

TU lankide

azaroa 2010 noviembre

- Éxito de Fagor Arrasate en la feria BLECH celebrada en Hannover, Alemania.
- Pertsonen Gestioaren gaineko III. Foroa egin zen Arantzazuko Gandiaga Topagunean.
- *Historiatik etorkizunera begira* liburua betiko ETEoren eta gaurko Enpresagintzaren historia jaso du.
- Seguros Lagun Aro rediseña la home de su web, para crear una página más fácil e intuitiva.

561

PG 2011

Las jornadas corporativas con los directivos y presidentes de las cooperativas celebradas este mes han servido para sentar las bases de actuación de cara al próximo ejercicio.





en portada

Gestio plana 2011

18 Azken urteotan hartutako neurriekin jarraitzeko gomendioa egin zitzaizen kudeatzaile zein presidenteei azaroaren 8an eta 15an zentro korporatiboan egindako jardunaldietan. Presidente zein kudeatzaileek esperientziak trukatzeko aukera izan zuten aipatu jardunaldietan.



mberriak

6 Orona galardona a tres estudiantes de Mondragon Unibertsitatea por sus proyectos fin de carrera
Se trata de la primera convocatoria de los premios "Get Up Orona".

9 Azaroa eta abendua bitartean Hizkuntza eta Herrien arteko IV. Truke Programa egiten dabiltza GARABIDE elkarteak

kooperatibetako berriak

10 Pertsonen Gestioaren gaineko III. Foroa egin zen Arantzazun
Kooperatibetako gestio sozialeko 100 arduradun baino gehiagok esku hartu dute Foroaren hirugarren edizioan.



17 EROSKI Basic, nueva marca que responde a las necesidades de los clientes
La nueva marca abarca un conjunto de artículos de primera necesidad.

secciones

24 Aula cooperativa
La solidaridad cotidiana

26 Fokoa
Lanerako motibazio multzoak (I)

28 Erreportaia
Isoleika

30 Mitos y leyendas
El misterio del Grial

31 Agenda formativa

32 Mundukide
Crónica desde Marrupa

33 euskaraLAN
Jerardo Elortza

34 Web 2.0
La competencia entre empresas, también en Internet

35 Tercera edad
Jesús Beltrán de Guevara

36 Antzinakoak
Maestros cuchilleros

38 Gurasoak gaur
Los límites (II)

39 Pasatiempos triLINGUA

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

2011 y la proyección al futuro

Del encuentro corporativo de noviembre, en el que se dan cita los presidentes y gerentes de las cooperativas para compartir información relevante para preparar los planes de gestión, se pueden entresacar, al menos, tres ideas.

Por un lado, se trasladó un mensaje de reconocimiento por la gestión de 2009 y 2010 a todos los asistentes al acto. La gestión en esos años ha estado influida por la crisis, y en ese escenario tan difícil es digna de reconocimiento la actitud mostrada por las cooperativas para intentar superar esta situación. De hecho, en ese esfuerzo de contención se han generado importantes ahorros en los gastos fijos y generales, gastos de personal, y en otras partidas como materiales y servicios al exterior. Y a estos importantes ajustes hay que añadir toda una batería de medidas de choque (calendarios flexibles, congelación de anticipos, reubicaciones, prejubilaciones...) para enfrentar la situación. En definitiva, se han producido ajustes importantes que han provocado una tensión en la gestión desconocida hace algunos años, pero han sido esfuerzos que como socios "propietarios" nos hemos visto obligados a hacer. Y es justo reconocer a todos el esfuerzo realizado para superar este escenario tan adverso. La evolución del grupo confirma el acierto de las decisiones adoptadas y las previsiones de cierre para 2010 apuntan a una mejora en relación al año anterior.

En segundo lugar, las recomendaciones para 2011. El contexto no es demasiado esperanzador. Cada negocio a título individual tendrá que ver cómo se sitúa en el contexto del próximo ejercicio, pero hay una máxima clara a aplicar: es necesario continuar con la actitud de ajuste y contención de los dos últimos años. Y de cara al medio largo plazo, realizar esfuer-

zos y avances para propiciar cambios estratégicos y nuevos modelos de negocio.

Y por último, un mensaje para el futuro. Y es que, a pesar de la gestión del día a día en este escenario poco favorable, lo realmente importante se encuentra en el futuro, en saber cómo vamos a responder a los nuevos retos a los que se enfrentan nuestros negocios en el contexto de una economía global. Y MONDRAGON ya tiene definidos sus planteamientos estratégicos pensando en ese horizonte de futuro: "Un grupo empresarial rentable y competitivo en un contexto global, reconocido por aportar soluciones integrales al mercado y por un modelo socioempresarial cooperativo generador de empleo y progreso".

A partir de esta poderosa declaración, se ha establecido el principal reto de MONDRAGON para los próximos años –transformar nuestro tejido empresarial–, los ejes estratégicos sobre los que pivotará y las limitaciones actuales que tenemos para llevar a cabo esta ineludible tarea. Por lo tanto, el próximo ejercicio 2011 será clave para nuestro grupo cooperativo, no solo por la previsible "ligerera y frágil" recuperación de la economía, sino porque será el primer paso hacia un futuro al que queremos proyectarnos, en clave cooperativa y competitiva, con fuerza y determinación.

2011 será el primer paso hacia un futuro al que queremos proyectarnos, en clave cooperativa y competitiva, con fuerza y determinación.

José M^a Arizmendiarieta

Hace ahora 36 años que falleció el fundador de la Experiencia Cooperativa. Murió en Arrasate el 29 de noviembre de 1976, 35 años después de su llegada a la villa cerrajera. Se fue joven, con 61 años, habiendo dedicado más de la mitad de su vida a idear y materializar un proyecto innovador y singular cuyo objetivo era la transformación de la sociedad a través del trabajo comunitario.

Celebramos su aniversario recordando el largo camino recorrido –67 años desde su primera iniciativa, que fue la Escuela–, conscientes de que todavía nos quedan muchos pasos que dar y plenamente convencidos –más si cabe en esta coyuntura de crisis– de que la solidaridad entre cooperativas es la mejor forma de enfrentarse a los nuevos desafíos del futuro.

Nuevo Máster Executive en Dirección de Operaciones

El Máster Executive en Dirección de Operaciones es un programa de postgrado organizado por Mondragon Unibertsitatea y la Cámara de Comercio de Bilbao.

Surge como consecuencia de la evolución y mejora del Máster en Dirección de Producción desarrollado por la universidad a lo largo de veinte ediciones, en las cuales han participado más de 400 profesionales.

Objetivos del máster

El programa ha sido diseñado con el objetivo de formar y capacitar a profesionales en el ámbito de la dirección operativa. A este fin, el proceso de enseñanza-aprendizaje interdisciplinar establecido permite la capacitación de los asistentes en todos los ámbitos de la gestión industrial.

Los objetivos a cumplir son los siguientes: aportar una visión integral de la gestión industrial en los nuevos entornos competitivos; desarrollar las capacidades necesarias para diseñar un modelo de gestión industrial adecuado a las necesidades estratégicas de la empresa; aportar la capacidad de identificar las claves de competitividad necesarias en el camino hacia la empresa excelente; y desarrollar un foro en el que los asistentes compartan y aprendan de las experiencias y/o conocimientos adquiridos durante el desarrollo de los diferentes proyectos personales.

El programa MDO está dirigido a profesionales en activo con experiencia contrastada en el ámbito de las operaciones, responsabilidad en gestión industrial o ejecutivos que deseen obtener una formación en estos ámbitos.

El curso consta de 508 horas (de las cuales 354 horas son presenciales) y dará comienzo en febrero de 2011, finalizando en marzo de 2012. Las personas interesadas pueden ponerse en contacto con los organizadores en este teléfono: 94 470 24 86 o a través de esta dirección de email: formacion@camarabilbao.com.

Conferencia de Kiyoshi Suzuki

Como punto de partida al Máster Executive en Dirección de Operaciones, Mondragon Unibertsitatea organizó una conferencia que impartió Kiyoshi Suzuki, el pasado 19 de noviembre en Bilbao. Suzuki está considerado actualmente como uno de los mayores especialistas en liderazgo, gestión y competitividad.

“Aprovechar el talento de los empleados”, parece de entrada una cuestión de sentido común de una empresa ¿por qué cree usted que no ocurre así?

Una de las razones es que en el mundo actual tan complejo la información no se organiza bien, las personas no saben cómo acertar en estos tiempos. El resultado suele ser la pérdida de equilibrio: hacen

una cosa, otra, lo que le mandan unos y otros. Hay cierta confusión y eso no da lugar a los mejores resultados sino al despilfarro.

¿Qué habría que cambiar?

Habría que aprender a gestionar mejor la situación dentro de la empresa para sacar el mayor potencial de cada uno y ahí es donde yo ofrezco la idea de la minicompañía.

¿Qué busca con ello?

Coordinar la información para que todos sean capaces de interpretar la confusión. Falta motivación.

Hay que delegar, tareas, decisiones, ¿es complicado que los responsables lo hagan?

Antes de delegar hay que saber



Kiyoshi Suzuki junto a José Ignacio Erasquin (izda.) y Urtzi Uribebarria (dcha.), en Bilbao.

qué es lo que hay que delegar y en quién y si esa persona está preparada para desempeñar esa tarea: identificar, evaluar la situación de lo que ocurre, no sólo mirar hacia el futuro sino pensar en lo que está ocurriendo en ese momento: es la única manera de empezar a pensar en cómo hacer mejor las cosas. Primero hay que identificar el porqué estamos aquí, estar a la altura de la demanda del cliente en calidad.

¿Falta transparencia en los órganos internos de funcionamiento?

Muchas veces la información no está clara. Y si todo se ve confuso difícilmente lo vas a mejorar: hay que entender al cliente, tu función, tu entorno laboral.

Habla de crear áreas en las que cada empleado gestione una parcela propia bajo su control.

Hay que ayudar a los demás a utilizar todas sus potencialidades porque eso va a redundar en su propio beneficio y es que, una vez desarrollado ese esquema, la situación se va a retroalimentar y funcionar sin que el jefe esté encima: y todo eso dependerá ya del talento de cada trabajador con eso que llamo una minicompañía a su cargo.

¿La minicompañía es la fórmula ideal para estos tiempos de crisis?

Es válida para cualquier situación y modelo de negocio. La clave es entender que hay un cambio en el mundo económico y tenemos que ajustarnos permanentemente a esos avances: demandas de clientes, tecnología; tenemos que responder cada vez más rápido a esos cambios y eso no se hace diciendo simplemente a los trabajadores lo que tienen que hacer.

Explicar, no sólo ordenar...

Necesitamos que las personas se

sientan parte de un proceso de cambio, que perciban que tienen un poder y forman parte del proceso.

¿Para qué dimensión de empresa es más apropiada su idea?

Para cualquier tamaño, incluso para el sector público, donde se pierde la orientación al cliente. No hace falta rendir cuentas porque impera la burocracia y la burocracia es otro ejemplo más de despilfarro.

¿Considera que su modelo incorpora un componente humanista que falta en un mundo tan competitivo como el actual?

No es un modelo sólo humanista sino de negocio porque hay que

calle en la empresa tiene muchas ideas que no se solicitan, aunque sean los que ven la situación a diario, ven los problemas, lo que falla, pero nadie les pregunta. Tienen ideas y preguntas pero no tienen el poder de influir en las reuniones y órganos de decisión tal y como está organizada la división de poderes.

¿Hay demasiada estructura jerarquizada, se busca mantener eso por encima de todo?

Es uno de los problemas: el miedo a perder el control de los directivos: les ha costado llegar a esa posición y no es fácil convencerles de que deben delegar, lo ven como una pérdida de autoridad sin entender la necesidad de cambio. No es tan-

La clave es entender que hay un cambio en el mundo económico y tenemos que ajustarnos permanentemente a esos avances: demandas de clientes, tecnología; tenemos que responder cada vez más rápido a esos cambios.

justificar y demostrar lo que estás haciendo en la compañía, es una mezcla de los dos elementos: justificar por qué se está ahí.

En Euskadi hay gran presencia de pymes, ¿hay fórmulas específicas más válidas para ese modelo de empresas?

Las empresas pequeñas cuentan con la ventaja de que pueden ser más ágiles, responder antes a los cambios en el mercado y ver las nuevas necesidades y pueden ser capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias, antes.

¿Qué cuesta cambiar más, la mentalidad de los jefes o la de los trabajadores?

Habitualmente quien está a pie de

to cuestión de conceptos, sino de cambiar la actitud en beneficio de la empresa común.

En estos tiempos en los que da la impresión de que nadie sabe lo que va a ocurrir mañana en la economía, ¿qué recomienda?

La actitud de los trabajadores refleja lo que perciben de los directivos. Hay que pararse, coger tiempo y extraer un análisis integral para sacar conclusiones y clarificar ideas: hay que informar y ser transparentes. Todo está conectado. A corto plazo costará, pero es cuestión de tiempo, de cambio de hábitos y dinámicas.

Entrevista publicada en Diario Vasco, 2010-11-20



Orona galardona a tres estudiantes de Mondragon Unibertsitatea por sus proyectos fin de carrera

Se trata de la primera convocatoria de los premios "Get Up Orona".



Orona ha convocado, para el alumnado de Goi Eskola Politeknikoa de Mondragon Unibertsitatea, la primera edición de sus premios *Get Up Orona*. De esta manera, desea reconocer a aquellos proyectos fin de carrera que conjuguen la investigación, aportando novedades en el ámbito de la movilidad urbana y la accesibilidad. Un total de 18 alumnos se han presentado en esta primera convocatoria.

Los galardonados

El primer premio, dotado con 1.500 euros, ha sido para la estudiante Alaitz Zabala, por su proyecto de *Desarrollo de modelos de simulación del desgaste en un sistema cilindro/plano para la aplicación en cables metálicos de ascensores*. La investigación se basa en la tendencia actual existente en el sector de elevación de buscar máquinas que ocupen menos espacio, dada la ventaja competitiva que esto conlleva, y que necesitan cuantiosos ensayos para poder homologar los nuevos diseños. El segundo y tercer premio ha sido concedido ex aequo a los alumnos Oier Kaltzakorta y Nagore Pérez de Goldarazena, y están dotados cada uno con 1.000 euros.

El objetivo del proyecto de *Tribological Behaviour of TPU-Cast Iron System*, desarrollado por Oier Kaltzakorta es el análisis en simulación y la validación en ensayos de laboratorio de la interacción entre la polea de hierro fundido y el cable del ascensor recubierto de un elastómero de poliuretano termoplástico (TPU), utilizado hoy en día en los ascensores. Por su parte, en el caso del proyecto *Elevador para Viviendas Unifamiliares*, de Nagore Pérez de Goldarazena ha analizado el desarrollo urbanístico de los últimos años.

500 lagun baino gehiago elkartu ziren Kurasaaleko Ganbera Aretoan Enpresagintza Fakultatearen 50. urteurrena ospatzeko

Enpresagintza Fakultateak (1960tik 2010era ETEO) 50 urte bete ditu aurtan eta hori ospatzeko ekimen ezberdinak antolatu dira. Ospakizunei azaroaren 18an eginiko ekitaldi instituzionalean eman zitzaizen amaiera. Erakundeetako ordezkariez gain, bertan izan ziren fakultateko ikasle zein irakasle ohiak, irakasleak eta unibertsitatearekin lotura daukaten bestelako pertsonak eta enpresak ere.

Ekitaldia magia ikuskizun batekin hasi zen. Era berean, ikus-entzunezko emanaldi batek Fakultatearen iragana gogora ekarri zuen eta etorkizuneko erronkak azaldu zituen. Kurasaaleko ekitaldian, besteak beste, honako hauek parte hartu zuten: Isabel Celaia Hezkuntza sailburua, Eneko Goia Azpiegituretako diputatua eta Foru Aldundiko bozeramailea, Lourdes Idoiaga Oñatiko alkate andrea, Iosu Zabala Mondragon Unibertsitatearen errektorea eta Lander Beloki Fakultateko dekanoa.



Leopoldo Abadía reflexiona sobre la crisis en un acto organizado por MU

Ofreció recomendaciones para actuar con sentido común.

