícil como el chino, consolidarse en países BRIC, etc. Si bien la actual crisis está repercutiendo en el Grupo, los retos de futuro serán asumidos precisamente gracias a los valores cooperativos vigentes hoy en día. ■

¿Cuáles son las características que debe tener un líder para dirigir una empresa referente?

Si bien existen muchas publicaciones que señalan infinidad de características que debe asumir un líder, la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad de su empresa para después planificar la dirección que debe tomar de cara al futuro. Teniendo en cuenta este primer aspecto, hay dos características que deben definir a un verdadero líder: la autoestima y el compromiso. En un mundo tan cambiante como el actual, el líder debe mantener intactos sus valores, y en consecuencia su propia autoestima; y además el compromiso debe ser permanente con su colectivo, a través de la estrategia de negocio que debe desarrollar.

Y en cuanto a las empresas referentes, las que se sitúan en la cresta de la ola, ¿qué requisitos deben cumplir?

Primeramente deben mantener una perspectiva estratégica clara. Además, deben impulsar el cambio cultural para adecuarse a la realidad cambiante. Precisamente para que se dé esta adecuación, el colectivo de estas empresas debe contar con la clara referencia del líder, ya que de esta manera se verán reflejados en él. En este senti-

“

El de MONDRAGON, se trata de un modelo único con unos valores que se han ido transmitiendo a lo largo de estos 56 años de experiencia; esa es la base pero el mundo es cambiante y hay que adaptarse”.

Ser cooperativista es algo más que trabajar en una cooperativa. Se trata de mirar más allá de la fórmula jurídica de la empresa para abrazar ciertos principios ideológicos y formas de actuación.



¿Qué es ser cooperativista?

En una reciente conversación, un presidente de rico y largo recorrido cooperativista, nos contó que cada vez que se encuentra con uno de los fundadores de la cooperativa tiene que responder a la misma pregunta: “y, qué, ¿hay cooperativistas?”. No qué tal va la situación económica, cómo están las ventas o qué niveles de rentabilidad tienen las empresas. Sólo si “hay cooperativistas”.

Cada uno de nosotros tendremos nuestra respuesta propia a esta interesante pregunta, seguramente con muchos matices personales. Incluso tendremos distinta percepción de lo que se entiende por “ser cooperativista”. Pero coincidiremos en afirmar dos cosas. La primera, que trabajar en una cooperativa no es sinónimo de ser cooperativista: todos conocemos a personas que tienen comportamientos cooperativos sin trabajar en una cooperativa y viceversa. Y la segunda, que si queremos que nuestra Experiencia continúe necesitamos cooperativistas, no solo cooperativas. Necesitamos que nuestras organizaciones se distinguan por la forma de actuar diaria, por una práctica cooperativa que las distinga, más allá de la fórmula jurídica que acompaña al nombre de la empresa.

¿Qué define al cooperativista?

Aunque ya hemos dicho que cada uno daríamos una respuesta distinta a esta pregunta, podemos identificar algunos rasgos diferenciales y algunos comportamientos que definen lo que es “ser cooperativista”. No los hemos sacado de la chistera ni son consecuencia de una sesuda reflexión individual. Son el resultado y la síntesis de lo que nos han dicho muchos grupos de cooperativistas, de distinta función, edad y recorrido. Se trata de una recopilación de elementos ideológico-conductuales que nacen de la experiencia real de las muchas personas a las que hemos preguntado.

- **Actitud de colaboración, de cooperación y de trabajo en equipo.** Resulta difícil casar actitudes individualistas y poco cooperadoras con el concepto cooperativista. El cooperativista entiende que la esencia del modelo es la apertura a la cooperación y el trabajo en equipo es un resultado tangible, diario y vivencial de ese principio.
- **Compromiso, responsabilidad y autoexigencia.** Te comprometes y eres autoexigente pues trabajas en algo

que es tuyo. No es necesaria la pirueta conceptual de "trabajar como si fuera tu empresa", fórmula pretendida (pero no cierta) que es utilizada en otras organizaciones. Comportarse con responsabilidad y autoexigencia es natural y coherente cuando el resultado de tu trabajo revierte en algo que es tuyo. Y pedírselo al compañero también es coherente, pues su trabajo afecta a un proyecto que es de ambos, tuyo y suyo.

- **Respeto al modelo y a sus reglas.** Un cooperativista sabe dónde está y valora el modelo. Podrá ser crítico con muchas formas de hacer, tratará de modificar aquello que no comparte... pero defiende el modelo y lo pone en valor. Si la valoración que hace de la Experiencia es netamente negativa y no respeta las reglas de juego, debería plantearse si está en el lugar apropiado. Si aprecia el modelo puede argumentar por qué.
- **Participación consciente y activa.** Se refiere a considerar la participación, tanto en su vertiente societaria como de gestión, un valor en sí mismo, superando su utilización instrumental. El resultado es una participación consciente, activa y responsable. Empresas no cooperativas tienen sofisticados y eficaces mecanismos para potenciar la participación y la implicación de sus trabajadores pero, en última instancia, lo utilizan como medio para lograr mayor rentabilidad para el accionista. El diferencial cooperativo radica en que la participación es consustancial al modelo, inseparable. No es un medio para, sino una forma de hacer las cosas que se justifica por sí misma. Es nuestra manera de situar a la persona en el centro del escenario empresarial.
- **Primacía de lo colectivo sobre lo individual.** Se trata de visualizar lo que conviene al colectivo (equipo cercano, cooperativa, etc.) y anteponerlo a los intereses particulares. Esta perspectiva generosa y responsable hace que sea posible trascender lo personal y velar por un bien superior. No supone negar o anatemizar lo individual sino, en determinadas ocasiones y ante decisiones de calado, alzar la vista y preguntarse qué es lo mejor para todos, cuál es la decisión que garantiza de mejor modo la continuidad, la sostenibilidad y el buen rumbo de nuestra cooperativa.
- **Actitud constructiva hasta en la crítica.** La participación activa en el trabajo trae consigo, a menudo, un posicionamiento crítico respecto a múltiples elementos de la realidad laboral. Y eso es bueno, significa que estamos vivos y que lo que pasa nos importa. Sin embargo, tiene el peligro obvio de caer en la crítica sistemática y, peor aún, en la crítica gratuita, sin mojarse en las posibles soluciones. Espíritu crítico sí, pero siempre que venga acompañado de propuestas de solución.