El acto se celebró el 29 de octubre en Santa Ana aretoa de Oñati y se enmarcó dentro de los actos de conmemoración del 50 aniversario de la facultad de Enpresagintza, antes ETEO. Bajo el título *Emprendedores: sensatos en tiempos de crisis* y ante una sala completamente abarrotada, Abadía disertó sobre la importancia de hablar claro de la crisis para entenderla y poder actuar en consecuencia.

Abadía acaba de publicar un nuevo libro: *¿Qué hace una persona como tú en una crisis como ésta?*, en el que ofrece recomendaciones de corte económico para actuar con sentido común en el día a día para empresas, familias, emprendedores... con estilo ameno, irónico e instructivo.

Publicaciones y presencia en medios de comunicación

Leopoldo Abadía es autor de *La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual*, *la hora de los sensatos* y otras publicaciones. Su éxito radica en la sencillez del escrito, en la comprensión del análisis y juicio de los hechos y en la traducción de la economía al lenguaje común. De hecho, su documento *La crisis Ninja* está considerado como la mejor explicación en castellano sobre la crisis económica mundial.

A la conferencia celebrada en Oñati acudieron muchísimos alumnos de la Facultad de Enpresagintza de MU y alumnos y profesores de Arizmendi Ikastola.



Leopoldo Abadía

Doctor en Ingeniería Industrial y profesor de IESE

“Quiero animar al emprendedor para que impulse su proyecto desde la recuperación de los valores”.

¿Qué ha querido transmitir con su conferencia?

He querido explicar muy brevemente lo que ha pasado en los últimos años y presentar las posibles soluciones. Creo que los sensatos son los emprendedores, y debemos apostar por ellos en este clima no muy positivo. Ante esta situación debería estar prohibido hablar de crisis. Debemos afrontar el futuro con optimismo, entendiendo muy bien nuestra relación con los bancos y sabiendo muy bien lo que compramos. Hay que ser prudentes y, ante esta crisis de decencia, debemos recuperar los valores. En definitiva, he querido animar al emprendedor para que impulse su proyecto desde la recuperación de los valores.

Te has encontrado con un público eminentemente joven, la mayoría estudiantes de empresariales.

¿Qué mundo vamos a dejar a nuestros hijos?, el otro día una señora joven me decía que esta pregunta está mal hecha, y que la correcta debería ser la siguiente. ¿Qué hijos vamos a dejar en este mundo? Si estos chicos y chicas son fenomenales, dejaremos un mundo bueno. Por eso me gusta hablarles, para animarles a que trabajen y se impliquen en proyectos y que recuperen los valores.



ETEO, historiatic etorkizunera begira

Urteurren berezia ospatzen ari da aurten ETEO. 50 urte bete ditu Enpresagintza Fakultateak, urteetan ETEO bezala ezagun izan den unibertsitateak.

Historia luze hori liburu batean jaso nahi izan dute; iragana, oraina eta etorkizuna elkartuz. Urteurrenak mugarriak izaten dira, atzera begiratu eta egindakoaz harro sentitzeko balio izaten dutenak, eta Enpresagintza fakultatean gustura sentitzen dira orain arte egindako lanaz.

Jose Antonio Azpiazu historialari oñatiarrak ondo ezagutzen du ETEO. Bertan 12 urtez egin zuen lan, eta bera izan da Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultatearen 50 urteko ibilbidea eta historia jaso duena. Liburuak hamaika pertsonaren testigantzak jasotzen ditu, nolabait pertsona horiek dira unibertsitatearen historiaren haria. 1960tik ETEO; 2010etik aurrera, Enpresagintza.



Jose Antonio Azpiazu historialaria eta Eunate Elio Enpresagintzako kidea.

Jose Antonio Azpiazu
Historialaria

“Liburu hau 50 urteko historia posible egin duten gizon eta emakumeentzat omenaldi bat da”.

Arizmendiarretak 1943an lanbide heziketa garatzeko Arrasaten hasi zuen mugimendua Oñatin ere erne zen. 50eko hamarkadan zehar alor teknikoa Arrasaten garatu zen eta Oñatin arlo administratiboa landuko zela erabaki zen. Eta denborarekin, horixe izan zen Oñatin indarra hartuko zuen adar akademikoa.

1960 urtea aukeratu zen, eskolaren hasiera mugarri bezala, nahiz eta ez dagoen oso argi zehazki noiz izan zen abiapuntua. Garai zailak ziren ordukoak, ezta?

Arizmendiarrak aipatu duzu. Kooperatiben sortzaile, edo asmatzaile izan zen bera. On Jose Mariaren ikuspegia “profetikoa” eta era batean praktikoa izan zela esan genezake. Kooperatibak sustatzeko ez zen bakarrik ekoizle edo produktoreak bakarrik kontuan hartu behar. Horien ondoan heziketa, formakuntza ezin bestekoa zen, eta Arrasaten teknika ikasteko Eskola sortarazi zuen bezala, Oñatin, behar beharrezko enpresagintza formakuntza bultzatu zuen. Garai zailak ziren gerraosteko haiek, baina Oñatin bazegoen aurrera egiteko gogoia, kooperatiben babesean, enpresetarako formakuntza bultzatu zuen talde batek.

70eko hamarkada klabea izan zen. Alde batetik, San Lorentzoko eraikina alokatu zelako eta bestetik, Enpresa zientzien diplomatura irakasteko onarpen ofiziala jaso zelako.

Agustinoek San Lorentzo auzoan seminario handia eraiki zuten, baina garai hartan bokazio falta hasi zen, eta seminarista ga-beziaren ondorioz, eraikuntza erdi hutsik zegoen.

1970etik aurrera gela batzuk erabiltzeko aukera izan zuen ETEOk eta urte gutxi barru, eraikuntza osoa erosteko aukera sortu zen. Agustinoek Oñatiri opari ederra egin zioten, mesede izugarria, eraikuntza oso merke saldu zutelako. Berrogei urtean ETEOk San Lorentzoz jarraitu zuen,

eta bere pertsonalitatea bertan jorratu eta sustatu izan da. Udalak ere sekulako laguntza eskaini zion ETEOri. Garai hartan Reyes Corcostegui zen alkate, eta makinatxo bat ahalegin egin zituen Madrilan eskola aurrera ateratzeko.

50 urte, urte asko dira. Batez ere, gaur egungo gizarteak daraman abiadura kontutan hartzen badugu. Non antzeman dituzu aldaketa nagusienak?

Garai hartako eskola amateurra edo borondatezkoa zen. Gaur egungoa profesionalagoa da, unibertsitate kutsua dariona. Lehen borondate ona, orain, berriz, planifikazioa dagoela esan dezakegu. Baina hau ez dator kolpera, atzetik lan izugarria eginda baizik. Gauzak ez dira perretxikoak bezala ateratzen. Liburu hau 50 urteko historia posible egin duten gizon eta emakumeentzat omenaldi bat da.

Fakultatea ezagutu duzu, bertan egon zara. Eta orain kanpoko begiratu batekin bere historia idatzi duzu. Zein etorkizun ikusten diozu erakundeari? Zein etorkizuneko mezua transmititzen saiatu zara liburu honekin?

Historiagile bezala, maiz erabiltzen den esaldi bat azpimarratuko nuke: *Historia, bizimoduaren maixu, la historia, maestra de la vida*. Fakultatearen sorrera eta bilakaera kontuan hartu beharko litzateke. Orain, gauzak errazagoak dira, bermatuta daude, baina atzera begiraturaz gero konturatu beharko ginateteke beti daudela erronkak. Gaur egun beste erronka batzuk daude, eta igarotako garaien espiritua kontuan hartu beharko genuke. Etorkizuna oparoa da, baina gauzak ez dira berez joaten, bultzatuaz baizik. Gaurko gazteriak, krisi garai honetan, ohartuta dago sorrerako espiritua behar beharrezkoa dela. Eta ziur nago aurrera egingo dutela.

IV. Intercambio entre pueblos e idiomas

Azaroa eta Abendua bitartean Hizkuntza eta Herrien arteko

IV. Truke Programa egiten dabilta, Garabide elkartearen eskutik.

Hizkuntza minorizatuak dituzten herrialdeetako ordezkariak gonbidatu eta hizkuntzekin lotutako esperientziak eta argibideak elkartrukatzeko dituzte. Aurten hiru aymara etorri dira Boliviatik; bi quechua Ecuadortik eta hiru maya Guatemalatik.

Garabide jaio zen Huhezi, Lanki eta kooperatiben mugimenduko kideen arteko hausnarketatik; 2005ean izan zen hori eta 2007an hasi ziren ekintzak antolatzen. Helburua da garapen lankidetzaren proiektuen barruan, maila berdineko lankidetzaren bultzatzea, parez-parekoa.

Garabidek harreman zuzena du euskalgintzarekin lotutako erakundeekin, eta euskararen berreskuratze prozesuan sortu diren tresna eta esperientzien berri ematen du. Hizkuntzaren corpusa, hezkuntzan nola landu, hizkuntzaren estandarizazioa eta zabalkundea lantzen eta informazioa trukatzeko dabilta jardunaldiotan.

Gainera, azken urteotan hainbat proiektu jarri ditu martxan: aholkularitza telebista quechua bat sortzeko

eta mapa linguistiko bat Guatemalan, besteak beste. Horrez gain, euskararen berreskuratze prozesua bilduma baten sintetizatzen hasiak dira; eta 2011n indarrean jarriko dute herri indigenetako liderentzat formazioa Huhezín.

Dagoeneko gauzatzen dabilta programari dagokionez, Garabide elkarteak Jon Lezetak azaldu du "oso ilusionagarria" dela "euskara batuaren sorreran esku hartu zuten protagonistak bertan izatea. Hala nola, Xabier Mendiguren, Joseba Intxausti eta Xabier Kintana. Horrez gain, parte-hartzaile askorentzat oso garrantzitsua da Euskaltzaindia barrutik ezagutu ahal izatea".



Jon Lezeta Garabidekoa, Eulogio Chávez eta Romelia Mó.

Hizkuntza minorizatuak dituzten herrialdeetako ordezkariak gonbidatu eta hizkuntzekin lotutako esperientziak eta argibideak elkartrukatzeko dituzte.

Romelia Mó Isém

¿Vino con un interés específico a estas jornadas?

Me interesan la estandarización y el corpus del idioma, así como la sociolingüística. Estamos en un programa que trabaja por la recuperación del idioma Itzá de Guatemala, que tiene 15 hablantes de más de 70 años y podría desaparecer antes de 20 años. También estamos trabajando en un nuevo programa para implementar el programa de estudios de maestría del centro de investigaciones y estudios del suroeste de México para Guatemala.

¿Conoce la realidad sociolingüística del País Vasco?

Sí, entre 1998 y 1999 trabajé con una institución que tomó parte en la estandarización del corpus del idioma vasco, y muchos de los criterios que se utilizaron los utilizamos para los idiomas mayas. Se trabajó en ese momento con diez idiomas mayas, y se presentó todo el corpus estandarizado en las comunidades y en los medios de comunicación, pero no se implementó su uso. Hicimos una parte, pero no todo. Queremos saber cómo se trabajó aquí con los hablantes.

Eulogio Chávez Siñani

¿Con qué objetivo e interés ha venido?

Una compañera vino a este intercambio y posteriormente en Bolivia convocó a expertos e instituciones para crear una academia de la lengua Aymara. En Bolivia a los idiomas se les ha puesto la catalogación de oficiales, entre ellos al Aymara; y el gobierno dictaminó que todos los funcionarios públicos deben saber un idioma del lugar (Aimara, Quechua, Guarani...). Aprendieron en seis meses, pero no se utiliza. Ahora quieren utilizarlo en las escuelas, pero no existen medios humanos. Queremos saber qué papel jugaron las instituciones y las organizaciones aquí; cómo la lengua se ha elevado a un estatus social.

¿Conocían la realidad vasca? ¿No la idealizan demasiado?

En los años 80 el conocimiento del idioma en el País Vasco asciende del 14% al 74%. Nos interesa saber cómo lo elevaron y crear una conciencia social. El conocimiento de nuestras lenguas minoritarias se ha reducido más de la mitad. ¿Qué está pasando? Eso es lo que nos interesa saber. Tenemos que hacer un rescate de nuestros valores lingüísticos y culturales.

Pertsonen Gestioaren gaineko III. Foroa egin zen Arantzazun

MONDRAGONen integratuta dauden kooperatibetako gestio sozialeko 100 arduradunek baino gehiagok esku hartu dute Foroaren hirugarren edizioan.



Azaroaren 5ean egin zen jardunaldia Arantzazuko (Oñati, Gipuzkoa) Gandiaga Topagunean eta guztira ehun bat lagunek parte hartu zuten. Goizean, Mikel Zabala, Gestio Sozialeko zuzendaria; Yolanda Lekuona, Otorako zuzendaria; eta Zigor Ezpeleta, Kultura Garapenerako arduraduna izan genituen protagonista nagusiak.

MONDRAGON Taldearen enpresa bilakaeraren gaineko oinarritzko datuak eta ekonomiaren zein langabeziaren garapeneraren bilakaeraren datuak eman ondoren, Mikel Zabala Esperientziaren zentzuaren harira pare bat arlo jorratu ziren.

tuen. Besteak beste, bi gairen inguruan Bartzorde Iraunkorrak eta Kontseilu Orokorrek eginiko hausnarketak aurkeztu zituen: parte-hartzea eta parte-hartzea filialetan.

Yolanda Lekuonak heziketa kooperatiboaren bigarren aroko diseinuaren ezaugarri nagusiak aurkeztu zituen, eta jarraian lidergo kooperatiboaz aritu zen Zigor Ezpeletarekin batera. Hain zuzen ere, behin betiko profilarren aurkezpena eta garapenerako proposamena egin zuten.

Lidergo gaitasunak nola landu

Arratsaldeko saioan Mario Alonso Puigek, Kirurgia orokorreko eta digestio aparatuko kirurgiako mediku espezialista madrildarra, hitzaldi bikaina eskaini zuen. Lidergo gaitasuna garatzeko zenbait jarraibide eskaini zituen; beti ere, baikortasuna, bisio argia eta talde lana abiapuntutzat hartuta. Talentuaren hedapenean aditua da, eta osasun eta energia mailetan buruko prozesuek duten eragina ikertzen aritu izan da denbora luzean. Gaur egun lidergoaren, komunikazioaren, sormenaren eta estresaren kudeaketari buruzko hitzaldi eta ikastaroak eskaintzen ditu.

Mario Alonso Puig

Cirujano y conferenciante

“Es muy importante enfocarse en lo positivo para afrontar los problemas”.

¿Afrontar cualquier situación con positividad es tan importante para alcanzar los objetivos?

Es muy importante enfocarse en lo positivo por muchas razones. El foco de atención es esencial en lo que las personas perciben. Dicho foco determina el flujo más importante de información al cerebro. Si nos enfocamos en lo negativo, el cerebro comienza a asumir que todo es negativo, y eso nos coloca en una situación muy disfuncional a la hora de hacerle frente, porque nos llena de desesperanza, nos llena de un sentimiento de impotencia, y en esa situación es difícil solucionar los conflictos. Si por el contrario, nos enfocamos en lo positivo, el cerebro capta la sensación de que estamos en un mundo de oportunidad, y si estamos en ese mundo, nuestro cerebro explora y está más atento para ver los problemas mucho más rápido. En ese caso estaríamos en mucha mejor disposición para solucionar los problemas con más garantías.

¿Esa actitud positiva es una forma de afrontar la vida?

Es una forma de ser en la vida, una manera de observar y de relacionarse con la realidad, perfectamente expandible a todos los campos de la existencia humana. Eliges ser alguien que busca sacar lo mejor de ti e inspirar a otros a que hagan lo mismo. Por lo tanto, el líder es quien extiende esa actitud a los compañeros de trabajo, a los clientes, a los familiares y a los amigos.

¿Qué le parece la experiencia cooperativa?

Hay una cosa que me parece absolutamente importante de la experiencia cooperativa, y es que en momentos de crisis saber que el colectivo te apoya y te ayuda marca un elemento absolutamente diferencial. El movimiento cooperativo me parece especialmente relevante en momentos como los actuales.



Jornada de acogida a nuevos gerentes de cooperativas de MONDRAGON

En esta quinta edición han participado 11 nuevos gerentes.

El pasado 19 de noviembre un grupo integrado por 11 gerentes que han accedido al cargo a lo largo de este año realizaron una sesión de acogida organizada por el departamento de Gestión Social de MONDRAGON.

La jornada comenzó en la sede de la propia Corporación donde se les presentaron diferentes servicios que ofrece el Centro Corporativo. A continuación, se trasladaron a Otalora donde celebraron una charla coloquio sobre diversos temas de actualidad cooperativa: el sentido de la Experiencia Cooperativa y los planes derivados de ese debate; la empresa cooperativa; el Modelo de Gestión Corporativo y Planes de Acción; la encuesta de análisis de cultura organizacional; el liderazgo cooperativo; y los compromisos corporativos con el impulso del euskera.

Para terminar, el presidente del Consejo General, Jose M^a

Aldecoa, compartió un momento con estos nuevos gerentes a quienes mostró su apoyo y les deseó lo mejor en sus nuevas responsabilidades.

Cabe recordar que ésta ha sido la quinta edición de las sesiones de acogida en la que ya han participado un total de 55 gerentes.

Ha sido la quinta edición de las sesiones de acogida en la que ya han participado un total de 55 gerentes.

Expertos califican de excelente el avance del proyecto *Labonfoil* liderado por Ikerlan-IK4

Su objetivo consiste en desarrollar sistemas de diagnóstico rápido y de bajo costo.

Expertos internacionales han calificado de excelente el avance que ha experimentado en el segundo año el proyecto europeo *Labonfoil*, liderado por Ikerlan-IK4, y en el que también participan Gaiker-IK4 y BIOEF. Los investigadores han destacado el éxito de los resultados tras ensayar los prototipos Labcard, Labcard Platform, Skinpatch y Skinpatch Reader y concluir que su progreso es "excelente", ya que "el proyecto ha conseguido los objetivos del periodo e incluso ha superado las expectativas".

Aplicaciones diversas

El proyecto *Labonfoil* (Laboratorio en un film) comenzó hace un par de años con una reunión de los 15 socios europeos. Presupuestado en 7,2 millones de euros y con una duración de cuatro años, su misión consiste en desarrollar sistemas de diagnóstico rápido y de bajo costo que puedan ser aplicados tanto en el ámbito de la salud como en los de alimentación y medio ambiente.

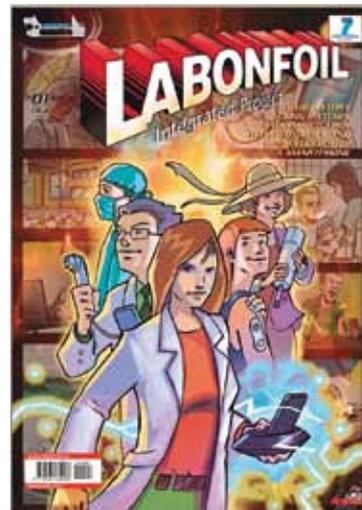
El trabajo consiste en diseñar un laboratorio en un chip o film que, gracias a su tamaño y portabilidad, se puede incorporar a cualquier objeto de uso cotidiano, como por ejemplo un teléfono móvil. Su aplicación sanitaria permitirá que el usuario introduzca una pequeña muestra en el dispositivo, donde se llevará a cabo un complejo ensayo biológico

cuyos resultados serán captados por un accesorio especial incorporado al teléfono móvil y posteriormente remitidos a la central, todo ello en un intervalo de 15 minutos.

Las aplicaciones de este innovador sistema se extienden a otros ámbitos, como el medioambiental, dado que permitirá a los científicos estudiar el cambio climático a través del seguimiento de la evolución de determinados tipos de algas. En el campo alimentario, el laboratorio en un film facilitará la detección y distinción entre varias especies de salmonella y campylobacter en mataderos y granjas.

Igualmente, contribuirá a la seguridad vial al ofrecer la posibilidad de leer un parche cutáneo para la detección de consumo de cocaína a través del sudor recogido durante una semana en conductores profesionales.

La relevancia de este proyecto ha impulsado a sus participantes a editar un cómic que explica de manera muy sencilla los conceptos que se investigan. Puede ser adquirido previa solicitud en esta dirección de correo electrónico: lib@ikerlan.es. También está disponible para su descarga en la página web del proyecto www.labonfoil.eu.



El trabajo consiste en diseñar un laboratorio en un chip o film que, gracias a su tamaño y portabilidad, se puede incorporar a cualquier objeto de uso cotidiano, como por ejemplo un teléfono móvil.

Éxito de Fagor Arrasate en la feria Blech 2010

Fagor Arrasate estuvo presente en la feria más importante del mundo sobre máquina herramienta por deformación, la BLECH 2010, que se celebró en Hannover, Alemania, durante la última semana de octubre.



La feria BLECH reúne a miles de expositores de todo el planeta que muestran las más avanzadas novedades en el sector de la deformación de chapa metálica cada dos años.

En la presente edición, Fagor Arrasate mostró todas las novedades que durante estos dos años ha desarrollado. Por ejemplo, los sistemas de endurecimiento en prensa o press hardening, una tecnología que permite un templado del metal en el mismo proceso de embutición. Fagor Arrasate es uno de los pocos proveedores en el mundo capaz de suministrar la instalación completa, incluyendo la prensa, los troqueles refrigerados especiales, el horno, la robotización y los equipos láser de acabado de las piezas.

Presentación de la perfiladora variable

La empresa ubicada en Arrasate, mostró también, su nueva perfiladora variable, una máquina que permite obtener perfiles de sección cambiante y que representan una alternativa muy ventajosa en la fabricación de piezas de automóvil respecto a la tradicional estampación. Asimismo, Fagor Arrasate exhibió su nueva gama de productos en el sector siderúrgico aguas arriba; la línea de aplanado bajo tensión, laminadores reversibles, trenes de skin pass, líneas de pintura, de galvanizado, de recocido...



The World's No.1

Otra nueva gama de máquinas son las especializadas en fabricar laminados eléctricos, particularmente rotores y estatores para motores eléctricos, bien sea en prensa o en la nueva punzonadora rotativa de Fagor. En el campo del aplanado, resultó muy interesante para los clientes, el nuevo stretch leveller que permite plastificaciones totales en chapas de muy alto espesor. La feria resultó exitosa para Fagor Arrasate ya que los principales fabricantes de automóviles, acero, aluminio y electrodomésticos visitaron el stand y se firmaron varios contratos durante la misma.

La feria resultó exitosa para Fagor Arrasate, ya que los principales fabricantes de automóviles, acero, aluminio y electrodomésticos visitaron el stand y se firmaron varios contratos durante la misma.

La feria resultó exitosa para Fagor Arrasate, ya que los principales fabricantes de automóviles, acero, aluminio y electrodomésticos visitaron el stand y se firmaron varios contratos durante la misma.

Exitosa participación de Ideko-IK4 en el congreso de Máquina Herramienta

Ha ofrecido ocho ponencias sobre temas innovadores como microfabricación y el láser *cladding*.

A lo largo de los días 10, 11 y 12 de noviembre, Ideko-IK4 ha estado presente con un stand en la XVIII edición del congreso bienal "Máquina Herramienta y Tecnologías de Fabricación" organizado por AFM (Asociación Española de Fabricantes de Máquina Herramienta) y celebrado en el Kursaal de Donostia-San Sebastián.

Durante el transcurso del congreso los investigadores de las diferentes líneas de investigación del Ideko-IK4 han expuesto ocho ponencias sobre diferentes tecnologías: la reducción de vibraciones, la microfabricación, el láser *cladding*, gestión de la producción mediante técnicas VSM, hidrodinámica (fluídos magnéticos), las máquinas de grandes dimensiones y el dúo máquina-proceso en aspectos relacionados con el rectificado y la ecología, dando a conocer los resultados de sus últimas investigaciones. En especial, los asistentes valoraron muy positivamente tanto el contenido como la



El Congreso de Máquinas-Herramienta y Tecnologías de Fabricación es una cita imprescindible para investigadores, expertos, empresas fabricantes, y empresas clientes que apuestan por la innovación.

exposición sobre *Mecatrónica al servicio de la máquina-herramienta*.

El Congreso, que se viene celebrando desde 1976, es una cita imprescindible para investigadores, expertos, empresas fabricantes, y empresas clientes que apuestan por la innovación. Promueve el intercambio de conocimientos y de tecnología entre fabricantes de medios de producción e investigadores de centros tecnológicos y universidades, y favorece su aplicación a los procesos productivos, facilitando la adaptación de las empresas a las crecientes exigencias técnicas de un mercado en constante evolución, e incrementando así su competitividad.

Brillante ceremonia de inauguración de una línea de Fagor Arrasate en India

Recientemente, se celebró en la planta principal de SALEM, importante fabricante de acero indio, una brillante ceremonia para inaugurar oficialmente la línea de corte longitudinal que Fagor Arrasate ha instalado en su planta de Tamil Nadu. Esta línea es capaz de procesar acero inoxidable de muy alta resistencia (hasta 1.100 Mpa) en anchos de 1.300 mm y espesores de 4 mm. Las bobinas pueden llegar a pesar 15.000 kilos. Asimismo, la instalación -que puede trabajar a 200 m/min- dispone de una completa línea de flejado y empaquetado de bobinas. Se logra así que la fase de preparación y expedición no sea el típico cuello de botella que ralentiza la producción.

Delegación de Fagor homenajead

A la ceremonia asistió el equipo de trabajo de Fagor Arrasate desplazado al subcontinente asiático. En el transcurso de la misma fueron homenajeados y recibieron el agradecimiento por su excelente trabajo durante el montaje y la puesta a punto de la gran instalación. La línea fue decorada de acuerdo a la tradición hindú y se hizo una ofrenda para garantizar el éxito continuo de la línea.



Fagor Ederlan Tafalla estrena este mes sus nuevas instalaciones de pintado

La inversión realizada para la automatización del proceso ha ascendido a 2 millones de euros.

La cooperativa de Tafalla ha estrenado recientemente su nueva instalación de pintado, lo que además de mejorar significativamente la productividad de esa área, va a repercutir positivamente desde el punto de vista medioambiental, ya que se ha eliminado totalmente la emisión de Compuestos Orgánicos Volátiles a la atmósfera.

Asimismo, la nueva línea está preparada para cumplir todas las exigencias de calidad de pintado para los clientes, lo que redundará en un incremento de competitividad de los productos fabricados por la cooperativa navarra. Otra de las ventajas de esta nueva línea es que generará un ahorro importante en el consumo de pintura.

En definitiva, una inversión de dos millones de euros que va a permitir que Fagor Ederlan Tafalla sea más respetuosa con el medio ambiente y al mismo tiempo mejorar la productividad del proceso de pintado en la empresa. Aprovechando esta circunstancia hemos charlado con el presidente de la cooperativa en torno a la actualidad de la cooperativa navarra.



Una inversión de dos millones de euros que va a permitir que Fagor Ederlan Tafalla sea más respetuosa con el medio ambiente y al mismo tiempo mejorar la productividad del proceso de pintado en la empresa.



Jesús Arrizubieta
Presidente de Fagor Ederlan Tafalla

“Hemos dado pasos muy importantes en la consolidación del proyecto Fagor Ederlan Tafalla”

¿Cómo estáis enfocando la última parte del ejercicio en FET?

Con dificultades, los pedidos de todos nuestros clientes han ido en aumento a lo largo del año, incrementándose aún más en este último cuatrimestre. Esto nos ha llevado a tener que contratar, en un periodo muy corto de tiempo, un número muy importante de personal eventual con los problemas derivados de su formación. También hemos modificado nuestras vacaciones y estamos trabajando sábados y festivos para poder cumplir con nuestros clientes.

¿Cuáles son vuestras previsiones de producción?

Terminaremos el año con unas ventas que rondarán las 69.000 toneladas cuando en el Plan de Gestión estimamos unas ventas de 50.000 tn. En principio, los primeros meses de 2011 se presentan como estos últimos de 2010.

En líneas generales, y a un mes de concluir el ejercicio ¿cómo valoráis este 2010?

La valoración es positiva en todos los sentidos. El año se nos presentaba muy complicado, llegándonos a plantear la eliminación de un turno de trabajo para adecuar nuestra capacidad productiva a la cartera de pedidos. A esta situación se sumaba la necesidad de una fuerte inversión en una nueva línea de Moldeo (NLM) en un contexto de dificultades económicas y complicada financiación. La realidad ha sido bien distinta, los pedidos han ido en aumento y ello nos ha llevado a una mejora ostensible en los resultados y a la contratación de 148 eventuales.

Tras ser aprobada la inversión (NLM) en mayo, en agosto se hizo su lanzamiento definitivo y estará operativa a finales de 2011. Por último, hemos dado un paso muy importante con los trabajadores por cuenta ajena alcanzando un acuerdo hasta el año 2017 en la línea de integración

y complementariedad de ambos colectivos. Después de muchas disputas, el sentido de responsabilidad, la coherencia y honestidad en los planteamientos que hemos realizado los socios han tenido una respuesta positiva.

¿Futuro?

Lo definiría con tres palabras: incertidumbre, trabajo e ilusión. Incertidumbre ante la situación en general y sobre la evolución del sector de automoción en particular. Trabajo, el que tenemos por delante para consolidar nuestro proyecto y conseguir posicionarnos como una empresa de referencia. Y por último ilusión, ilusión por conseguir lo anterior, generando empleo y riqueza en la zona de Tafalla. Si al potencial humano que tenemos le damos la herramienta tecnológica que supone la NLM no me cabe la menor duda de que vamos a conseguir nuestros propósitos.

¿Algo más?

Destacaría dos cosas. Por un lado, el compromiso de Fagor Ederlan con este proyecto y, por otro, la responsabilidad, implicación y sentido de propiedad adquirido por los socios trabajadores de Tafalla. El esfuerzo realizado durante este año es digno de reconocimiento y mención. En definitiva, entre todos, hemos dado pasos muy importantes en la consolidación del proyecto socioempresarial que representa Fagor Ederlan Tafalla.

La responsabilidad, implicación y sentido de propiedad adquirido por los socios trabajadores de Tafalla ha sido digno de mención.

Primer aniversario del proyecto de aprendizaje de inglés *English The Saint James Way*

Este proyecto europeo, liderado por Conexia, ofrece novedosos sistemas de aprendizaje de inglés a los hosteleros del Camino de Santiago.

Este proyecto ofrece novedosos sistemas de aprendizaje a personas que, por las características de su oficio, tienen dificultades para asistir a las clases tradicionales.

El proyecto *English The Saint James Way* supone un seguimiento al esfuerzo pionero iniciado en el proyecto *Leonardo Taxi Drivers*, a la hora de crear unas herramientas basadas en el uso de las nuevas tecnologías para que los trabajadores de unos sectores muy específicos puedan mejorar su servicio a sus clientes extranjeros. Esta vez los beneficiarios son los

hosteleros que jalonan el Camino de Santiago en Francia, Italia y España.

El diseño de los nuevos contenidos lingüísticos se ha realizado en base a innovadores sistemas de aprendizaje, teniendo como referencia la transferencia de los sistemas y métodos aprendidos en el proyecto *Taxi Driver*. Concretamente, incidirá en los resultados logrados hasta el momento entre los hosteleros del Camino de Santiago en la zona francesa, italiana y española del recorrido.

Gaztempresa fundazioak saria jaso du gizarte erantzukizunaren arloan egindako lanagatik

Guztira 526 erakundek esku hartu dute sariketaren aurreneko edizioan, eta Euskadiko Kutxa Enpresa Handia kategoriako irabazlea izan da, Gestina T Gaztempresan izeneko ekimenagatik.

Enpresa handi, ertain zein txikiek, administrazioek eta irabazi asmorik gabeko erakundeek gizarte erantzukizunaren arloan egindako lana saritu dute aurreneko aldiz Corresponsables Sariak. Alegia, gizarte erantzukizunaren eremuko ekimenik berritzaile eta iraunkorrenak gauzatu dituzten erakundeek jaso dituzte onarpenak. Besteak beste, honako hauek dira irabazleak: Endesa, Gas Natural-Fenosa, NH Hotelak, DIA, ADIF, Medina del Campoko Udala, EMASESA, Aguas de Murcia, Anudal, Frutos Secos de Castellón, Cecot, Icaria Iniciatives Socials, PROEXPORT eta Xarxa de Custòdia del Territori.

Gestina T Gaztempresan

Euskadiko Kutxak Enpresa Handia kategoriako saria jaso du, Gestina T Gaztempresan izeneko proiektuagatik. Nafarroako eta Euskal Autonomia Erkidegoko gazte

ekintzaileei laguntzea du helburu ekimenak, eta horretarako, diru-funtsak eta bazkide langileen inplikazioa (finantza-aholkularia eta proiektuko boluntario gisa) eskaintzen dizkie.