- **Estar al servicio de vs. servirse de.** La vocación de servicio, de darse al otro, es otro elemento clave. Implica generosidad y mucha madurez. Es la resultante de conocerse a uno mismo y de actuar con grandeza, sabiéndose parte de algo mayor que uno, que le trasciende.
- **Solidaridad.** Entendida como la capacidad empática y la sensibilidad para ver las necesidades y hacerse cargo de ellas. Una sensibilidad que lleva al cooperativista a entender y a compartir la razón por la que nació la Experiencia: la mejora del entorno social. Los campos que abarca la solidaridad van expandiéndose como círculos concéntricos: de lo más cercano (mis compañeros, mi equipo, mi cooperativa) a lo más lejano (el resto de cooperativas, mi comunidad, la sociedad). En el núcleo está la capacidad de ponerse en el lugar del otro y de sentirse corresponsable de su futuro. Es el puente desde el yo al tú y al nosotros.
- **Sencillez y humildad.** La humildad es un elemento de base necesario para poder desarrollar muchos de los aspectos apuntados: la cooperación, la solidaridad, estar al servicio, priorizar lo colectivo, etc. La humildad no está reñida con la ambición: la direcciona hacia un proyecto y una visión compartidos. Desde ahí, la persona trasciende en cierta medida su limitación individual y se desarrolla por la senda del darse. La humildad y la sencillez, cuando son honestas, son antídotos para sobrevivir al extendido virus del "tanto tienes, tanto vales".
- **Sentido de legado.** Algunos cooperativistas, tras llegar al final de su vida laboral echan la vista atrás y ven, con emoción, todo lo que han ayudado a construir: empleo, riqueza, equidad, futuro... esa visión de legado les aporta sentido y les llena de orgullo. Miramos al futuro de igual manera y actuemos en el presente para, en un futuro, mirarnos en el espejo y sentirnos orgullosos de lo que hemos hecho.

Es difícil que una persona encarne estas cualidades y actitudes en toda su extensión. O, al menos, es improbable que lo haga en todo momento. Es un conjunto de elementos exigente. Pero no pretendemos plantear visiones angelicales e irreales, ni tampoco reducir a un listado algo tan complejo, tan contextual y cambiante. No es una definición, sino más bien una aproximación. Hemos tratado simplemente de bajar a tierra y de concretar qué es lo que identifica al cooperativista. Los elementos mencionados son fruto del ejercicio reflexivo de muchos grupos y, por ello, porque nacen de la experiencia, les damos valor. Y desde esa perspectiva reflexiva, la pregunta que nos surge a cada uno, quizás incómoda pero necesaria, es: ¿además de trabajar en una cooperativa, soy cooperativista? ■

Laburbilduz...

... sinonimoak behar luketen arren, kooperatiba bateko langilea izatea eta kooperatibista izatea ez dira beti gauza bera. Bigarrenak behar direla, horretan denok ados egongo ginateke, baina kooperatibista izatea zer den definitzea ez da lan erraza. Ideologia jakin batekin bat egiten du kooperatibistak eta jokatzeke modu batekin.

Besteak beste, bere anbizioa talde-lanera bideratzen du; enpresan parte-hartzen du, konponbideak mahai gainean jarriz; etorkizunari eta gizarteari egiten dion ekarpenari begiratzen dio; eta apal eta elkartasunez jokatzen du, eredu kooperatiboa errespetatuz eta baloratuz.

IK4-Lortek

IK4-Lortek es un centro de investigación de carácter innovador y con gran dominio en tecnologías de unión que se caracteriza por ofrecer soluciones avanzadas, aplicadas y completas.

El centro se creó en noviembre de 2002, si bien su gestación viene de más atrás, puesto que hace cerca de 20 años en las reflexiones estratégicas que se realizaron en las empresas más importantes de la comarca guipuzcoana del Goierri (Acenor, CAF, Indar, Irizar, Ampo, Orkli...) junto con otras entidades públicas, ya se identificaron los retos estratégicos para que la comarca fuera referente en el futuro.

“Fruto de esa reflexión se concluyó que debíamos apostar por tener una universidad, si bien ya contábamos con la Escuela Profesional. Y también se contempló la creación de un centro de investigación. Esta combinación y la interacción entre ambas entidades serviría de generador de nuevas ideas y proyectos, y a la vez valdría como cantera de futuros investigadores y expertos” comenta Iñaki Otaño, presidente de IK4-Lortek.

Entorno industrial del Goierri El centro de investigación se ubica en Ordizia, en un entorno industrial dotado de empresas líderes en sectores punteros y que tradicionalmente han empleado procesos de unión en sus ciclos productivos. El proyecto inicial se fue traduciendo en realidad, cuando la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea y la Fundación Goierri impulsaron los estudios universitarios de ingeniería en el campus de Goierri, constituyéndose Goierri Goi Mailako Eskola, hace cerca de 12 años.

Posteriormente, desde la división de equipamiento se desarrolló el impulso definitivo para la creación de IK4-Lortek, con el apoyo de estas empresas: CAF, Fagor Electrodomésticos, Arcelor-Mittal, Orkli, Eredu, Ampo, Orbea, Dikar y Ederfil-Becker. Y las entidades colaboradoras fueron: Corporación MONDRAGON, Mondragon Unibertsitatea, Fundación Goierriko Herrien Ekintza, y la Fundación Goilan.

IK4-Lortek inició su actividad como una unidad de I+D de las empresas que lo constituyeron, pero en 2005 logró el reconocimiento de CIT. Además, en 2009 se le reconoció como Centro Tecnológico de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología; y en 2010 pasó a formar parte de la Alianza IK-4. Entre los hitos más significativos de la evolución del centro, cabe destacar la nueva construcción del nuevo edificio que se ha inaugurado el pasado 16 de julio. Se ubica en el Polo de Innovación Goierri, recinto que comparte con el campus de Mondragon Unibertsitatea. “La constitución de un nuevo edificio es un objetivo perseguido desde el principio, que ahora se hace realidad. Ello nos facilita la colaboración permanente entre trabajadores, investigadores, y además es una carta de presentación excelente ante nuestros colaboradores y clientes” explica el presidente de IK4-Lortek, Iñaki Otaño.

Actualmente, el equipo de trabajo de IK4-Lortek está compuesto por 50 personas y las previsiones apuntan a un aumento de plantilla en los próximos años. Como centro tecnológico especializado en técnicas de unión, se caracteriza por ofrecer soluciones totalmente adaptadas, especialmente en los proyectos desarrollados con los clientes.

Ubicación Polo de Innovación Goierri (Ordizia).

Actividad Centro tecnológico de investigación especializado en tecnologías de unión.

Personas 50 trabajadores.



Áreas de conocimiento IK4-Lortek dispone de un equipo profesional en el ámbito de todo tipo de tecnologías de unión y procesos conexos. Para poder ajustarse de la mejor manera a cada caso particular, la oferta de IK4-Lortek se divide en 6 áreas: Procesos, materiales y diseño de uniones; Cálculo y simulación; Diseño mecánico; utillajes y automatización; Control y evaluación; Servicios tecnológicos; y Sistemas organizativos y gestión de la innovación.

Por otra parte, los ámbitos de Cálculo y simulación, en el que se dispone de un amplio conocimiento del binomio de cálculo y los procesos de unión y Control y evaluación, orientada a ensayos no destructivos (NDT), y control *on line* durante el proceso, son áreas estratégicas en las que la investigación y la transferencia a la empresa están sin duda en crecimiento.

IK4-Lortek tiene la capacidad de ofrecer una oferta integral, industrializada mediante soluciones mecánicas y automatizaciones de tal forma que la aportación de valor a la empresa es máxima.

Los clientes más importantes de IK4-Lortek son las empresas de la zona del Goierri y CAV, suponiendo el 75%. El resto son desarrollos de ámbito estatal y proyectos europeos, suponiendo estos últimos el 7% de la actividad.

El futuro, la especialización Manteniendo el enfoque de especialización en tecnologías de unión, en ámbitos de control de evaluación, cálculo, soluciones integrales... dirigido a sectores tan estratégicos como el de transporte, energía, industria de la ciencia o salud, “consideramos que es clave estar en permanente contacto con el mercado porque nos da las directrices de las necesidades de futuro. Además, el posicionamiento en Europa es otro de nuestros objetivos, como un medio para lograr la especialización que requiere el centro. En definitiva, debemos compaginar lo que demanda el mercado local, europeo y mundial, para que la investigación sea transferida a nuestras empresas, llevada a la práctica. La interacción es clave.” expone José Antonio Etxarri, director general de IK4-Lortek. ■



1

Joseba Ecenarro
Investigador en el área de procesos

Mondragon Unibertsitatean ikasi dut ingeneritza eta proiektuak Lorteken eta Oronan egin ditut. Ondoren IK4-Lorteken sartu nintzen, 2008ko azaroan. Prozesuen departamentuan nago eta simulazioen garapenean egiten dut lan, bai soldadura prozesuan eta egitura-osotasunak aztertuz.

Zentro teknologiko honek ez du oraindik hamargarren urteurrena bete, beraz, nahiko zentro berria dela esan dezakegu. Zentzu honetan, eta egoera ekonomiko larria izanik, lortu dugu aurrera egitea, merkatuan gure tokia izatea, eta inauguratu berri dugun eraikin berria osatzea. Ondorioz, egoera onean dagoen zentroa dela iruditzen zait eta etorkizunera begira, erronka berriei aurre eginez, arlo estrategikoetan kokatzeko aukera duena. Gure proiektuen bitartez, harreman estua dugu inguruko enpresekin eta horrek izugarri laguntzen du, ikerketaren emaitza bertatik bertara aplikatzen baita.

2

María del Mar Petite
Responsable del área de servicios tecnológicos

Empecé a trabajar en IK4-Lortek en enero de 2003, a los pocos meses de su constitución. Anteriormente trabajé en otro centro tecnológico donde realicé el doctorado.

Mi primera tarea en IK4-Lortek fue encargarme del laboratorio, en cuanto a su certificación, para dar servicio a las empresas. Mi labor ha ido evolucionando y actualmente me encargo del área de servicios a las empresas, manteniendo una relación permanente, día a día, y que puede generar en proyectos más concretos.

Cuando empezamos, éramos cuatro personas: el gerente Félix Ajuria, que nos transmitió mucha motivación e ilusión, y otras tres personas. Estaba todo por hacer y para nosotros era un sueño crecer, lograr

proyectos de las empresas, contar con este edificio propio, etc.

De cara al futuro, después de la construcción de este nuevo centro donde estamos todos los trabajadores juntos, donde interactuamos unos con otros, creo que es hora de centrarnos en proyectos más técnicos, de desarrollo, de mirar hacia Europa sin perder la perspectiva local.

3

Aitor Larrañaga
Investigador en el área de innovación
y sistemas organizativos

Provengo de la Fundación Goierri y en 2009 empecé a trabajar en IK4-Lortek. Con anterioridad he trabajado en otras empresas y en Ideko trabajé durante seis años. Hoy en día, mi área de trabajo se centra en la innovación y sistemas organizativos, donde desarrollamos el tema de innovación para las empresas, como la vigilancia tecnológica, sistemas de inteligencia competitiva... En definitiva, desarrollamos tecnologías transversales, que no tienen relación directa con la actividad principal de la empresa, mejorando los temas organizativos de innovación y mejoras organizativas.

En el día a día, y si miramos al futuro, creo que tenemos una oportunidad de crecimiento muy grande, puesto que incluso ante la situación de crisis actual, IK4-Lortek está manteniendo su posición. Además, el entorno industrial facilita las cosas, puesto que contamos con empresas que tienen un gran nivel tecnológico, como CAF, Orkli y otras. Por eso, debemos ser efectivos y adaptarnos en cada momento a las necesidades de las empresas. Esa será la clave de futuro, que nos permitirá crecer en proyectos, en áreas de conocimiento y en plantilla. Otro reto debe ser crecer en proyectos internacionales, puesto que ese conocimiento repercutirá en nuestras empresas más cercanas. ■

Cultura de la organización, satisfacción y compromiso

Ya el año 2010 comenzamos con el nuevo sistema de medición de la satisfacción laboral y la cultura de la organización.



Gestión Social

Liderazgo	3,7
Proyecto compartido	3,7
Formación	3,4
Participación	3,2
Autonomía	3,8
Información	4,0
Cultura de logro	3,5
Cultura de innovación	3,2
Cultura de equipo	3,4
Cultura de personas	3,3
Cultura de cliente	4,0
Satisfacción laboral	4,1
Compromiso	3,9
Proactividad	3,9

La satisfacción laboral y el compromiso de las personas con la cooperativa es el resultado de la cultura que impera en la empresa y ésta es determinada entre otras razones por el liderazgo de los responsables de las áreas y departamentos, por los sistemas de formación y participación en las decisiones, por la autonomía generada en cada área y persona, y por la información, y por el nivel de proyecto compartido que tenemos todos en la organización.

El año 2011 se realizaron 36 estudios en las distintas cooperativas industriales de MONDRAGON con la nueva encuesta de cultura organizacional, que sumados a los 12 estudios en otras cooperativas del Grupo de 2010, supone una gran base de datos para empezar a sacar conclusiones. Pero las mejores conclusiones las tendremos el próximo año comparando las mismas cooperativas con los datos de hace

dos años, ya que la encuesta se pasa bienalmente, una vez puestas en marcha las acciones que se entienden pueden mejorar la cultura de la organización y los resultados. En otras palabras, una vez actuado sobre las palancas de gestión.

Analizando los datos, se aprecia que el colectivo en general se siente satisfecho laboralmente (4,10 puntos sobre 6,00), aunque existen diferentes percepciones entre la mano de obra directa y la indirecta (más satisfechos). Y tanto el compromiso con la organización y la proactividad se encuentran también en un buen nivel general.

En cuanto a la cultura de la organización y analizando por aspectos como la innovación, se aprecia que es muy susceptible de mejora ya que aparece con sólo 3,2 puntos. De la misma forma, la cultura dirigida a tomar en

cuenta a las personas es también mejorable (3,3), así como la cultura dirigida a crear equipos (3,4).

Pero a la hora de poder actuar sobre las palancas que pueden mejorar los factores antes mencionados, el colectivo lo que más destaca es la escasa participación en las decisiones importantes en todos los órdenes de la vida laboral y de gestión de la cooperativa (3,20). Por el contrario, el liderazgo, el proyecto compartido y la autonomía en la gestión son bastante bien valorados. La formación también debería trabajarse más a nivel general (sólo 3,4 puntos). ■

El colectivo destaca la escasa participación en las decisiones importantes en todos los órdenes de la vida laboral y de gestión de la cooperativa.