Gaztempresa en datos

- Gaztempresa ha apoyado desde su creación a más de 2.300 empresas que han generado casi 4.300 puestos de trabajo.
- En el primer semestre de 2010, impulsó la creación de 199 microempresas, y 306 nuevos puestos de trabajo.

Fagor Groupek bere I+G+Bko zentroa inauguratu du, Fagor Hometek

Zentroak berrikuntzan arituko diren 360 langile izango ditu.

Fagor Groupek Fagor Hometek I+G+B-ko nazioarteko zentroa aurkeztu du gaur Arrasaten (Gipuzkoa). Juan Tomas Hernani, Berrikuntzako idazkari nagusia, arduratu da instalazioen inaugurazioa gauzatzeaz. Ekitaldian izan ziren baita ere Markel Olano, Gipuzkoako diputatu nagusia, Mikel Cabieces, Gobernuaren Eus-kadiko ordezkaria, Juan Goicolea, Eusko Jaurlaritzako Berrikuntzako sailburuordea, eta Jose Ramon Guridi, Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntzako diputatua.

Fagor Hometek Arrasaten dago, eta nazioarteko zentroa da, konpainiaren berrikuntza eta taldearen produkzio zentro nagusietatik gertu dauden bere sareko beste kokagune batzuk koordinatzen dituenen: Lyon, Orleans, La Roche eta Wroclaw.

Fagor Groupek 2009an 69,53 milioi euro bideratu zituen berrikuntzara eta, horrenbestez, Espainiako enpresen artean hamargarren postuan dago. Gaur egun, Fagor Hometek 1.000 patente inguru dauzka, horietatik 56 aurreko urtean erregistratuak.



Zentroak 360 langile ditu berrikuntzan lanetan (produktua-funtzioa, teknologia eta diseinua), eta helburu bikoitzarekin dihardute horiek: alde batetik, pertsonen osasuna, segurtasuna eta ongizatea hobetzera zuzendutako produktu eta zerbitzu berriak ateratzea, eta, bestetik, soluzio teknologiko eraginkorragoak eta ingurumena gehiago errespetatuko dutenak garatzea.

Fagor Groupeko zuzendari nagusia den Txema Gisasolaren hitzetan, "Fagor Hometek etorkizunean liderrak izaten jarraitzea ahalbidetuko digun motorra da, pertsonen soluzio berriak eta iraunkorrak eskaintzeko, etxeko bizi kalitatea eta ongizatea hobetzeko".

Fagor Group dedicó en 2009 una inversión de 69,53 millones de euros a la innovación lo que la sitúa en el décimo lugar entre las empresas españolas.

Seguros Lagun Aro rediseña su web

Ha mejorado la navegación para crear una página más intuitiva.

Entre las mejoras introducidas, está un nuevo menú en la parte izquierda, donde se potencia el área para clientes. Se introduce asimismo, de forma mucho más visual, la posibilidad de contratar un seguro de hogar o de autos y se recoge en un solo módulo las diferentes formas que tienen los clientes de contactar con la compañía (teléfono, videollamada...).

Se incluye un acceso a una nueva página, denominada *En caso de siniestro*, desde donde el cliente puede ver cómo dar de alta un parte, etc. El área central de la página está ocupada por una promoción que cambiará en función de si el usuario accede desde la página de Particulares, Autónomos o Empresa. Bajo ella, aparecen las noticias de interés y un módulo de Twitter donde se recogen todos los tweets que hagan referencia a la aseguradora.

También se ha mejorado el acceso a proveedores y mediadores con un menú destacado en la parte superior derecha. En definitiva, con este nuevo sitio web, Seguros Lagun Aro, a través de la agencia Arista, ha creado una herramienta más cómoda y sencilla para todos.



La Fundación Seguros Lagun Aro-Mirada Social con la Behobia-San Sebastián

Se trata de una de las pruebas más importantes del calendario de carreras.

La Fundación Seguros Lagun Aro-Mirada Social ha apoyado un año más la carrera que se disputó el pasado 14 de noviembre entre el barrio irunés de Behobia y San Sebastián. Cuenta con muchos años de historia y esta edición ha contado con cerca de 20.000 participantes.

Por segundo año consecutivo, la fundación ofreció a los participantes el pasado mes de mayo una nueva modalidad de inscripción, a través del *Dorsal Solidario Stop Accidentes*, ONG de atención a víctimas de accidentes de tráfico con la

que mantiene un acuerdo de colaboración. Gracias a ello, los atletas ayudan a la ONG y además la organización dona un euro por cada dorsal al proyecto solidario de *Stop Accidentes*. Este año la fundación ha decidido repetir la experiencia debido al éxito de la pasada edición. Además, entre el viernes y el sábado se celebra en el Palacio Kursaal de San Sebastián la Feria del Corredor en la que estuvo presente la fundación con un stand compartido con *Stop Accidentes*.

EROSKI Basic, nueva marca que responde a las necesidades de los clientes

La nueva marca abarca un conjunto de artículos de primera necesidad.

Eroski Basic es la marca que Eroski pone a la venta, basada en el precio que abarca los productos de mayor consumo diario. Esta gama pretende responder a las necesidades de los consumidores.

La gama de productos Eroski Basic tiene un precio competitivo, y se estima que ahorrará a los consumidores más de 24 millones de euros en lo que queda de ejercicio económico, hasta final de enero de 2011, fecha en la que la cooperativa cierra su ejercicio fiscal.

Sobre Eroski Basic

Esta gama de productos está avalada por los estándares de calidad de Eroski, sin incorporar en su composición aceites vegetales parcialmente hidrogenados y aportando un semáforo nutricional en su etiquetado, para mejorar la información sobre salud y nutrición de los consumidores.

La mayoría de los productos de Eroski Basic son alimentos envasados, aunque también constan productos frescos y otros artículos de bazar y limpieza. Estos productos son elaborados por proveedores habituales de Eroski, quienes han superado los procesos de auditoría, los estándares de

los análisis de laboratorio y los paneles de cata propios y el seguimiento de la trazabilidad del producto desde su origen y elaboración hasta el consumo del producto.



Premio "Alimentos de España"

Eroski recibió a principios de noviembre el premio "Alimentos de España" en la categoría de distribución y comercio alimentario, de manos de la ministra de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Rosa Aguilar, en la XXII edición de estos galardones.

Leire Barañano, directora de la Secretaría General de Eroski, recogió el galardón y manifestó su satisfacción por recibir este premio.

El reconocimiento a Eroski se basa en su modelo de gestión cooperativa de consumidores, que permite su participación en la toma de decisiones y que compatibiliza con el crecimiento empresarial, la generación de valor y la contribución al desarrollo social con el menor impacto medioambiental posible.

Igualmente, el premio reconoce su labor de información al consumidor a través de la revista "Eroski Consumer", que facilita el conocimiento del sector alimentario y social.

Eroski Basic está avalada por los estándares de calidad de Eroski, sin aceites vegetales parcialmente hidrogenados y aportando un semáforo nutricional en su etiquetado, para mejorar la información sobre salud y nutrición.





Jornadas corporativas con presidentes y gerentes para analizar las perspectivas del PG 2011. A priori, no será un ejercicio tan adverso como 2010, pero las cooperativas de MONDRAGON seguirán con una actitud de ajuste y contención.



El pasado 8 de noviembre se celebró el tradicional encuentro con los gerentes de las cooperativas integradas en MONDRAGON para compartir información sobre las claves de gestión de cara al próximo ejercicio.

Esta cita anual es una jornada de marcado carácter corporativo, un espacio para la relación y el intercambio de opiniones que contribuye a fortalecer los nexos de unión entre las cooperativas de la corporación. Asimismo, y siguiendo con la iniciativa puesta en marcha el año pasado, también se celebró el 15 de noviembre el encuentro entre los presidentes de to-

das la cooperativas que junto al presidente del Consejo General de MONDRAGON analizaron las perspectivas y directrices de cara al año 2011.

Encuentros en el centro corporativo

Los encuentros con los gerentes y con los presidentes se celebraron en el centro corporativo, y el formato fue similar al de años anteriores. La primera intervención corrió a cargo de Belén Kortabarria, directora financiera de MONDRAGON, quien resumió los aspectos económico-financieros más relevantes de cara al próximo ejercicio. Las con-

Irizpide nagusiak

1.

Produktibitatea eta lanaren kostua

2007 urtetik 2010era bitartean lanpostuaren gaineko balio erantsiaren kopuruak behera egin du MONDRAGONeko kooperatibetan, eta horren aurrean lehiakortasun neurriak berreskuratzea ezinbestekoa izango da. Oro har, 2010ean zeuden aurrerakin mailen kontrakzioarekin eta mantenuarekin jarraitzea gomendatzen da.

2.

Aktiboen produktibitatea eta oreka finantzarioa

Aktiboen doikuntzan egin beharko dute lan kooperatibek produktibitatea hobetzeko, alegia aktibo zirkulatuzailearen zein aktibo ez arruntaren doikuntzan jardun beharko dute. Era berean, diruzaintza gestioari lehenetsua eman behar zaio oreka finantzarioa lortzeko.

3.

Egitura kostuen doikuntza

Erosketa politikak hobetu behar dira eta horretarako Korporazioak dituen plataformak erabili behar dira. Kostu baxuko herrialdeetan ATEGI bezalako plataformak erabilia abantaila ugari izango dituzte kooperatibek.



signas que se trasladaron en la reunión en relación con la previsible evolución de la economía en 2011 hicieron referencia a la necesidad de continuar con la actitud de ajuste y contención de los años 2009 y 2010. Asimismo, se resaltó la importancia de los esfuerzos y avances orientados a medio y largo plazo “para propiciar cambios estratégicos y nuevos modelos de negocio”.

Crecimiento del PIB

En 2011 el Producto Interior Bruto crecerá en España un 0,7%, por lo que la recuperación será mucho más lenta que en el resto de los países de la zona euro, y mucho más

aún si comparamos con los países emergentes y en desarrollo, quienes seguirán traccionando el crecimiento económico mundial. China crecerá un 9,6%, India un 8,4%, y en Latinoamérica y Centro América, Brasil y México también crecerán por encima del 4%.

Tras la intervención de la directora financiera, el presidente del Consejo General de MONDRAGON, José María Aldecoa presentó la visión corporativa para los próximos años y los retos de futuro de la corporación: transformar el tejido empresarial mejorando la posición competitiva y la rentabilidad de los negocios para generar empleo de alto valor añadido. ■

4.

Gorantz doazen herrialdeen potentzialtasuna

MONDRAGONen bilakaera ona izan da azken urteotan arlo honetan. Esportazio indizeak, Espainiako zein Euskadiko batezbestekoa baino hobea da gure enpresena, eta herrialde haien potentzialtasuna kontuan izanda, estrategiak area-gotu egin behar dira. Kostu baxuko herrialdeetan erosketa zein salmentek gora egin behar dute, beti ere negozioren estrategiarekin bat baldin badatoz.

5.

Enplegua

Langabezia estrukturala hobetu beharra dago. Solidaritate mekanismoek emaitza onak eman badituzte ere, oraindik badira 500 bazkide langabezia estrukturalan. Pertsona horien egoera hobetu egin behar da, eta birkokatze definitiboak egin beharko dira. Egitasmoa hiru urteko ikuspegiarekin abian jarri bada ere, 2011 urteko helburua da 150 bazkideri lanpostu definitiboa eskaintzea.

Bestalde, lanera huts egiten dutenen kopuruak gora egin du eta arazo horri irtenbidea eman beharko diote kooperatibek datozen hilabeteotan. Arlo horretan dihardutenei ahalegin berezia eskatzen zaie.

Una nueva visión para el futuro



Durante los encuentros corporativos con gerentes y presidentes se presentaron los nuevos planteamientos estratégicos de MONDRAGON para encarar el futuro. Transformar el tejido empresarial, nuevo reto del grupo cooperativo.



MONDRAGON quiere seguir siendo un grupo empresarial rentable y competitivo, con un modelo cooperativo propio y en un contexto global. La Corporación quiere ser reconocida por aportar soluciones integrales, y por crear puestos de trabajo en cooperación.

Para ello, se ha marcado como reto la transformación de los negocios evolucionando hacia prestaciones y mercados o sectores de alto valor añadido, aprovechando siempre los valores corporativos, y el gen diferenciador de la cooperativa; la inter-cooperación, la innovación y el conocimiento.

En ese contexto, MONDRAGON ha formulado un nuevo reto: transformar el tejido empresarial mejorando la posición competitiva y la rentabilidad de los negocios para generar empleo de mayor valor añadido.

La transformación se deberá afrontar por fases y mediante cinco ejes estratégicos: dimensionamiento, internacionalización, innovación, intercooperación y Modelo de Gestión Corporativo.

Etorbizuneko erronka

Gure enpresa azpiegitura eraldatu, kooperatiben posizio konpetitiboa hobetu eta balio erantsiko enplegua sortu. Hori da MONDRAGONen helburua, datozen urteotarako erronka nagusia. Noranzko horretan, bost arlotan lan egiten jarraitzea proposatzen da: dimentsionamentua, nazioarteratzea, berrikuntza, interkooperazioa eta gestio kooperatiboaren eredia.

Zalantzarik gabe, aro berriak formula berriak exijitzen ditu etorkizunari aurre egiteko. Planteamendu zintzo batetik abiatuta, gure mugak zeintzuk diren identifikatuz eta onartuz, eta aukeratutako ardatz estrategikoetatik abiatuta, enpresa talde errentagarri eta konpetitiboa izatea lortuko dugu mundu mailako testuinguruan. Merkatuan soluzio integralak eskaintzeko gai garela erakutsi nahi dugu, gizarte enpresa eredu kooperatiboa enplegu sustatzaile eta garapen eragile dela erakutsiz.

Intercambio de experiencias

En esta edición de las reuniones con gerentes y presidentes se trasladaron dos interesantes experiencias sobre “Dimensionamiento” e “Intercooperación” y se hizo un reconocimiento a Eroski por su buen hacer en la implantación del Modelo de Gestión Corporativo.



Danobatgroup

Estrategia de organización y dimensionamiento

Rafael Barrenetxea, director general de la División de Máquina-Herramienta, compartió con gerentes y presidentes la experiencia de su División. Inició la exposición con una foto actualizada del mercado mundial de Máquina-Herramienta, y el posicionamiento de Danobatgroup en ese contexto. Hizo alusión a la necesidad de continuar en el mercado –al entender que es un sector rentable– pero adaptándose a las nuevas características del mismo. En ese sentido, “un aspecto clave es el de dar una imagen de empresa única, homogénea e integrada”. Y en esa tarea han estado trabajando los últimos años. Han reorganizado su estructura, pasando de un grupo formado por varias marcas a un grupo de empresas en el que se han potenciado sus marcas más reputadas, que son Danobat y Soraluce.

Como resultado de este esfuerzo de homogenización y de integración, ahora Danobatgroup traslada a sus clien-



tes y al mercado una visión unificada que además le sitúa en el puesto 30 en el ranking de productores mundiales de Máquina-Herramienta.

MONDRAGON Automoción

Estrategia de Intercooperación

José Ramón Goikoetxea, director de la división de Automoción, realizó un recorrido histórico y desglosó los escenarios y tipos de intercooperación llevadas a cabo, para pasar a señalar la importancia que ésta ha tenido en la evolución del grupo cooperativo. “Ha servido para reducir el impacto de la crisis, para la promoción y el desarrollo de nuevos negocios, para tener acceso a nuevas oportunidades, y para ganarnos el reconocimiento de la sociedad. Asimismo será una estrategia básica para enfrentar el futuro”.

La aplicación práctica en MONDRAGON Automoción de esta estrategia, les ha llevado a generar una agrupación sectorial de divisiones y cooperativas a través de la articulación de un GIM (Grupo de Interés Mutuo) de Automoción, cuyos ejes básicos de actuación son la mejo-

ra del posicionamiento de las cooperativas ante el cliente y la promoción de nuevas actividades en el sector. Una de ellas es el “Coche eléctrico/Movilidad sostenible”, un proyecto presentado en el primer semestre de este año, en el que han estado implicadas varias cooperativas y que ha servido para mostrar la ventaja competitiva de la intercooperación.