Palancas de gestión	Cultura	Resultados en las personas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Liderazgo. ■ Proyecto compartido. ■ Sistemas: Formación, Participación, Autonomía, Información. ■ Equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Constructiva. ■ Cliente. ■ Pasiva. ■ Agresiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Satisfacción laboral. ■ Compromiso. ■ Proactividad.

Instituciones visitan Programas de Mundukide en Mozambique

En los últimos meses, representantes y cargos de varias instituciones públicas han visitado los programas que impulsa la Fundación Mundukide junto con los campesinos y campesinas del norte de Mozambique.

Durante el mes de mayo, la directora de la Agencia Vasca de Cooperación (AVC) para el Desarrollo, Marta Ares y las becarias, Ana Tellería y Lorena Fernández visitaron los programas de Majune y Marrupa. El Gobierno Vasco y la Agencia llevan financiando desde hace casi diez años diferentes trabajos que estamos desarrollando en los cuatro programas. Esta no era la primera visita, ya en 2006, responsables de la Dirección de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco visitaron el programa Marrupa y en 2011 también recibimos la visita de becarios de la Agencia. Con esta tercera visita han podido observar los resultados que se están consiguiendo en Marrupa, así como comparar éstos con los inicios del programa en Majune.

Durante la visita, los representantes de la Agencia destacaron la implicación, el compromiso y la profesionalidad del equipo de Mundukide en Mozambique. Además, la directora de la Agencia señaló que la agricultura será uno de los sectores prioritarios en la estrategia de cooperación que establecerá la Agencia para Mozambique, donde el análisis y las propuestas de Mundukide sobre el sector formarán parte fundamental de la misma.

Visita del ministro

A finales de mayo se celebró en Marrupa el Consejo Coordinador del Ministerio de Agricultura, una reunión anual de planificación y seguimiento del Ministerio de Agricultura de Mozambique. En esta reunión participaron directores provinciales de agricultura junto con responsables del Ministerio de Agricultura, entre ellos el ministro, así como responsables de otros Ministerios. Este año el Ministerio decidió celebrar dicha reunión en la provincia de Niasa y dentro de la provincia se decidió celebrarlo en Marrupa como reconocimiento al trabajo que se está desarrollando en ese distrito, trabajo que en gran medida es contribución de Mundukide.

Durante la celebración de dicha reunión tuvimos el honor de recibir al Sr. José Pacheco, Ministro de Agricultura de Mozambique, junto con otras 50 personas en las huertas de Muchimbua (Matiquite, a 15 km de la sede de Marrupa) donde estamos cooperando con un grupo de agricultores locales. El ministro estuvo casi una hora y media caminando entre las huertas y conversando con el responsable del grupo de productores, el Sr Eduardo Rajabo (trabaja con Mundukide desde 2005).

Durante su visita, el ministro destacó principalmente el gran esfuerzo que han hecho los productores para conseguir una huerta de casi 2Ha, con un sistema de regadío sencillo pero funcional. También destacó la importancia que pueden tomar las hortalizas a nivel nutricional y de renta para las familias. El ministro se mostró muy interesado por la iniciativa y se comprometió ese mismo día a apoyar el grupo de agricultores con la mejora del sistema de regadío.

Por último, durante el mes de junio, Jaime Puyoles, coordinador general de Cooperación Española en Mozambique (OTC)



Agricultores del Programa junto al Coordinador del Programa, la Directora y las becarias de la AVC.



Sr. Ministro de Agricultura en visita a huertas del Programa.

de la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID) en Maputo, junto con Jesús Pérez, responsable de Proyectos Cabo Delgado en la AECID, visitaron los cuatro programas que impulsamos. La AECID financia desde 2008 el trabajo que estamos desarrollando en Montepuez y la ampliación a Balama.

En la visita destacaron el impulso a la actividad hortícola que se está dando en dichos distritos con un considerable aumento de renta para los pequeños productores. A su vez destacaron la gran importancia que adquiere el proyecto cuando se trata de promover la actividad hortícola con pequeños agricultores aprovechando sistemas de irrigación contruidos por el gobierno pero que están abandonados, caso del embalse de Chipembe. En estos casos, el gobierno ve como única alternativa la venta de uso a grandes empresas extranjeras, pero el programa está demostrando la viabilidad de las mismas de una forma más simple, realizada por los propios campesinos a través de la concentración de varias huertas y reforma de algunos canales, y para el beneficio de la población local.

También destacaron el gran impulso a la producción de anacardo realizada por el programa junto con el INCAJU (Instituto Nacional del Caju) a través de los tratamientos fitosanitarios y la plantación de más de 20.000 especies este año entre los dos distritos. ■

Nola demontre gorde denborarik ariketarako?

Bada animalia bitxia bezain harrigarria: Hartz nagia (*Bradipus Variegatus*). Tropiko aldeko oihanetan bizi da eta oso ibilkera motela du; izter bat mugitzeko, minutu bat behar izaten du. Hain da motela metro bakarra egiteko lau bat minutu behar dituela!

*Hartz nagia*ren ipuina

Athlon Koop. E.

Begiz motza natzaio ariketari, entzumenak ez du mugimendu beharraren aldarria entzuten eta nire usaimenak ez ditu estreinatu gabeko zapatilen usain ona bereizten. Oso alperra naiz eta bizitza ematen dut ordenagailuari (barkatu, zuhaitz-adarrei) besarkatua, boligrafoak (barkatu, kanabarak) murtxikatzen eta eserleku ergonomikoan (barkatu, orbel gainean) eserita edo erdi-etzanda. Bai, hartz nagia naiz, hiri-oihanetako biztanlea.

Ez dut ariketarik egiten, denborarik ez dudalako.

Hau da mugimenduari zor diodan alergiaren erantzule nagusia. Izan ere, denbora oso garrantzitsua da niretzat; pentsa ezazue, adiskideok, nire bizitzan zehar zazpi urte ematen ditudala komunean, bost urte automobilarekin bidean trabatuta, bi urte telefonoz hitzegiten eta urtebete nire mahai gaineko gauzen artean, zerbait aurkitu nahian.

Ohikoa dugun bezala, astean 40 bat ordu ematen ditugu gure lanpostuan eta hauetatik 33 eserita, bulegoan. Egun batek 1.440 minutu izan arren, sei bakarrik eskaintzen dizkiegu gure seme-alabei eta lau gure bikotekideari.

Nola demontre gorde denborarik ariketarako?

Kirol berri bat

Baina aizue, ni ez nauzue bakarra!! badira, ni bezalako kirol berri honen praktikatzaile amorratuak, erosotasuna inmobilitatearekin nahasten dutenak. Esate baterako, autoarekin etxeraino sartzeko premia hori (nahiz eta aurretik auzoari bost buelta eman behar izan...) edo eta eskailerei zor diogun gorroto gozagarri hori...
Izan ere, dena zait erosoago, denak denbora aurrezteko balio dit eta ez dut zertan energia

apurrik ere xahutu behar; gainera, ikusten dut gastatu ez dudana energia hori nola egunez egun, astez aste, urtez urte... nire soina galantki eta ederki apaintzen duen.