Los presidentes de las cooperativas celebraron en Arrasate la segunda edición del encuentro corporativo para compartir información sobre el PG 2011.



Una semana después de la reunión con los gerentes, tuvo lugar en el centro corporativo de MONDRAGON la segunda edición del encuentro con los presidentes de las cooperativas integradas en la Corporación. La de gerentes fue el 8 de noviembre, la de presidentes el 15. En total, cerca de 80 presidentes se dieron cita en este evento.

Un encuentro que se estrenó el año pasado, y que visto la buena acogida y valoración que se hizo de él, se ha vuelto a repetir. Y visto lo visto, y teniendo en cuenta las evaluaciones de la edición de este año, el encuentro parece que se va a convertir en un clásico anual.

Contenidos

Respecto a la sesión (realizada en la sala de juntas del Centro Corporativo) cabe destacar que sus contenidos fueron un calco de la sesión realizada una semana antes con los gerentes. Intervención de Belen Kortabarria, para comentar el escenario de 2011 y las recomendaciones para elaborar los PG; Aldecoa, que situó el horizonte estratégico del grupo con la presentación de la nueva visión corporativa; y un par de experiencias internas para compartir (Danobatgroup y su estrategia de dimensionamiento, y MONDRAGON Automoción y su estrategia de Intercooperación).

La única diferencia de esta reunión en relación a la de los gerentes fue que los presidentes prolongaron la jornada matutina con una sesión vespertina para debatir en torno a dos temas sobre los que han venido trabajando a lo largo de los últimos meses: **Participación y Modelo de participación en filiales**. Se repartieron en siete grupos de 10 personas y posteriormente celebraron una sesión conjunta para presentar las conclusiones.

Respecto a la participación, la Comisión Perma-

nente se ha propuesto potenciar la participación para "lograr una mejora significativa y evaluable en el compromiso, la identidad y el sentido de pertenencia de las personas".

En relación con el "Modelo de Filiales Participadas", se insistió en que es necesario un planteamiento de mínimos (Proyecto "Modelo de Expansión" ya existente), que es necesario un compromiso por parte de todas las cooperativas para su cumplimiento, y que es necesario divulgar el modelo y los compromisos acordados en él.

Fue una reunión muy provechosa, con información clave para elaborar los PG 2011 y con una jornada de trabajo sobre dos temas que preocupan a la Comisión Permanente y a las cooperativas.

Bestelako diferentziak

Lehendakarien bilerak berezitasun batzuk izan ditu gerenteen bilerarekin alderatuta. Hona nabarmenak. Hasteko, asistentzia gutxiago izan zen bigarren honetan (lehendakariak: 78, gerenteak 145). Lehendakarien bileran emakume gehiago izan ziren (nahiz eta aurten iaz baino gutxiago izan). Eta euskararen presentzia handiagoa izan zen bileran, bai mahaiaren partetik, bai entzuleen artean.

Bestalde, lehendakarien bilera luzeagoa izan zen, izan ere, goiz eta arratsaldeko saioa izan zuten; arratsaldean lan jarduna izan zuten, Parte-hartzeari eta Filialetako parte-hartzeari buruz.

Gerenteen balorazioak

Noelia Barruetabeña
Lea Artibai Ikastetxeko
zuzendari nagusia

“Jardunaldi korporatiboa
ondo etorri zitzaidan”



Jardunaldi Korporatiboaren gaineko zein balorazio egiten duzu?

Nire ustez behar beharrezkoa da gerente eta zuzendari finantzarioentzat. Arlo honetan MONDRAGONeko irizpideak zeintzuk diren jakitea oso garrantzitsua da urteko gestio plana egiteko. Dena dela, gu bezalako kooperatibek, hezkuntza arlokoak garenok, uztailean egiten dugu gestio plana ikasturtea iraillean hasten baita, beraz jorei dagokienez ekainean informazioaren bat izatea ondo etorriko litzaiaguke. Edozelan ere, jardunaldi korporatiboa ondo etorri zitzaidan, batez ere guk aurreikusitako zenbait irizpide konfirmatzeko. Antolaketa eta mamari dagokionez ere nire balorazioa positiboa da. Urtean zehar positibo lez kontsideratu diren beste kooperatiben esperientziak bileran bertan beraien ahotik entzutea ere oso pausu handia dela deritzot. Gainera, kooperatibetan gestioaren ardura daukagunok elkarrekin esperientziak trukatzeko eta konpartitzeko aukera edukitzea ere oso ona da, alegia, MONDRAGONeko parte-hartze sentimendua indartzeko eta bultzatzeko baliaigarria da.

Presidenteentzen balorazioak

Aritz Otxandiano
Fagor Arrasate-ko presidentea

“Parte-hartzearen inguruan iritziak eta esperientziak trukatzeko aukera izan dugu”



Topaketaren gaineko zein balorazio egiten duzu?

Saioa interesgarria izan da, alde batetik zuzeneko informazioa jaso dugulako hurrengo urterako aurreikusten den testuinguru ekonomikoaren inguruan, eta baita MONDRAGONek epe luzera begira daukan ikuspegiaren gainean ere. Bestalde, arratsaldeko saioan kooperatibentzat erronka nagusia den parte hartzearen inguruan iritziak eta esperientziak trukatzeko aukera izan dugu.

Zein da zuen kooperatibaren 2011ko aurreikuspena?

Fagor Arrasateren kasuan 2011 urtea erronka eta lan karga handiko urtea izango da, 2010 urtearen bigarren zatian izan ditugun kaptazio altuek 2011rako kartera ziurtatuta utzi digute-eta. Lan karga handi horri aurre egin eta esku artean ditugun zenbait proiektu konplexu modu egokian kudeatzea izango da erronka nagusia. Era berean, Txinan daukagun filialaren kontsolidazioari begira ere oso urte garrantzitsua izango da.

Susana Roa
Ausolan-eko presidentea

“Pozgarria da jakitea Batzorde Iraunkorrean guztion ardurak eta kezkek aintzat hartzen dituztela”



Topaketaren gaineko zein balorazio egiten duzu?

Oso positiboa izan da. Lehengo zatiari dagokionez, nahiz eta informazio hori ia egunero hainbat lekutan entzun, gure kooperatiben arloan finkatzea ondo dago. Era berean, talde barruan ondo ez dabilzan kooperatibei itzaropen apur bat emateko ere balio izan du. Arratsaldeko saioa ere oso interesgarria izan da, izan ere, batzutan ez dugu ezagutzen Batzorde Iraunkorraren lan taldean zer ari diren egiten, eta argi dagoena da guztion ardurak edo kezkek aintzat hartzen dituztela eta hori jakitea pozgarria da.

Zein da zuen kooperatibaren 2011ko aurreikuspena?

Gure aldamenean dauden kooperatiba askoren egoerarekin alderatuta, Ausolaneko aurreikuspena ona dela esango nuke, gure negozio handiena da bazkariak zerbitzatea eta arlo horretan nahiko ondo gabilta, nahiz eta datorren urterako gauza asko kolokan dauden. Garbitasuneko negozioan gehiago nabaritzen da krisia.



La solidaridad cotidiana

Un estudiante de la Eskola Politeknikoa de Mondragón, allá por los años 60 se quejaba a Arizmendiarrieta porque se les hacía barrer la clase dos veces por semana. “Encima que pagamos la matrícula, tenemos que barrer” argumentaba el chaval. D. José María le replicó que la suya era la postura del “señorito” que tiene derecho a ensuciar pero no la obligación de limpiar. No sabemos si el argumento hizo mella en el joven y si por el contrario anotó en su memoria el incidente como una muestra más de las rarezas del “cura”. Pero el incidente tiene más trasfondo ideológico de lo que puede parecer.

Jose M^a Larrañaga

Derecho a ensuciar

El barrer, el limpiar son oficios despreciados, que no despreciables, que se dejan para quienes no tienen otro modo de ganarse la vida. Las limpiadoras clásicas son las mujeres y no es extraño que las niñas aprendan a barrer y los niños no en muchas de nuestras familias. Con este proceder profundizamos, aún más, en la discriminación de género pero, sobre todo, perdemos la oportunidad de inculcar en los chicos el gusto por la limpieza, el orden y la salubridad. Quien se acostumbra a ver que otras personas, las mujeres de la casa, van tras sus pasos para recoger lo que arroja, para limpiar lo que ensucia y ordenar lo que arroja sin orden lo que le estorba, está preparándose para dividir el mundo entre quienes tienen el derecho a no sujetarse a las reglas de convivencia, al derecho a exigir que los demás le sirvan en aquello que ellos no desean hacer y, por el otro lado, los que tienen la obligación de cuidar el aseo, el buen orden y la disciplina de la comunidad.

Los derechos y los deberes no son divisibles a nivel social como no lo son a nivel individual. Ni los derechos para unos y las obligaciones para otros, ni obligaciones sin derechos o derechos sin obligaciones, porque la única manera de legitimar el derecho es uniéndolo a una obligación. Separar estos dos conceptos, dividirlos en unidades desvinculadas es inhumano, un despropósito social y una tragedia personal.

La gente que cree ser superior porque no tiene que barrer la guarrería que dejan “porque lo pueden dejar”, esos personajes arrogantes que ignoran a quienes les permiten vivir en un ambiente sanitariamente aceptable son los profetas del mundo convertido en estercolero moral. Mala gente que camina y va apesando la tierra.

Extraña la impunidad con las que tratamos a los que contaminan las aguas, los vientos, los campos y los bosques apelando al desarrollo y a los beneficios económicos. Las futuras generaciones tendrán que pagar el coste de la suciedad que ahora producimos. Será un pago en salud, en calidad de vida, en hermo-

sura y en higiene además de en dinero. Nuestros nietos vivirán peor y les costará más caro porque no hemos aprendido a limpiar nuestra propia porquería.

Esa guarrería humana en su aspecto más literal no deja de ser una cotidiana demostración de la insolidaridad. Lo que ellos se permiten hacer en la calle, en la empresa o en los sitios que no son de su propiedad lo plantean como un derecho pero esa misma conducta si es practicada por otros en su terreno o propiedad es un delito.

Es posible que quien no recoge la caca del perro que pasea, tenga su casa reluciente, que quien tira el pañuelo usado por la ventanilla del coche no lo dejará en el suelo de su habitación o quien deja un casco de botella en un banco jamás lo hiciera en su cocina. Seguro que muchos de los que dejan la luz encendida, el café derramado o no recogen el material caído en la fábrica montan en cólera si alguien de sus amigos o familiares hace lo mismo en su casa.

Limpiar el aula y la escuela

La cultura y la educación no es algo que se manifiestan en algunas cosas sí y en otras no; en algunos momentos sí pero no en otros. La persona educada siempre demuestra su educación porque es algo que constituye su personalidad. Como no puede nadie estar medio embarazada tampoco es posible ser medio educado o medio solidario. O se es del todo o no se es.

Por eso la respuesta de Arizmendiarieta iba mucho más allá de la anécdota del barrer: quería educar en la idea de la solidaridad y la responsabilidad. Comenzando por las cosas cotidianas, por las cosas simples de cada día.

Crear valores es cosa de detalles repetidos en cada momento y en cada situación. La solidaridad que se lleva a los discursos y que se alardea en las grandes ocasiones es una solidaridad vacía, de escaparate, superficial. Decía el gran poeta León Felipe

"Voy con las riendas tensas // y refrenando el vuelo//porque no es lo que importa//llegar sólo ni pronto, //sino llegar con todos y a tiempo".

Estas prisas por consumir más, esa precipitación por alcanzar los máximos niveles de despilfarro que nos invade cuando tenemos y nos deprime cuando no tenemos. Esa mitificación de la crisis como mal que afecta a todos pero que si uno mira de cerca está dividida entre quienes tienen el derecho a poseer y quienes tienen la obligación de padecer la penuria. Resulta obsceno que un solo deportista de élite reciba por ficha una cantidad similar a la que supondría el presupuesto total anual de una empresa de 500 trabajadores. Resulta insultante que a esos astros se les pida autógrafos como si fueran los salvadores de su tribu mientras que quienes levantan cada día la precaria economía familiar son tomados como seres inferiores, despreciables, obligados a apretarse el cinturón porque estamos dispuestos a pagar el espectáculo antes de administrar un mínimo criterio de justicia en el binomio obligaciones y derechos.

La solidaridad no es solo un derecho del que carece, es también un deber de quien tiene. Recordemos

La gente que cree ser superior porque no tiene que barrer la guarrería que dejan "porque lo pueden dejar", esos personajes arrogantes que ignoran a quienes les permiten vivir en un ambiente sanitariamente aceptable son los profetas del mundo convertido en estercolero moral.

el famoso 0,7 de ayuda a los países pobres para que la sobrevalorada crisis económica financiera se convierta en la vacuna que este mundo necesita para curar su criminal egoísmo y recuperar la sensatez que nos permitirá no enfermar sin remedio y perecer como humanidad en el futuro.

Cultura y biología

Muchos antropólogos de los primeros años del siglo XX tuvieron miedo a publicar sus estudios sobre las culturas indígenas de África o América porque el retraso que mostraban en las relaciones y en la estructura social podía hacer pensar y dar argumentos a los racistas que la superioridad cultural que mostraban los europeos fuera interpretada como consecuencia de una superioridad biológica. La historia les dio la razón y el dolor que produjeron determinadas ideas fue tan grande que aún la humanidad se estremece de espanto.

Pero ya no queda ninguna duda y todos los humanos partimos del mismo nivel biológico. Es la cultura la que determina el nivel de respuesta a los problemas y dilemas del mundo. Un niño bosquimano, un indio shosson o un esquimal trasladados a un ambiente europeo, a un entorno determinado puede ser tan elegante como un lord inglés o tan sofisticado como un parisiense emparentado con la nobleza. Eso es lo que han descubierto los científicos.

Quizás en vez de preguntarnos porqué los jóvenes no sean como nosotros, deberíamos recapacitar si lo que aprenden en la calle, en la escuela, en la TV es a unir responsabilidad y derechos en un solo "paquete cultural" o, como aquel joven que se negaba a barrer, aprenden que unos pueden ensuciar y otros deben barrer. ■

Crear valores es cosa de detalles repetidos en cada momento y en cada situación. La solidaridad que se lleva a los discursos y que se alardea en las grandes ocasiones es una solidaridad vacía, de escaparate, superficial.

Lanerako motibazio multzoak (I)

Arianne Kareaga Irazabalbeitia Lanke-Huheziko kidea

Gaurko honetan lanerako motibazioen inguruan jardungo dugu. Zergatik egiten dugu lan? Zerk bultzatzen gaitu lan egitera? Zeintzuk dira egunero lanera etortzeko gure motibazio eta motorrak? Galdera hauek erantzuten hasita, erantzun ezberdin asko izango genituzke. Guk erantzun horiek sailkatu eta multzokatzeko ahalegina egin dugu. Horrela, zortzi dira motibazioei lotuta sortu ditugun multzoak.

Helburu transzendentalei lotutakoak

Helburu transzendentalei lotuak, interes indibidual eta kolektiboetatik haratago dauden helburuekin bat egi-tea esaten diogu helburu transzendentelak izateari. Esate baterako, kooperatibei dagokigunez, maila teknikoan egon daitekeen proiektu batetik (produktu jakin baten garapena) hasi eta enpresaz gaindi gara ditzakegun transformazio sozialerako proiektuetara.

Helburu transzendentalarik ekarpenak egiten

zaudela sentitzea motibazio elementua izan daiteke. Baita erakundeko lanekin eta norberak diharduen horrekin lotzeko ahalmena badu ere. Hau da, pertsona batek bere lanaren bitartez bere helburu transzendentalekin bat egiten badu eta hauek aldi berean erakundearen helburu transzendentalekin bat egin eta hor sintonia bat badago, beste motibazio elementu bat izango da.

Soldatari lotuak

Soldatari dagokionez, **motibazio elementu higieniko bat dela esan dezakegu.** Guztiongan dagoen elementu bada ere, ez da ezinbestekoa erakunde batean. Esate baterako borondatez jarduten dugun lanetan beste motor guztiak egon daitezke hau izan ezik. Halere, borondatezkoak ez diren lanetan, hau da, soldatapekoetan berebiziko garrantzia dauka motibazio elementu honek.

Beldurrarekin, segurtasunarekin lotura zuzena du. Beldurra eta segurtasunik eza beste motore batzuen fre-noak dira (esplorazioarena, berrikuntzarena, adibidez). Horregatik, soldataren motibazioa maila minimoraino behintzat aseta izan eta aktibazio maila baxuan edukitzea da garrantzitsua, eta horretarako baliteke soldata duinak eskaini behar izatea.

Bokazio eta gaitasun pertsonalei lotuak

Bokazio eta gaitasun pertsonalei lotuak deitu diegu **personaren garapenarekin zerikusia duten motibazio** elementuei. Hemen hiru motibazio multzokatu ditugu. Bata, gaitasun pertsonalak gehitzen zaudela ikus-

teak gauzak egitera motiba zaitzake eta bere horretan lanerako motor garrantzitsua izan daiteke. Beste alde batetik, gauza berriak ikasteko gogoia (jakin-mina), baina ikasketa kognitiboa.

Taldetasunari lotuak

Taldekideekin egote hutsa, ikustea eta besterik gabe euren egotea motibagarria izan daiteke. Taldekideak zaintzea, euren mugak ezagutu eta errespetatzea edo eta garai txarrak bizi dituen pertsonari arreta berezia eskaintzea.

Taldekideak sustatzea eta hazten ikustea ere mo-

tibazio elementu bat izan daiteke. Dimentsio ludikoa ere, bere horretan motibagarri izan daiteke. Besterik gabe, taldekideekin ondo pasatzea eta dibertitzea. **Lan giro atsegina edukitzea askotan beste faktore batzuk baino garrantzitsuagoa da.**

Botere eta lehia bulkadei lotuak

Lankide den **beste pertsona baten gainetik zaudela sentitzea ere motibagarria izan daiteke.** Besteak baino hobeto egitea zure lana eta horrek zure botere kuota

gehitzea nahi izatea. Botere nahia lanerako motore indartsua izan daiteke askorengan.

Nabarmentzeari lotuak

Norbere burua nabarmentzeko beharra denongan da goen zerbait da. **Besteen aurrean dakiguna agertzak plazera emateaz gain besteen errekonozimendua jasotzeko modu bat da.** Lan askotan motibazio elementu garrantzitsua izan daiteke. Esate baterako,

presentzia fisikoa garrantzitsua den lanetan. Era berean, talde lanetan ere bakoitzari bere tartea eskaintzea garrantzitsua izan daiteke, norbere ideiak azaltzeko tarte bat edukitzea eta inor zerbait esateko goz geratu ez dadin.

Lorpenari eta aitopenari lotuak

Egindakoarekin lorpena sentitzea bere horretan motibazio elementu bat izan daiteke. Lortu izanaren sentimendua. Era berean, **lan hori egiteagatik besteen aitortza jasotzea ere motibagarria izan daiteke.** Baina motor hau beste motor batzuk elikatzeko motorra ere ba-

dela esan dezakegu. Zerbait lortzeak hurrengo ekintzarako motibazioa ekar dezake, bere horretan motibazio elementua izan daiteke, hurrengo pausuak ematera animatuko gaituena².

Ekiteko senari lotuak

Motorren eta motibazio elementuen deskribapenarekin bukatzeko ekiteko senari lotuak deitu dugun multzoa dugu azkena. Sortzen eta berritzen diharduzula sen-

titzea motibazio elementu bat izan daiteke eta aldi berean, ekiteko sen hori kanpo mehatxu zein oztopoak borrokatzerara bideratzea beste bat.

¹ Logoterapiaren ildoarekin lotura du honek: Victor Frankle-ek giza bizitzaren zentzu emaile diren balore bakarrak balore autotranszendenteak direla aipatzen du.

² Rafael Cristóbal-ek bere "Fundamentos del ser humano. Una Psicología para educadores" (2008) lanean behin eta berriz azpimarratzen du giza garapenean eta giza ekintzan motorerik indartsuenetarikoa arrakastaren bizipena dela, eta, al-diz, frenorik nagusienetakoa porrotaren bizipena.

Isoleika

Eika, cooperativa vizcaína que desarrolla una amplia oferta de productos dirigidos a la cocción eléctrica como los focos radiantes, controles touch para vitrocerámicas, resistencias eléctricas y termostatos eléctricos, domina entre otras una tecnología específica para el aislamiento del calor, que aplica en sus placas vitrocerámicas. Hace tres años, se planteó la posibilidad de aplicar esa misma tecnología a otras aplicaciones, como la de paneles ultra-aislantes. Para ello, se realizó un estudio de viabilidad, a través de Saiolan, y concluyó en la creación de Isoleika, hace dos años aproximadamente, si bien sus paneles se empezaron a comercializar el año pasado.

Dos mercados Los paneles ultra-aislantes que fabrica Isoleika se destinan principalmente a dos mercados diferenciados: al mercado de baja temperatura y al de alta temperatura. En cuanto al mercado de baja temperatura se centra en aplicaciones que requieren temperaturas inferiores a los 100°C (pudiendo llegar inclusive a valores muy por debajo de 0°C). Dos ejemplos claros de aplicaciones en este mercado son el del aislamiento de frigoríficos de alta eficiencia energética (A++, A+++), y el de la construcción, para el aislamiento de viviendas. En este sentido, hoy en día Isoleika vende paneles aislantes que se acoplan a los frigoríficos de clase energética A++ de Fagor Electrodomésticos. En lo que respecta al sector de la vivienda, se prevé que estos paneles puedan utilizarse en el futuro en el aislamiento de viviendas energéticamente eficientes.

Los aislantes de alta temperatura están destinados principalmente al sector industrial: acerías, fundiciones, conducción de gas, etc. Por ejemplo, para aplicar en conductos por los cuales se transportan fluidos a temperaturas extremas, de 700-800°C. "También se han instalado nuestros aislantes en una planta piloto que pretende capturar y almacenar CO₂, en la cual hay gases que circulan por una serie de conductos, que precisamente van forrados con aislantes de Isoleika" afirma el gerente Iñigo Garai.

Opciones de futuro La tendencia generalizada a nivel mundial en pos de la eficiencia energética es un factor que juega a favor de los aislantes que fabrica esta cooperativa, puesto que ofrece un amplio campo de aplicaciones futuras pasa aquellos casos en los que la eficiencia energética se cruza con el aislamiento de temperatura. Hay múltiples sectores y aplicaciones donde existen oportunidades de desarrollo de soluciones por lo que el futuro, aún en tiempos de crisis, parece prometedor. "Efectivamente la eficiencia energética no es una moda, sino una necesidad, y en este sentido Isoleika ofrece soluciones que pueden adaptarse a cada necesidad. Estamos hablando de un producto muy bueno, de gama alta, con muy buenas prestaciones pero con su correspondiente coste, de modo que se trata de estudiar la aplicación y contrastar las ventajas y la rentabilidad de esta gama de aisla-

Ubicación Etzebarria, Bizkaia.

Actividad Paneles ultra-aislantes.

Trabajadores 7.



miento para dichas aplicaciones", explica Garai.

En cuanto a los retos de futuro, Isoleika apuesta por el mercado europeo, americano, principalmente EEUU, y asiático. El objetivo es conquistar nuevos mercados, aumentando las exportaciones actuales, y haciendo frente a las empresas de la competencia, ubicadas principalmente en Alemania y Bélgica. También existen otras empresas competidoras en Asia, que fabrican paneles aislantes de gama medio-baja.

Isoleika se ubica físicamente dentro de la planta de Eika, aunque en un plazo medio de dos años espera construir una planta propia, que también se ubicará en Etzebarria, Bizkaia.

Balance del primer año Si bien las previsiones que se recogían en el Plan de Gestión de 2010 no se están cumpliendo, el balance de este primer año de ventas es positivo, y constituye una labor de aprendizaje y experimentación. "El hecho de haber introducido nuestro aislante en los frigoríficos A++ de Fagor (contribuyendo significativamente a alcanzar la etiqueta energética de A++) ha sido un logro de calidad de producto altamente satisfactorio, y de cara al futuro esperamos lograr venderlos para otras marcas de electrodomésticos. Y otro sector donde hemos probado el aislante con resultados satisfactorios es el de la siderurgia", afirma el gerente.



1

2

3

1

Jolanda Outeiral

Produkzio koordinatzailea

1997an sartu nintzen lanean Eikan eta 1999tik nago bazkide bezala. Urte hauetan sail eta prozesu desberdinetatik pasatu naiz Eikan eta orain dela urtebete Isoleikaren berri jaso nuen, etorkizunera begira aukera zabala zuela iruditu zitzaidan, eta proiektuaren alde egin nuen apustu.

Jakin badakit, proiektu berri guztietan bezala lehendabiziko bi edo hiru urteak gogorak izango direla, baina konfidantza osoa daukat jarrita produktuan eta baita laneko taldea osatzen dugun pertsonengan ere.

Kooperatiba txikia izatearen abantaila eta desbantailla guztiak ditugu, noski. Esate baterako, produkzioa igo denean guztiok aritu gara panelak egiten. Horretaz gain, gure arteko komunikazioa etengabea da eta produktuarekin lotutako edozein gorabeheren inguruko informazioa berehala heltzen zaigu.

2

Fernando Martínez

Lineako teknikaria

Empecé a trabajar en Eika hace 11 años como técnico de mantenimiento. Después pasé a mano de obra directa, hasta que nos presentaron este proyecto de Isoleika, y me gustó. Empezar de cero un nuevo proyecto tiene sus riesgos pero también su satisfacción, puesto que me gusta aprender continuamente, arriesgando cuando es preciso. Mi valoración al respecto es altamente positiva, ¡estoy muy a gusto!

Somos pocas personas, siete cuando la producción sube, y todos somos conscientes de que debemos hacer de todo, por un objetivo común.

De cara al futuro, creo que debemos tener paciencia, porque a veces realizamos las previsiones a corto plazo y esperamos resultados a corto plazo, pero tratándose de un proyecto nuevo, y viendo la situación económica general, opino que debemos trabajar y esforzarnos más a medio-largo plazo. Y poco a poco, iremos pasando de un proceso de producción manual como el actual, a un proceso más mecánico e industrial, con la incorporación de nuevas tecnologías.

3

Goiuri Gorostiza

Produktu eta prozesu teknikaria

Orain dela lau urte hasi nintzen Saiolanen lanean VIP panelen (Vacuum Insulation Panel) delakoen bideragarritasun azterketa egiten. Hilabete batzutura Eikan hasi nintzen G+B-ko sailean lanean, egindako bideragarritasun plana aurrera ateratzeko. Produktua garatzea lortu genuenean, Eikak Isoleika sortzea erabaki zuen eta proiektu berri honetan parte hartzera gonbidatu zidaten. Oso gustora eman nuen baietza, eta ordutik Isoleikan nago lanean.

Salmentak gestio planean espero zirenak baino txikiagoak izan dira, baina ni oso pozik nago lortu dugunarekin. Gure produktua merkatura ateratzea lortu dugu eta oso harrera ona izan du, esate baterako, Fagorreko hozkailuetan. Pasa den urteko urrian hasi ginen saltzen eta hilero hilero izan dugu lana, nahiz eta azken hilabete hauetan beharra jaitsi egin den.

Bestalde, Eikaren babesa izatea oso garrantzitsua da guretzat, izan ere fisikoki planta berean kokatuta gaude eta bertako hainbat zerbitzu erabiltzeak eguneroko lana izugarri errazten digu.

El misterio del Grial



Eukeni Olabarrieta

La leyenda del Grial, que ha fascinado no solo a poetas y escritores sino también a científicos, es una mezcla de mitos, fantasías, elementos folclóricos y novelescos.



Hay otros giales por el mundo que también pretenden ser auténticos, pero el único que ha superado los estudios científicos es el de Valencia. El Papa Juan Pablo II usó este cáliz en Valencia para celebrar la eucaristía.

El origen del grial se pierde en la bruma de las leyendas célticas sobre los recipientes de sangre que revivifican. Algunos van más lejos y sitúan su procedencia en el Antiguo Egipto. No hay una interpretación única de la leyenda, incluso la descripción concreta del grial varía de unas leyendas a otras. El vocablo grial viene del latín gradalis que en romance era graal y que evolucionó en greal y finalmente en grial. En romance, grial era una escudilla donde se comía o tomaban sopas, si bien siempre se ha representado como una copa, un cáliz. También se ha dicho que el grial era una vasija recubierta de joyas, un frasco, una piedra preciosa, un meteorito, un libro, incluso un estado especial del espíritu.

Sang Royal

La versión moderna de Dan Brown en el *Código da Vinci* en la que Santo Grial es Sang Royal, Sangre Real, Sangre de Jesucristo y su descendencia con María Magdalena, tampoco es nueva ya que esta interpretación apareció a finales de la Baja Edad Media. Brown además se inspiró para escribir su exitosa novela en dos novelas anteriores: *El enigma sagrado* (N. Baignet, R Leigh, H. Licoln) y *La revelación de los templarios* (L. Picknett, C. Prince) donde ya aparece el concepto de sangre real.

Pero vamos con el origen de la versión cristiana de la leyenda. El grial sería la copa utilizada en la Última Cena y después para recoger la sangre de Jesús en la cruz. Junto con la lanza de Longinos, la que atravesó el costado de Jesús, fue conservada por los cristianos en Jerusalén y después en Roma. El Papa Sixto II ante la persecución que sufre la iglesia por el emperador Valeriano le encarga al diácono Lorenzo, de origen hispano, que la guarde. Lorenzo, antes de ser quemado en la parrilla y convertirse en San Lorenzo, la envía a sus padres que vivían en la localidad de Lauretum en Huesca, para después de un periplo por la península (que veremos el mes que viene), terminar en la catedral de Valencia donde actualmente se conserva y venera, aunque la iglesia, oficialmente, no ha incorporado el tema del Grial a su tradición religiosa.

El cáliz de Valencia

Según los numerosos estudios científicos realizados, el cáliz de Valencia, el presunto grial, fue fabricado hace unos dos mil años, entre el siglo IV a. de C. y el II d. de C. Se compone de dos piezas unidas. La más antigua es la copa hecha en ágata roja y elaborada en un lugar entre Egipto y Palestina. Las otras piezas, dos asas de oro, proceden de la orfebrería árabe. El Papa Juan Pablo II usó este cáliz en Valencia para celebrar la eucaristía.

Hay otros giales por el mundo que también pretenden ser auténticos, pero el único que ha superado los estudios científicos es el de Valencia.

Hay otras leyendas sobre el destino que corrió el cáliz de la Última Cena. Una dice que José de Arimatea se lo llevó a Glastonbury, Inglaterra, y aquí entró posteriormente a formar parte de las leyendas sobre Merlin, el Rey Arturo y los Caballeros de la Mesa Redonda. Otra dice que fue llevado por algunos discípulos y María Magdalena al sur de Francia, lo que más tarde sería el origen de las leyendas sobre la descendencia de Jesús y María Magdalena y la dinastía merovingia. ■



Máster en Dirección de Producción

Dirigido a profesionales que desde una experiencia técnica van a evolucionar a posiciones de jefatura o dirección industrial, y a directivos que requieran mejorar sus parámetros de eficacia en la Gestión Industrial. Los objetivos que persigue son: aportar a los profesionales en ejercicio una visión integral de la gestión industrial, desarrollar la capacidad necesaria para diseñar un modelo de gestión industrial adecuado, en pos de una organización industrial inteligente y autogestionada capaz de aprender continuamente. Dará comienzo en enero de 2011. Más información en: www.mondragon.edu/muplus/mdp.

Máster Executive en Dirección de Operaciones

Este programa de postgrado organizado por Mondragon Unibertsitatea y la Cámara de Comercio de Bilbao, desea aportar a los asistentes una visión integral de la gestión industrial en los nuevos entornos competitivos, desarrollando las capacidades necesarias para diseñar un modelo de gestión industrial adecuado a las necesidades estratégicas de la empresa, así como implantar las soluciones adecuadas. Dará comienzo en febrero de 2011. Más información en: www.mondragon.edu/muplus/mdo.

Curso Avanzado en Montaje y Mantenimiento de Máquinas

Este curso está dirigido a: responsables y técnicos del área de mantenimiento, montadores de máquinas, integrantes de la oficina técnica, y al servicio de asistencia técnica. Más información en: www.mondragon.edu/muplus/camonta.