Ideala litzateke aurrerapen teknologikoei esker denboraren morrontza ez izatea. Era berean, aurretzen didaten energiak nire biltegiak erabat betetzen ditu, behar aina baino gehiago, sarri askotan.

Zer egin, ordea?

Energia gastatu energia berreskuratzeko

Gure gorputza, aurreko artikuluan (TU lankide, 578 zenbakia) esan bezala, diseinatuta dago mugimenduan egoteko, egonean baino. Mugimenduak gure energi biltegiak betetzen ditu, kontrakoa iruditu arren. Geldi egoteak, epe luzera, nekea sorrarazten du eta neurritz egindako ariketak badakigu umorea, bizi-poza eta ongizatea dakarzkigula. Beraz eta batez ere, energia gutxiarekin sentitzen garenean, orduan da energia gure gorputzean suspertzeko momentua; horrek biziberrituko gaitu, batez ere, aldarteetan eta gogoan.

Jakina, motel sentitzen garenean tentazio guztiak izaten ditugu biharko utziko dut esateko. Jarrera erosoena izan daiteke baina ez eraginkorra moteltasuna eta gure gogo astintzeko. Hortaz, tentazioa etortzen zaigunean (eta hori saihestezina da), jarduera osteko sententzioetan pentsatzea izan daiteke bideragarria eta bi aldiz pentsatu gabe ekiten. Behin oztopo hau gaindituta, eta ariketaren eraginez, saio bukaeran egundoko satisfakzioa izango dugu eta egindako sakrifizioaren ostean, asebate sentituko gara.

Hortaz, lan jardunaren ostean erabat nekatua sentitzen bagara, ariketa fisikoak dakarkigun energia eta bitalitatea beharko dugu.

Helduleku aparta. Ez du hutsik egiten. ■



Lea-Artibaiko kooperatiben arteko euskararen eguna

Lea-Artibaiko kooperatibek ekainaren 8an ospatu zuten euskararen eguna, euskaraz lan egin nahi dutela eta lortzen ari direla erakutsiz.



Nahiz eta lehen sektorea oso garrantzitsua den gure eskualdean (arrantza, nekazaritza eta abeltzaintza) industria guneak eta zerbitzu guneak indartu dira azken urteotan, eta MONDRAGON Korporazioko hainbat kooperatiba ere badaude gure eskualdean (Eika, Fagor Arrasate, Kide, Cikautxo...).

Korporazioko enpresa-filosofia balio korporatiboetan dago jasota, eta balio horietako bat euskara bultzatzea da.

Eskualdeko kooperatibok ere euskara zaindu, babestu eta erabiltzeko gogoia adierazi dugu aspalditik.

2007an kooperatiba bakoitza euskara bultzatzeko egiten ari ginen lana koordinatuz eta ezagutza partekatuz, emaitza hobekia lor genitzaizkeela pentsatu genuen eta MONDRAGON Korporazioak EMUN Aholkularitzaren euskara teknikari baten zerbitzua eskaini zigun lan hori koordinatzeko; hala, kooperatiba horietako ordezkari batzuk elkartzen hasi ginen hiru hiletik behin, eta gaur egun ere elkartzen jarraitzen dugu. Lea-Artibaiko kooperatiben Euskara Batzordea osatzen dugu honako kooperatibetako ordezkariak: Kide, Fagor Arrasate, Azaro Fundazioa, Eika, Cikautxo, Lea-Artibai ikastetxea eta Danobat.

Ezagutza partekatzeaz gain, elkarrekin ekintzak antolatzeko elkartzen gara. Ekintzarik aipagarriena ekainean antolatzen dugun euskararen eguna da. Aurten ekainaren 8an ospatu dugu, eta egun ederra pasatu genuen elkarrekin. Euskaraz lan egin nahi dugula eta lortzen ari garela ospatu genuen jai giroan.

Goizean Oletatik irten eta Amoroto eta Lekeition zehar Marierrotara iritsi ginen, bertan lehor-te sasoian erreka errotak ordezkatzeko eta marearen gorabeherekin sortutako ur jauziez dabilen 1555eko errotari buruzkoak entzun genituen. Ondoren, Lea ibilbidetik Oletara buelta, Oletako Ibai Gainen bazkaldu eta jai giroan bukatu genuen eguna. Dena den, gutako batzuk oraindik gehiagorako gogoz geratu ginen, eta ekainaren 9an kooperatiben arteko futbol txapelketa egin zen.

Eta hori guztia zergatik? Pozik gaudelako euskararen alde egiten ari garelanagatik, garrantzitsua dela uste dugulako eta lanean jarraitzeko gogoia dugulako. Etxean eta kalean erabiltzen dugun hizkuntza lanean ere erabili nahi dugulako. ■

FEEko euskara batzordeen topaketak



Fagor Etxetresna Elektrikoak Kooperatiba Elkarteko lantegietan hamaika Euskara Batzorde dituzte. Horietako kide gehienek elkarrekin eman zuten ekainaren 11ko goiza, hurrengo Euskararen Plan Estrategikoa lantzeko ekitaldian. Kontseilu Errektoreko presidentea eta zuzendari nagusiek ere parte hartu zuten Kontseilu Sozialetako hainbat kideekin batera.

Lan-jardun emankorra suertatu zen, egoera latzaren gainetik eta biziko dituzten aldaketen gainetik, euskaraz lan egin nahi dutela berrestera etorri zena. Kontu asko bildu zituzten eta etorkizuneko eronkak zehaztu guran jardun zuten, sano hitz egin zuten, batzordekideak bozkatuta hautatzeaz, eleaniztunak izateko euskaraz lan egiteko gaitasuna frogatu beharraz, euskara hutsezko gune eta kanalez, aisialdiarekiko loturez...

Badute datozen urteotako ibilbiderako orea prestatzeko gaia!

Arabaren ere bideak urratzen



Euskararen normalkuntza hizpide hartuta, Arabako kooperatibei zuzendutako topaketa antolatu zuen MONDRAGONek ekainaren 21ean. Hitzordua Electra Vitorian izan zen, egun euskara plana indarrean duen Korporazioko Arabako enpresa bakarrean. Topaketaren helburua: euskara planik ez duten kooperatiba arabarrei inguruko enpresek eta egoera soziolinguistikoa antzerkoko duten enpresek euskararen alorrean zertan diharduten gerturatzea. Horrela, topaketara bertaratu ziren Coinma, Aurrenak, Loramendi eta URSSA kooperatibek beste batzuek euskararen alorrean daramatzaten dinamiken berri jaso zuten. Bertan izan ziren euren esperientziak azaltzen Araban euskara planekin diharduten Korporazioko Electra Vitoria eta Fagor Etxetresna Elektrikoen Biltegiko koordinatzaileak, Korporazioko ez den Cegasa enpresakoa (euskara planaz ari den beste industria enpresa arabarra), eta baita Nafarroan kokatutako Korporazioko Mapa eta Ederlan Tafalla enpresetako euskara koordinatzaileak ere. Halaber, Maier Navarra, Mapa, Embega, LKS, Euskadiko Kutxa, Soterna eta Fagor Ederlan Tafallak osatzen duten Nafarroako Euskara Batzordearen dinamika eta funtzionamenduaren berri ere eman zitzairen arabarrei, MONDRAGONen helburua baita, besteak beste, Araban ere euskararen garapenaren norabidean jardungo duen batzordea eratzea. Bertaratuek aukera bideragarritzat hartuta, MONDRAGONen laguntzaz udazkenean bide horri ekiteko konpromisoa hartu zuten.