Curso Avanzado en Automatización Industrial

Este curso desea dotar a los profesionales de herramientas conceptuales y operativas que les permitan analizar, desarrollar, implantar y supervisar en su caso sistemas automatizados industriales, siendo el objetivo específico capacitarles para dar respuesta a problemas comunes y frecuentes tales como: ajustes y sintonía de Parámetros PID, captación y acondicionamiento de señales, diseño, montaje y puesta a punto de accionamientos, supervisión automática de procesos, etc. Más información en: www.mondragon.edu/muplus/cauto.

Curso Avanzado en Gestión Industrial

El objetivo general del curso es aportar a los profesionales en ejercicio una visión integral de la gestión industrial en los nuevos entornos competitivos. En definitiva, desea capacitar a los participantes para que sean capaces de identificar los aspectos más relevantes de la producción ajustada; evaluar, proponer y gestionar mejoras; identificar ineficiencias/despilfarras; identificar los distintos niveles de planificación, etc. Se impartirá en Goierri a partir de febrero de 2011. Más información en: www.mondragon.edu/muplus/cagi.

Curso Experto en Gestión de Proyectos

En cuanto a los objetivos, al finalizar el curso el asistente será capaz de: realizar un diagnóstico del modo actual de gestionar proyectos determinando sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades de mejora en el proceso-proyecto. De igual manera, determinará cuáles deben ser las técnicas y herramientas de gestión de proyectos a aplicar en cada caso, con el fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los mismos. Más información en: www.mondragon.edu/muplus/cepro.

Curso Avanzado en Gestión de Proyectos

El objetivo de este curso es capacitar a los asistentes para que sean capaces de realizar un diagnóstico del modo actual de gestionar proyectos determinando sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades de mejora en el proceso-proyecto. También se determinarán cuáles deben ser las técnicas y herramientas de gestión de proyectos a aplicar en cada caso, con el fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los mismos. Más información en: www.mondragon.edu/muplus/capro.

Curso Avanzado en Gestión de Mantenimiento

Este Programa está orientado a satisfacer las necesidades de aquellos gestores, jefes de mantenimiento y producción que observan cómo la gestión del mantenimiento es en nuestros días uno de los factores determinantes para garantizar la eficiencia productiva y a pesar de ello no encuentran orientaciones, sistemas y métodos claros para adaptarse al nuevo contexto. Dará comienzo en enero de 2011. Más información en: www.mondragon.edu/muplus/camante.



Crónica desde Marrupa

Celine López, cooperante en Mozambique, nos comenta algunas acciones que está llevando a cabo el equipo de Mundukide en Marrupa junto con agricultores y agricultoras locales.



Según nos comentan los productores e instructores parece que los nuevos cultivos están teniendo una buena acogida, por todo ello, fomentar su consumo y producción es ahora una prioridad.

Quiero compartir con todos los lectores de TU lankide algunas de las actividades que están teniendo lugar aquí, en Marrupa, durante estos últimos meses.

En los últimos meses se han sucedido en las diferentes áreas los "Encontros Agrícolas Campanha 2010", donde se han tratado temas como el fomento hortícola, fomento caprino, intercambios de experiencia, cosecha de arroz y sésamo (que es un éxito, su precio de venta está un 30% más alto de lo esperado) y la devolución de los créditos agrícolas.

Este año, por primera vez, se están produciendo -en cantidad- cultivos como el pimiento, la zanahoria, la berenjena, los nabos, diferentes clases de lechugas y el ajo. Además de cebolla, cobe y col que ya producen en cantidad desde hace varias temporadas, incluso algunos ya producen semillas propias.

Encuentros sobre agricultura y alimentación

Para muchas personas son alimentos desconocidos, por ello estamos organizando, paralelamente, unos encuentros en

los que reunimos a varios productores de cada área y cuyo objetivo es que conozcan, aprendan a cocinar, prueben e incluyan en su dieta dichos alimentos.

Mediante dicho programa, se compra a los productores parte de la producción que será consumida en los encuentros. Durante la reunión los instructores muestran los productos, explican sus propiedades y las diferentes formas de cocinarlos.

Según nos comentan los productores e instructores parece que los nuevos cultivos están teniendo una buena acogida, por todo ello, fomentar su consumo y producción es ahora una prioridad. También seguimos con actividades de modernización de riego y fomento caprino, abriendo nuevos corrales y solucionando problemas de manejo.

Um abraço!

Jerardo Elortza

Hizkuntzalaritzan aditua

“Marketin eta publizitate arloetan euskararen nerabilera bultzatzeko ez da benetako ahaleginik egin”



Gure inguruko enpresak eta MONDRAGON osatzen duten kooperatibak aspaldian ingelesaren aldeko apustua egiten ari dira euren enpresa eta marken izenak aukeratzeko orduan. Azken urteotako bilakaera nabarmen argia da zentzu horretan, eta nazioartean interesak dituzten konpainiek ingelesa aukeratu dute, gaztelaniaren eta euskararen aurretik.

Testuinguru honetan Mondragon Unibertsitateak euskararen aldeko apustua egin du eta Enpresagintza izenaz bataiatu du bere fakultate dotore berria. Hizkuntzalaritzan aditua den Jerardo Elortza oñatiarrarekin egin dugu berba alor honetaz. Esan digunez, euskararako joera gerra aurretik zein ostetik existitu izan da gurean, nahiz eta aspaldian ingelesa da jaun eta jabe. Baina joera iraulita, “MUK euskararen aldeko apustua egin eta **Enpresagintza** fakultatea estreinatu berri du. Hitza bera analogiaz eginiko neologismo bat da, orain arte oso gutxi erabili dena eta nortasun handia ematen diona fakultate berriari”.

Izenak aukeratzekoan uste duzu euskarak joko interesgarria ematen duela? Zein iritzi duzu?

Marketin eta publizitate arloetan euskara bazterretik ibili izan da, eta ez da benetako apusturik egin euskararen erabilera bultzatzeko. Gerra aurretik *Argiak* egin zituen zenbait ahalegin eta gerra ostean *Zeruko Argiak* ere zenbait iragarki euskaraz egiten zituen. Geroago iritsi ziren Loiola Irratiko iragarkiak, baina uste dut alor horretan lehenetarikoa Fagor izan zela, *nork kukurruko? Fagorrek sukaldean*. Beste zenbait iragarki kurioso ere egin zituen Tximist-ek euskaraz. Hizkuntza bakoitzak marketin propio eta berezia izan beharko luke eta, ziur naiz euskarak joko asko eta oso interesgarria ematen duela arlo horietan, beste hizkuntza askok baino askoz gehiago.

Oñatin ONENA txokolateak, Aretxabaletan Beroa, Eibarko Margola... Horiak guztiak gerra aurreko enpresen izenak dira.

Adibide asko daude, Margolak esaterako hizkuntza garbizalea erabili zuen, eibartarrak ziren, Amatriain familiakoak eta orain dela gutxi itxi zuten. Gerra aurretik enpresa askok jartzen zituzten euskarazko izenak. Beste askok, familiako abizenak

ere jartzen zituzten. Marka asko ere egon dira historian zehar euskaraz, Otsein izan da horietako bat. Ogi seinatik dator arkaismo bat da, ogixan truke morroitzan dagoena. Otsein; garbigailua etxeko morroi. Patricio Etxeberriak ere bazituen euskarazko zenbait marka; Mendi zen horietako bat. Oñatin, Altuna enpresak guraizeak egiten zituen inausketarako, eta horietako batzuek honako izena zuten: auste estana.

Eta gerra ostean ohitura horrekin jarraitu zuten enpresek?

Joera zertxobait aldatu zen gerra ondoren eta Tximist-ek, esaterako, Cegasa izena hartu zuen eta gaur egun Energia Portatil da. Beste batzuek, berriz, euskara erabiltzen jarraitu zuten. Oñatin, hiru zotz lantegi izan dira; Betik eta Nik izena dute horietako bik. Ederlan eta Arrasate dira beste bi adibide Fagor taldearen barruan. Bergaran Urdinola enpresa ere bazegoen, Elgetara bidean. Oro har, enpresa txiki eta ertainek euskararen aldeko apustua egin badute ere, gaur egungo kooperatiba handiek ingelesa erabiltzen dute, marketin ikuspegitik produktu zein enpresa bera salgarriago egiteko helburuarekin.

Izenaren aukeraketaren haritik, zein gomendio egingo zenieke MONDRAGONeko kooperatibei?

Euskara eta ingelesa uztartzeko eta nahasteko eskatuko nieke, eta euskararen presentzia bermatzeko euren marka eta enpresen izenetan. Azken urteotan joera bestelakoa da, eta Ulma Taldeak ingelesaren alde egin du, baita MONDRAGONek berak ere. Era berean, aztertu beharko genuke Frantzian, Alemanian, Ingalaterran eta gure inguruko herrialdeetan zein joera duten. Alemanian, esaterako, bertako hizkuntzaren alde egiten dute normalean.

“Enpresa txiki eta ertain askok euskararen aldeko apustua egin arren, gaur egungo kooperatiba handiek ingelesa erabiltzen dute produktuak salgarriago egiteko”.

La competencia entre empresas, también en Internet

¿Qué debe hacer una empresa para que su marca, productos o servicios se posicionen mejor que la competencia en Internet?

Muchas compañías llevan años tratando de posicionarse ante el fenómeno Internet. Una de las razones principales de este esfuerzo por estar con total garantía en la red, es el posicionamiento ante los competidores, pero ¿en realidad existe tal competencia sólo en la red? Para muchos expertos en la materia, las empresas no compiten "en Internet" o "fuera de Internet" como si fueran compartimentos estancos. Las empresas simplemente compiten, y tienen que entender que Internet es una parte significativa de la realidad.

El problema surge cuando los directivos de una empresa están completamente al margen de la realidad de Internet, no piensan en Internet porque no forma parte de su esfera habitual de pensamientos, y de repente "caen en la cuenta" de que existe y se ponen como locos a intentar **"competir en Internet"**: es como quien llega tarde a una fiesta y, nada más llegar, se pone a llamar la atención. Las estrategias que nacen de ese tipo de contextos, de directivos que no entienden Internet y de soluciones de emergencia porque "hay que estar en Internet", no suelen ser muy acertadas. Por todo ello, a día de hoy, el conocimiento básico de la red debería ser una asignatura obligatoria para cualquier directivo.

Herramientas de control en la web

Para la mayoría de los internautas más experimentados, en Internet tienes que estar, pero el "control" como tal no existe: no puedes aspirar a "controlar", como mucho puedes aspirar a participar. Si no estás, obviamente no participas. Si estás, debes intentar ser una parte de la actividad, obtener una atención, proponer sin molestar, generar contenido... en el mundo offline, todo se solucionaba poniendo más dinero y hablando más alto que el otro, pero eso en la red ya no funciona. Si tapizas la red con tu publicidad, no obtendrás más atención, sino que seguramente te convertirás en más pesado, más "objetivo a evitar". En cuanto al concepto "espíar"... ¿puede considerarse "espíar" el uso de la información que la red brinda de manera natural, por su propia naturaleza? Aquí no hay "espías",



hay simplemente empresas que se enteran y saben aprovechar la red, y empresas que no saben aprovecharlo.

Cabe señalar que Internet es uno de los medios más importantes del futuro, el lugar en el que se tomarán la inmensa mayoría de las decisiones de compra, el sitio al que los clientes acudirán para reducir su nivel de incertidumbre: por todo ello, también las cooperativas de MONDRAGON deben apostar fuerte por estar en la red con suficientes garantías. ■

Internet es uno de los medios más importantes del futuro, el lugar en el que se tomarán la inmensa mayoría de las decisiones de compra, el sitio al que los clientes acudirán para reducir su nivel de incertidumbre.

Jesús Beltrán de Guevara

Primer trabajador sanitario de ULGOR

“Cuando ULGOR cogió tamaño y personal, monté la enfermería; fui el primer trabajador sanitario de toda la cooperativa”

Jesús Beltrán de Guevara nació en Marieta (Araba), pero con tres años vino a Arrasate. Trabajó en la Unión Cerrajera desde muy joven, pero también ejerció de practicante durante mucho tiempo. Conoció a Don Jose María y se involucró de lleno en el movimiento cooperativo. Fue el primer trabajador sanitario de las cooperativas y puso en marcha todo el entramado sanitario del mismo, además de crear el centro asistencial. Además, fue el impulsor del Banco de Sangre, del puesto de la Cruz Roja en San Prudencio y miembro fundador de la asociación Lizarra que trabajó durante años el problema de las drogodependencias.



¿Cuándo conoció a Don José María?

En 1941, cuando llegó don José María a Mondragón, vino como responsable de Acción Católica y mucha juventud entró ahí. Estuve allí varios años y posteriormente empezamos a reunirnos al anochecer en el Centro de Acción Católica con don José María para ver cómo poner en marcha un movimiento cooperativo. Fruto de aquellas reuniones, unas 90 personas pusimos una aportación para crear la cooperativa.

¿Y cuándo empezó a trabajar en la cooperativa?

Yo había estado trabajando en la Unión Cerrajera. Posteriormente, a raíz de mis conocimientos de practicante y enfermería, me destinaron a la hermandad HeTruc creada para ayudar a gente necesitada. Pero, más tarde, cuando Ulgor cogió tamaño y personal, pasé yo a montar la enfermería de ULGOR. Fui el primer trabajador sanitario de toda la cooperativa. Luego entró Román Balanzategi y los dos estuvimos trabajando juntos durante mucho tiempo.

Tuvo que abandonar también tu consulta de practicante, para dedicarse de lleno a las cooperativas...

Sí. Hacía unas 40 visitas diarias a numerosos domicilios de

Arrasate para inyectar todo tipo de medicinas. Me venían a buscar a casa, al cine... Sí, nos metimos de lleno en las cooperativas, porque se fueron creando Copreci, Ederlan... Nuestras prioridades eran generar seguridad e higiene, comités de seguridad, enfermerías, cursos de socorrismo y primeros auxilios... Entonces nos dieron la medalla de plata de la Cruz Roja a Alfonso Arzamendi, Román Balanzategi y a mí porque impartíamos cursos también a los alumnos de Oficialía.

Crear el Centro Asistencial fue uno de los grandes logros, ¿verdad?

Sí. Los cooperativistas estábamos exentos de la Seguridad Social por autónomos; entonces había que pensar en nuestra propia Seguridad Social, y Lagun Aro funcionaba como tal. Además, empezaron a crearse cooperativas en Bergara, en Oñati... Había que poner nuevos servicios, y hacía falta un centro o hospital que nos diera servicio a todos. El centro asistencial al principio era un almacén y allí estaba la escuela profesional. Se fue haciendo por pasos: creando maternidad, cirugía, oftalmología, traumatología... Yo estuve 16 años organizando todo eso con Román Balanzategi. Posteriormente, pasó a la Seguridad Social y se convirtió en el Hospital Comarcal.

¿También formó parte del proyecto de Ciudad-Jardín?

Sí. El padre de mi mujer donó 3.000 metros cuadrados para hacer el colegio de La Merced, que antes estaba en el hospital viejo. Don José María pensó en hacer un hospital nuevo, el colegio de La Merced y una ciudad-jardín debajo de Altamira, lo que se pasaría a llamarse José Luis Iñarra. Por diferentes circunstancias, el proyecto no pudo llevarse a cabo.

“ Al ser los cooperativistas autónomos, hacía falta un centro u hospital que nos diera servicio a todos”.

Maestros cuchilleros

El cuchillo, es una herramienta formada básicamente por una hoja de metal acerado de longitud, anchura y grosor variables, con punta aguda o roma y un mango que puede ser de distintos materiales. En su elaboración artesanal, el tamaño y la forma se adecuan a los usos específicos a que se prevé destinar.