Amman, la antigua Filadelfia

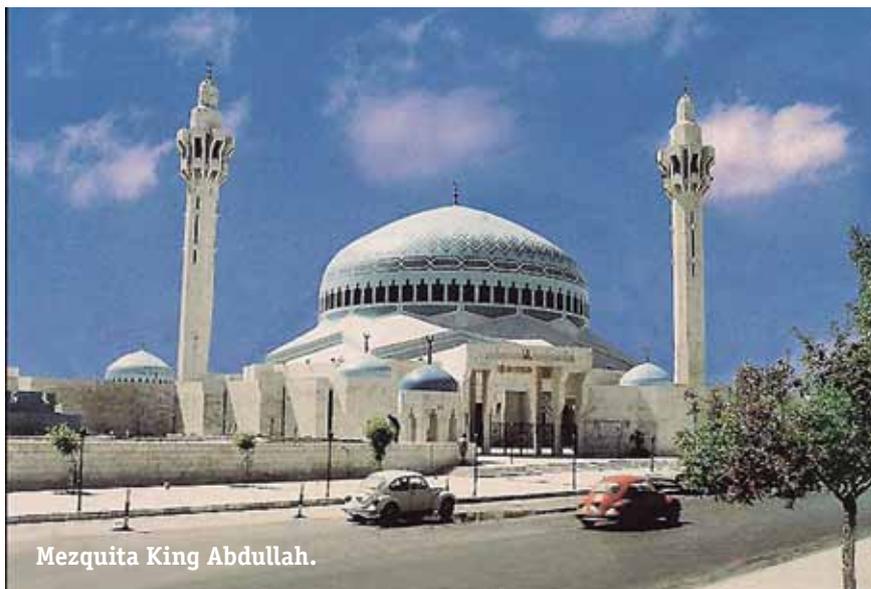
Eukeni Olabarrieta

Las antiguas ciudades romanas comerciales en las actuales Siria, Israel y Jordania eran conocidas en el siglo I d.C. como la Decápolis, aunque en realidad no eran diez sino diez y ocho. Estaban unidas por una red de calzadas pavimentadas que permitían el tráfico rápido de carromatos.

En Jordania las ciudades de la Decápolis eran Filadelfia (la actual Amman), Gadara, Umm Quais, Gerasa (Jerash), Pella y Abila. La Decápolis floreció durante la época romana pero con la dinastía Omeya entró en declive al convertir Damasco en el ombligo del mundo musulmán y la puntilla a su esplendor lo llegó cuando el ombligo se trasladó a Bagdad.

La historia de Amman hasta la época ptolomeica es incierta. Fue el rey Ptolomeo Filadelfo (283-246 a.C.) el que la reconstruyó y le dio esplendor llamándole Filadelfia en su honor. Con la invasión musulmana en el año 639 d.C. siguió siendo una ciudad floreciente, pero en el siglo X entró en decadencia convirtiéndose en un pequeño pueblo de escaso interés. A principios del siglo XX empezó a revivir con la creación del ferrocarril que unía Damasco con Medina (Arabia Saudí) y en 1921 se convirtió en el centro de la Transjordania. En 1948 llegaron miles de palestinos y en 1950 fue declarada capital del reino hashemita.

En Oriente Medio hay ciudades caóticas, muy caóticas y... Amman. Al igual que Roma fue creada sobre siete colinas, jebel en árabe, pero con la expansión de las últimas décadas la ciudad se extiende sobre diez y nueve colinas muchas de las cuales superan los 800 metros de altitud sobre el nivel del mar. La colina principal es Jebel Amman y aquí se encuentran las embajadas, algunos de los mejores hoteles, centros comerciales y restaurantes. El punto más bajo de la ciudad, el Downtown, es su centro y es una caótica y congestionada maraña de tráfico donde cruzar a pie una calle puede ser una proeza. Colinas, callejuelas, calles interminables, tráfico caótico, multitud de habitantes (tiene casi dos millones), zocos abarrotados, cafés llenos



Mezquita King Abdullah.

de hombres que beben té o café, juegan al backgammon mientras fuman la nargila, pipa de agua, asustan al principio al visitante, pero te haces enseguida y aunque no sea una ciudad de las que te engancha terminas encontrándole su encanto.

La Ciudadela

El punto más alto de la ciudad (850 metros) y su núcleo originario es la Ciudadela, está rodeada de una muralla de 1.700 metros de longitud, sirvió de fortaleza y ágora durante siglos. En su interior pueden visitarse el Palacio Omeya, el Museo Arqueológico Nacional, el templo de Hércules, una pequeña iglesia bizantina, y numerosos restos de lo que fue la antigua Filadelfia.

El teatro Romano, restaurado, es el vestigio más notable de la Filadelfia romana, y probablemente lo más destacado de Amman. Construido en el siglo II d.C. durante el reinado de Antonino Pio, consta de tres partes bien diferenciadas: los gobernantes se sentaban cerca del escenario, los militares en una zona intermedia y las personas corrientes, el pueblo llano, en la parte más alta, en el gallinero. Siempre ha habido categorías. Enfrente del teatro estaba el Foro, del que no quedan más que unas hileras de columnas. Próximo al Foro, el Odeón, también restaurado, y en sus proximidades el Ninfeo, del que queda muy poco. Próximo a este conjunto está la mezquita King Hussein, y toda esta zona, que tiene jardines a su alrededor, es muy agradable

Ciudadela, Palacio Omeya.



Teatro romano.

para pasear y acercarse a la Plaza Hashemita, principal punto de encuentro, casi exclusivamente para hombres, de los habitantes de Amman.

También se pueden visitar mezquitas espectaculares como la de King Abdullah con su inconfundible cúpula azul, y la de Abu Darwish decorada con piedras negras y blancas. ■

viajeseroski.es

Ante la creciente demanda de los consumidores de la contratación online de sus vacaciones y como soporte a la red de oficinas físicas de la agencia, Viajes Eroski se introduce de lleno en este canal de contratación con una web rediseñada por completo

Viajes Eroski ha lanzado una nueva web (<http://www.viajeseroski.es/>) que representará en el medio plazo el 20% de su facturación total. La nueva web nace con el objetivo de ofrecer un soporte a la red de oficinas físicas de la agencia, y de esa manera, Viajes Eroski se introduce de lleno en este canal de contratación con una web rediseñada por completo.

Otro de los objetivos de viajes Eroski con este lanzamiento es presentar al cliente un buscador de paquetes vacacionales, hoteles, vuelos y coches, de fácil uso y dinámico, con un amplio abanico de ofertas que cubran todas las necesidades.

Según Oliver Perea, director de Marketing de viajes Eroski, "queremos que nuestros clientes empiecen a disfrutar de sus próximas vacaciones nada más entrar en nuestro sitio web. Encontrarán una web con abundante información y accederán a todo lo que buscan de manera sencilla e intuitiva".

Diferentes herramientas

La web incluye distintas herramientas que posibilitan una búsqueda asistida de las mejores ofertas disponibles en cada momento. Con ellas, el cliente podrá encontrar de forma rápida, la opción que mejor se ajusta a sus necesidades.

Además, esta nueva web ofrece el precio más competitivo en los alojamientos de los principales destinos turísticos y en vuelo más hotel en islas y destinos internacionales.

En breve, será el líder en precios en todos los productos vacacionales. Esto lo conseguirá gracias a la agregación de una gran cantidad de ofertas de los distintos proveedores.

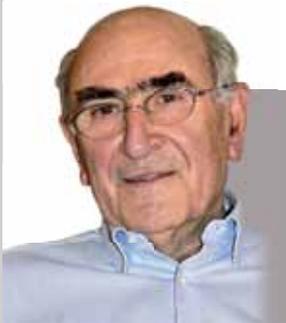
Se acercan las vacaciones de agosto, y aunque la mayoría ya tenga su destino y su viaje cerrado, el nuevo sitio web de Eroski puede ser una buena opción para cazar alguna oferta de última hora. ■

Viajes Eroski se acerca a los viajeros habitados a comprar a través de Internet con un amplio abanico de ofertas con el rediseño del portal.

The screenshot displays the homepage of the Viajes Eroski website. At the top, there is a navigation bar with the Eroski logo and a search bar. Below this, a large search form titled "¿PREPARADO PARA VIAJAR?" is visible, with fields for destination, dates, and number of travelers. The main content area is divided into several sections:

- OFERTAS VUELO+HOTEL:** A grid of travel packages with images and prices. For example, "PENÍNSULA" offers flights from Madrid to Barcelona and Malaga for 96,00€.
- EUROPA:** Offers flights to Rome (147,00€) and London (170,00€).
- INTERNACIONAL:** Offers flights to Miami (493,00€), Bangkok (706,00€), and Nueva York (739,00€).
- GRUPOS:** A section titled "Vuestro viaje a medida" with a "¡SÍ!" sign.
- SORTEO:** A promotion for "Premios de Estudio 2011-12" with a "Consultar ganadores" button.

At the bottom, there is a footer with navigation links for "Servicios", "Información", and "Destinos destacados", along with contact information and a legal notice.



Rafael Cristóbal Consultor de Arizmendi Ikastola

La letra con sangre entra. Fue dicho hasta ayer. Castigos morales con suspensos y ridículos, castigos físicos como los brazos en cruz y el golpe de la regla en la palma de la mano y dedos, según la severidad del castigo. Todo esto se encuentra en nuestra memoria.

Aprender

Hoy existe otra manera menos bárbara de actuar. Jugamos con un sistema de premios, amenazas y castigos. Buenas notas y suspensos. Sobre todo hablamos de voluntad, y se piensa, sin proclamarlo demasiado, que la amenaza es el motor de la voluntad. "Puede más, pero no quiere" dicen los profesores a los padres. "Hay que exigirle más en casa". Y empieza la ceremonia de la exigencia, la bronca y el castigo. Algunos afortunados se libran de este círculo doloroso. Son los ensalzados y motivo de orgullo parental. En cualquier caso, no se sabe, generalmente, por qué unos son vagos y rebeldes, y los otros aplicados.

Tal vez la letra entre con sangre o con amenazas y castigos. Pero si entra, entrará muerta. No generará la pasión por el conocer y actuar. Nunca lo hizo, a pesar de que se siga insistiendo en ello. Nada que entre por la violencia es objeto de gusto.

En una u otra formulación, subyace la idea de que al niño no le gusta conocer. Por eso es necesario algún orden de estímulo: si no son los premios –que no funcionan mucho– será algún orden de violencia. ¿Quién piensa que el muchacho o la muchacha, por las buenas, se pondría a aprender?

Y, sin embargo, en los albores de la vida, en sus siete y ocho meses, la criatura va a todo, lo coge todo, lo explora todo. Si más colores tiene, o más brillante es, como la cristalería del regalo de bodas, a ello irá. Y subirá escaleras, se introducirá por todos los agujeros, meterá los dedos en los enchufes, explorará sus capacidades físicas y sus habilidades motoras.

En los espacios estrechos de las viviendas de clase media, llenas de muebles, objetos de adorno y electrodomésticos, no ha quedado otro remedio que reprimir esta exploración. Lo mismo ha acontecido en nuestras guarderías, retumbantes de griterío, donde apenas algún tobogán de plástico se encontraba en aquel espacio estrecho bidimensional. Las criaturas más dotadas acababan pegando a otras y tenían irremediabilmente que ser reprimidas, o expulsadas del aula. Asistimos a una plaga de diagnósticos de hiperactividad.

Y ¿qué tiene que ver todo esto con el aprendizaje de las letras, de los números, de las primeras re-

glas gramaticales, los primeros ejercicios numéricos, los reyes godos y el arte románico? Pues resulta que tiene mucho que ver.

Lo primero, es que, en todas esas exploraciones libres, la criatura descubre características de las cosas y de sus propias habilidades y resuelve problemas: aprende de sí mismo, de las cualidades de las cosas y de su propia experiencia. En segundo lugar, estas exploraciones brotan de su gusto por conocer, no de la imposición, como luego ocurrirá. Son hijas del deseo. Lo que entra, el conocimiento, es buscado y descubierto por él. Y le produce gusto. Y si con lo que ha aprendido, ha podido resolver algún problema para el logro de una situación o un objeto deseado, gozará más aún.

Pero volvamos a la pregunta: ¿qué tiene que ver este juego de exploración, construcción y resolución de problemas inmediatos, con los objetos y problemas de esta cultura que nos ha llevado a explorar nuestro sistema solar? La respuesta, con toda seguridad, está ya surgiendo en quienes leen este escrito.

Con la aparición de la función semiótica –en palabras comunes, la representación mental de los objetos y sus relaciones–, además del espacio exterior, se crea en la niña y el niño un espacio interior. Ya existe en los mamíferos superiores, pero la capacidad humana de representarse mentalmente el mundo, las relaciones de sus objetos entre sí y elaborar estrategias de acción sobre ellos, es infinitamente mayor. Dotados éstos objetos de nombres, establecidas en números sus dimensiones y relaciones, y construidas en el lenguaje las secuencias de acción –es decir, llegado al estadio pre y conceptual de Piaget–, la niña y el niño pueden operar con estos objetos representados en la mente como con los objetos exteriores. Sólo hace falta que quiera hacerlo como antes lo hacía. Y ¿cuál es el motor de que quiera, de esa voluntad tan arduamente buscada por padres y educadores? La respuesta es fácil: el mismo de antes, la curiosidad.

Y ¿cómo mantener viva durante el período escolar la curiosidad que antes existía? Esto será objeto de los próximos escritos. ■



1

ESAERA ZAHARRA Zozoak beleari ipurbeltz

Nork eta zozoak esan behar hori ere, eta nori eta beleari. Baina zer esan nahi du? Gaztelaniazko "ver la paja en el ojo ajeno y no la viga en el propio".

Jarraian dauden esaeretatik, zein da esanahi berekoa?

- 1 Gazteak baleki, zaharrak baleza.
- 2 Non gogoa, han zangoa.
- 3 Besteren bartzak (partzak) ikusten, eta bere zorriak ez.
- 4 Urrutiko intxaurrak hamalau, gerturatu ta lau.
- 5 Zenbat buru hainbat aburu.



ZAILTASUNA: erraza

2

QUESTION WORDS Form the correct question

- | | | | | |
|---|-------------|--------------|-------------|-----------------------------|
| 1 | a) What | b) How | c) Which | are you doing this evening? |
| 2 | a) When | b) What | c) Who | time do you have lunch? |
| 3 | a) Which | b) Why | c) Who | is dancing with her? |
| 4 | a) Who | b) Whose | c) Who's | is the dark-blue jacket? |
| 5 | a) How long | b) How time | c) How many | does it take you get home? |
| 6 | a) What | b) How often | c) How many | do you go to the theatre? |



DIFFICULTY: easy



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-D NEURRIKO ZAPATA TOPATU; 2-H BURUTIK BEHERA; 3-B ERDIZ ERDI;
4-J BURUA BEROTU; 5-I GIBELA; 6-C MUTURREZ AURRERA; 7-F ITSU-ITSUAN;
8-A ZEHARKA BEGIRATU; 9-E LANAK EMAN; 10-G ZERRALDO ERORI.

Previous number's solutions

2. 1. does she? 2. don't they? 3. shall we?
4. do they? 5. aren't I? 6. will you? (can you? / could you? / would you?) 7. does he?
8. doesn't he? 9. shall I? 10. didn't we?



Lander Irazola ULMAko langilea



27 urte ditu, Elorrikoa, HUHEZIn bukatu berri du IKO-Infomazioa eta Komunikazioa ikasketak. Gainera musikaria da; Lor taldeko kitarra eta ahotsa. Egun, Antton taldean jotzen du kitarra.

“Lotsatia naiz baina eszenatokian galdu egiten dut lotsa”

Zer ikasi duzu?

Eskola Politeknikoan *Telecomunicaciones y aplicaciones informáticas* moduloa ikasi nuen eta ondoren, Enpresagintza ikasten hasi nintzen Bilbon, baina bertan behera utzi eta HUHEZIn hasi nintzen.

Zergatik aukeratu duzu IKO ikastea?

Betidanik gustatu izan zait publizitatea, estrategiak nola kudeatu interneteko sareetan... horrek bultzatuta animatu nintzen!

Ulman zaude lanean. Izan duzu aukerarik martxan jartzeko ikasitakoa?

Bai. 2010ean sartu nintzen proiektua egiteko eta momentuz bertan jarraitzen du. Komunikazio arloan nago eta Ulmak sare desberdinetan bere marka bultzatzeko dituen aukerak aztertzen ditugu, *empresas 2.0* eta antzekoetan.

Eta nola bultzatu daiteke Ulma marka?

Internetek aukera ugari eskaintzen ditu. Erabiltzaileengan inpaktoa eragingo duen mezuak sortzea da helburua, lehen inpresioak asko balio du-eta! Hori aplikatu daiteke Ulmako negozio desberdinetan, lehen inpaktoak bisitari eta interesatu gehiago erakarriko baititu eta, gaur egun, bezero berri bat urrea da!

Etorkizunerako planik bai?

Orain bezala jarraitu! Baina gauzak okertzen badira, gustura joango nintzateke atzerrira, lan bila. Bidaiatzea gustuko dut eta aurretik ere izan ditut esperientziak hemendik kanpo:

Belgikan ikasi nuen urtebetez eta gero Noruegan egon nintzen lanean.

Musikaria zara. Umetatik?

Bai, etxean musika giroa bizi izan dut. Umetan abesbatza batean egon nintzen, ondoren tresnak jotzen ikasi nuen: soinua, bateria, kitarra eta pianoa. Baina guztiak ezin eta kitarra aukeratu nuen!

Non ikasi zenuen kitarra jotzen?

Elorrikoan, argentinar batekin ikasi nuen hiru urtez. Ondoren, autodidakta izan naiz.

Eta gero musika taldea sortu zenuen.

14 urte nituela, Elorrioko lagun koadrila elkartu ginen eta erabaki genuen musika taldea osatzea. 16 urte nituela Berrizko musika lehiaketa batera aurkeztu ginen eta irabazi ondoren, lehen diska grabatu genuen, 2000 urtean.

Lor musika taldea sortu zenuen eta kontzertuak ematen hasi zineten.

Bai, lehen diska grabatu ondoren hasi ginen kontzertuak ematen. Eta ondoren beste bi diska atera ditugu. Ordutik geratu gabe ibili gara, etengabe, handik hona kontzertuak ematen, batik bat uda partean.

Zein egoera bizi du Lor taldeak gaur?

Stand by egoeran dago taldea, kideok bizi dugun egoera pertsonalak eraginda: lana, familia, eta abar. Eman ditugun azken kontzertuak Madril,artzelona eta Galizian izan dira, baina aspalditxo ez dugu besterik eskaini.

Baina musikan jarraitzen duzu.

Bai, momentu honetan Antton taldean kitarra jotzen dut, *Gorantz erori* proiektuarekin.

Lor taldean kitarra jo eta abestu egiten zenuen. Igarri duzu diferentziarik?

Bai, esan daiteke lehen lerroan egotetik bigarren lerroan egotera pasatu naizela. Alde batetik gustora nago orain, baina bestetik faltan botatzen dut abestea.

Dagoeneko ez zara protagonista, beraz.

Bai, ni oso lotsatia naiz baina eszenatokian galdu egiten dut lotsa! Guztiok barruan dugun protagonista sena ateratzen zait!

Musikatik bizi daiteke?

Euskal Herrian ez. Badira batzuk musikatik bizi direnak, baina ez ondo!

Beraz, ideala lana eta musika tartekatzea da!

Noski. Gaur egun horixe egiten dut nik!

Eta musika utziko zenuke...

Ez, ez dut utziko! Beharbada taldean jotzea uztea tokatuko zait, arrazoi desberdinetatik baina musika ez da bakarrik jotzea, entzutea, kontzertuetara joatea, sentitzea, disfrutatzea...

Zer musika mota entzuten duzu?

Danetik! Astebarruan musika lasaia: Bon Iver, John Mayer... eta asteburutan rockaren estiloko gehiago. Baina klasikoa ere gustuko dut!