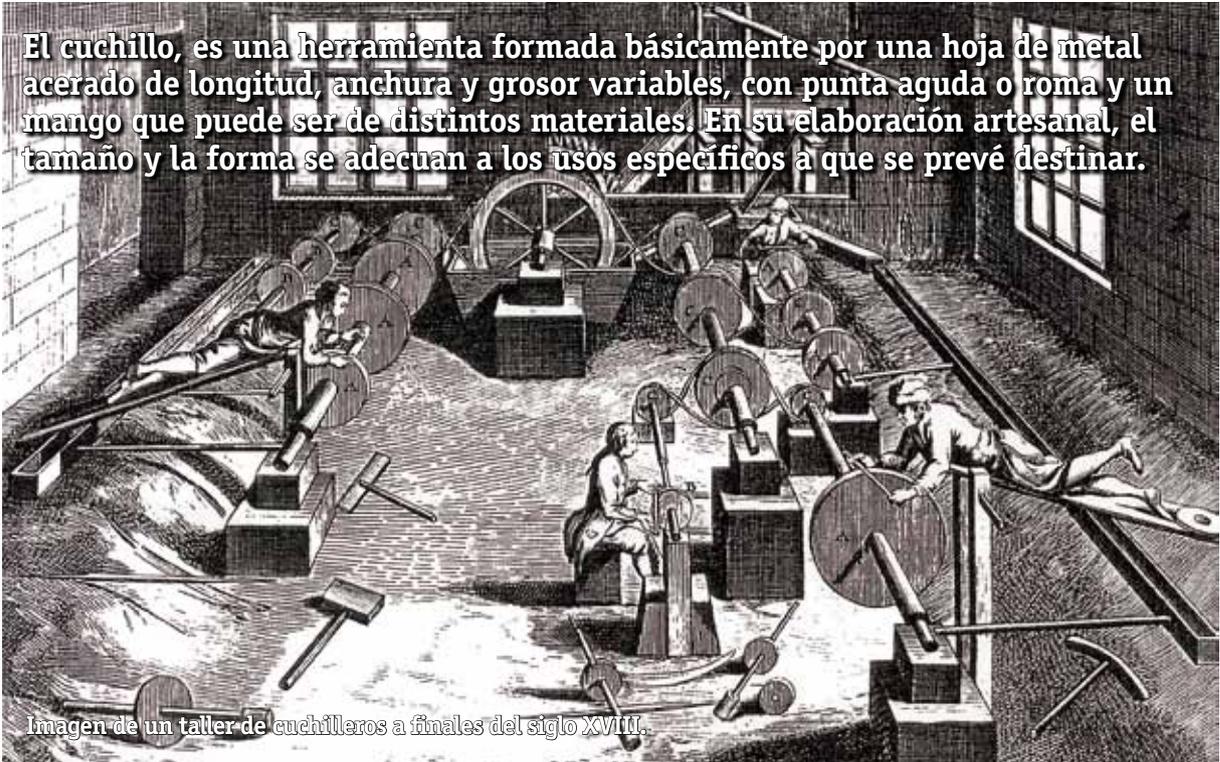


Imagen de un taller de cuchilleros a finales del siglo XVIII.

Este útil ha tenido una gran evolución a lo largo de la historia, desde los de sílex, pedernal y otros materiales empleados por el hombre primitivo, así como los de hueso, hasta los de metal, que supusieron un gran desarrollo de las herramientas cortantes, como lo atestiguan numerosas obras del pasado que han llegado hasta nosotros. En la era del bronce los cuchillos empezaron a añadir a su carácter utilitario la condición de objetos artísticos. Casi lo mismo puede decirse de los mangos y más recientemente de las fundas, que se elaboran con variados diseños ornamentándose con diversos materiales como, entre otros, marfil, plata, oro y esmaltes.

La fabricación de cuchillos y armas blancas fue importante en nuestro entorno. La existencia de hierro y el dominio del oficio de la forja permitieron el desarrollo de una producción y una organización importantes alrededor de este artículo, sobre todo en el valle del río Deba a partir del siglo XVI. Las villas de Bergara y Oñati destacaron en la fabricación de cuchillos y tijeras que se efectuaba en muchas pequeñas fraguas en las que trabajaban uno o dos oficiales y algún ayudante o aprendiz, utilizando siempre métodos artesanales y dedicados, en su mayoría, a la elaboración de productos de uso cotidiano. Estos productos se exportaban al resto de la península por medio de mulateros y a América, desde el puer-

to de Deba. Además de la fabricación de cuchillos, existía una industria auxiliar que confeccionaba vainas, mangos y otros componentes de los cuchillos. Toda esta actividad económica estaba basada en la extraordinaria calidad del llamado acero de Mondragón, un material obtenido por un proceso muy especial a partir de mineral de gran calidad extraído del monte Udalaiz; *“porque es labrada y fecha hechandole su azero honesto y templado”*.⁽¹⁾

Juan Madariaga Orbea en *“Historia social de Bergara en su época preindustrial”* destaca la gran importancia que tuvo la fabricación de cuchillos y tijeras en esta villa, llegando a ocupar en torno al 40% de los artesanos de los diversos sectores manufactureros. En una muestra de 155 maestros de Bergara, entre los años 1536 y 1730, las tres cuartas partes eran cuchilleros y el resto tijereros.

La industrialización, a partir de mediados del siglo XIX, propició la transformación de la producción de cuchillos con la incorporación de medios mecánicos y la fabricación de grandes lotes de piezas iguales, con la consiguiente pérdida de la elaboración artesanal. Hasta hace muy pocos años, han existido en esta zona industrias de importancia dedicadas a la fabricación de cuchillos.

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga

Los artesanos

A pesar de la industrialización, la elaboración artesanal de cuchillos cuenta con unos excepcionales y únicos representantes en nuestro entorno. Se trata de José Mari Berasarte Ugalde y César Bozal Germán, que desarrollan su trabajo bajo el nombre de Bozal & Berasarte.

José Mari Berasarte Ugalde (San Sebastián 1956) realizó los estudios básicos en Lasarte-Oria, empezando a trabajar en 1970 en el negocio familiar de carnicería, para incorporarse años más tarde a un almacén de carne de Asteasu (Gipuzkoa), donde sigue en la actualidad. Cabe mencionar que el cuchillo ha sido una herramienta fundamental en toda su actividad profesional, constituyendo su elaboración artesanal una práctica permanente. Con este útil ha elaborado, además, diversos artículos como bastones, piezas únicas que reflejan una notable capacidad creativa.

César Bozal Germán (San Sebastián 1965), tras los primeros estudios, cursó los de Formación Profesional en Don Bosco y Politécnico Easo de San Sebastián en la especialidad de diseño y fabricación de muebles, estudiando igualmente pintura artística, de la que impartió clases. Tras varias experiencias profesionales, puso en marcha una tienda de venta y restauración de muebles antiguos, para seguidamente pasar a una empresa de artes gráficas, donde permaneció dieciocho años. Después trabajó durante cuatro años en una agencia de publicidad de Eibar. Actualmente trabaja en una empresa de eventos. La pintura, pero sobre todo la cuchillería artesanal, es para César Bozal su gran vocación.

Ambos artesanos son especialistas en la cuchillería artesanal y vienen colaborando conjuntamente desde hace seis años. Compaginan sus respectivas profesiones con esta actividad, siendo un ejemplo de entusiasmo y trabajo bien hecho.

Los medios

Los productos que elaboran José Mari y César, son piezas únicas que se adaptan a las características que demanda el cliente. Elaboran las tres piezas básicas: la hoja, el mango y la funda, optando siempre por materiales de primera calidad.

Hoy en día, cuentan con dos talleres. El primero, de José Mari, tiene una superficie de unos 40m² y dispone de un amplio banco o mesa de trabajo, con sus correspondientes tornillos. En las paredes pueden verse armarios y estructuras metálicas, conteniendo gran variedad de herramientas de mano, como limas, escofinas, sierras, cuchillas, martillos, lijas y alguna herramientas eléctrica, como una lijadora o una esmeriladora de mesa. Completa su instalación con una pequeña fragua de gas propano y un yunque sobre su correspondiente cepo o pie de madera y otro horno para secado. Por su parte, el taller de César, supera los 20m² y cuenta con dos taladros de columna, un torno, prensas de reducido tamaño, una remachadora, sierra, lijadoras de bandas, pulidora y tres tor-



La hoja del cuchillo es siempre de acero.

Los maestros José Mari y César, elaboran piezas únicas que se adaptan a las características que demanda cada cliente, eligiendo la hoja, el mango y la funda, correspondientes.

nillos de banco (de carpintero, mecánico con adaptador para sujetar cuchillos y de grabador). Destaca el gran número de herramientas y estanterías y estructuras altas.

La elaboración de cuchillos

La mayoría de los cuchillos que elaboran nuestros artesanos son de monte y están formados por la hoja o parte metálica y por el mango. Para la elaboración del filo, en

la mayoría de los modelos se efectúa un rebaje en parte de la superficie por sus dos caras, dejando otra parte sin adelgazar, lo que da lugar a una arista o bisel. A cada una de las superficies que aparecen en la hoja, los artesanos llaman "mesa".

Las dos superficies que dan lugar al filo pueden ser cóncavas, convexas y planas. Las primeras dan lugar a un filo más

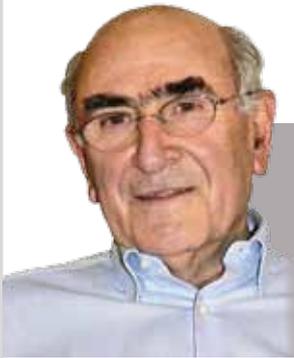
vivo pero más fácil de ser mellado, las segundas a uno menos agudo pero más resistente a golpes y trabajos bastos y más indicados para cortar materiales duros.

La espiga es la parte de la hoja sobre la que se fija o monta el mango y puede tener el mismo perfil que este, o puede ser más estrecha. Lleva en su superficie varios agujeros por los que se pasan los remaches que sirven para fijar el mango, generalmente formado por dos piezas o cachas una a cada lado. También elaboran mangos formados por un solo cuerpo con un orificio o hueco central en el que se introduce la espiga que en este caso es muy estilizada.

El material de la hoja es siempre acero, con frecuencia inoxidable, el AISI 440 con 1% de carbono y 17% de cromo es el más utilizado. También usan aceros al carbono y aleados para herramientas, tratando de elegir en cada caso el más adecuado para el uso concreto a que va destinado el cuchillo que desean construir.

Para la elaboración del mango los artesanos utilizan una amplia variedad de materiales, desde diversos tipos de madera que seleccionan por su estética, a cuerno de vacuno, de ciervo o búfalo, o huesos gruesos y cuero. Con frecuencia utilizan varios de estos materiales en un mismo mango con objeto de conseguir un mejor efecto estético y dar más posibilidades a su creatividad.

Asimismo, usan diversos metales, latón, plata, bronce, para construir piezas complementarias, como las guardas, o para intercalarlas entre otros materiales con fines decorativos. ■



Rafael Cristóbal

El mundo animal subhumano es el paraíso de la perfección. En las sociedades animales subhumanas, existe una finísima correspondencia entre instintos nacientes del niño e instintos de sus congéneres. Los límites entre ellos están establecidos por éstos.

Los límites (II)

Con la emergencia del género Homo, sin el corsé férreo de las pautas fijas, el ser humano queda abierto a la creación de sus modos de comportarse, y, con ello, es susceptible de las más altas metas y también de las mayores aberraciones. El instinto determina sus deseos, pero su hacer ha de ser inventado o aprendido. Necesita de la educación y de la cultura. El niño humano es un ser de iniciativas.

Surgida una iniciativa de acción, la criatura se pone a inventar el modo de realizarla. No necesitará que se le enseñe gran cosa. A lo sumo, algunas herramientas teóricas para comprender mejor la estructura de lo que está explorando y realizando. Para convertirse en un ser creativo y competente, sólo nos pedirá que respetemos su iniciativa y seamos nosotros mismos civilizados, creativos y competentes. De ese modo nos convertimos en sus modelos.

El conflicto

A veces esas iniciativas del niño van en contra de nuestros planes. Surge entonces el conflicto y se nos plantea la disyuntiva de si seguir el deseo del niño o el nuestro. Se llega incluso a pensar que si seguimos su deseo, se convertirá en un caprichoso. Sin embargo el conocimiento actual nos dice que es bueno que obedezcamos la iniciativa del niño, que respetemos sus "nos", pues detrás de un no siempre hay un sí, siempre hay un plan de la criatura. Es ésta la abnegación educativa: la de renunciar a nuestros planes al servicio del plan de ellos.

Nos facilitará esa ardua tarea el pensamiento de que, en ese conato de iniciativa, está germinando y creciendo su capacidad de decisión que le conducirá a ese ser proactivo y creador que tanto reclama nuestra sociedad moderna. Somos herederos de un tiempo en el que para la producción era necesaria la fuerza muscular del hombre. Vino después la fuerza hidráulica que movió los martinets de nuestras ferrerías y, luego, la máquina de vapor. Entonces ya no se necesitaba la fuerza muscular. La esclavitud en todas sus formas dejó de ser necesaria. Pero hacía falta quien manejase esas máquinas. Y vino el taylorismo con el trabajo en cadena. No se necesitaban músculos humanos, pero

sí obediencia y sumisión. Y la educación se configuró para hacer seres obedientes y sumisos. Escuelas militarizadas incluso en sus formas: filas de niños, aulas uniformadas y aprendizajes de memoria.

Llegó la era de la robótica. Los autómatas realizan las tareas que nuestros padres realizaban en sus máquinas. No hacen falta limadores, manipuladores de herramientas, ensambladores. Hace falta creatividad y capacidad de decisión. ¿Cómo podremos tener seres humanos con gusto por el hacer y crear, con entrenamiento en hallar soluciones a los problemas, si sus iniciativas son agostadas en su estado naciente mismo?

Nadie desea más hacer bien las cosas que el propio niño. Mientras no sea desmontada la ideología del niño bajo sospecha, a quien, de no ponérsele límites, se convertirá en un ser sin ley, espontáneamente nos surgirá el límite preventivo. Mientras subsista la ideología del ordenador vacío en el que hay que programarle en todo, el niño será sometido a la militarización de la instrucción. Es necesario desinstalar estos programas ideológicos obsoletos, para que estas nuevas ideas puedan hacerse operativas, e inspiren nuestra acción educativa y pedagógica.

Imitación de comportamientos

Con el descubrimiento del instinto en el niño, se ha abierto el horizonte de su iniciativa y autonomía. El niño humano es un ser de iniciativas crecientes si éstas son respetadas por sus cuidadores. El cariño agradecido que genera en él esa atención a sus iniciativas, potenciará su instinto de imitación de las acciones de sus seres queridos. Asimilará las habilidades instrumentales de sus cuidadores amados e imitará sus comportamientos sociales.

Dejémoslo en actividad libre y seamos creadores, respetuosos de los demás, e ilusionados por mejorar el mundo. La mera contemplación de nuestro modo de ser y hacer, determinará su modo de ser y hacer. Seamos mejores y el niño aprenderá por imitación lo que es la convivencia humana y la armonía de su ser con el de los seres que le rodean. Los niños aprenden más de lo que ven que de lo que se les dice. ■



1

HIZKI-ZOPA

Encuentra 10 familiares en la sopa de letras.

ZAILTASUNA: erraza



E	A	R	R	E	B	A	A
A	M	O	N	A	A	L	P
A	Z	A	N	A	I	A	E
P	T	A	Z	H	T	B	R
Z	N	E	U	T	N	A	R
I	I	S	A	N	E	S	A
H	A	K	O	O	B	E	I
A	O	Z	R	R	A	I	N

2

LOTU SINONIMOAK ETA ANTONIMOAK

Une sinonimos y antonimos



ZAILTASUNA: ertaina

GAITZA, DERRIGORREZ, ETEN, HOZTU, ISKANBILA, IRTEN, KOPETILUN, ATSEGINDU, MAKAL, BORONDATEZ, SAMURRA, KISKALI, SARTU, ALAI, ISILTASUN, INDARTSU, BAT EGIN, OSTEAN, AURRETIK, ATSEKABETU.

- 1 BEROTU
- 2 ATERA
- 3 ZARATA
- 4 SENDO
- 5 TRISTE
- 6 MOZTU
- 7 ONDOREN
- 8 SAMINDU
- 9 NAHITAEZ
- 10 ERRAZA

SINONIMOAK	ANTONIMOAK

1

WHICH IS CORRECT? Numbers Choose the correct number

- | | | | |
|----------------|------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 1 100 | a) hundred | b) a hundred | c) a one hundred |
| 2 500 | a) five hundred | b) five hundreds | c) fives hundreds |
| 3 980 | a) nine hundred eighty | b) nine hundreds eighty | c) nine hundred and eighty |
| 4 802 | a) eight hundred two | b) eight hundreds two | c) eight hundred and two |
| 5 4.000 | a) four thousand | b) four thousands | c) fours thousands |
| 6 9.001 | a) nine thousand one | b) nine thousands one | c) nine thousand and one |



DIFFICULTY: easy

2

COMPLETE THE CROSSWORD: On The Phone (1)

Across

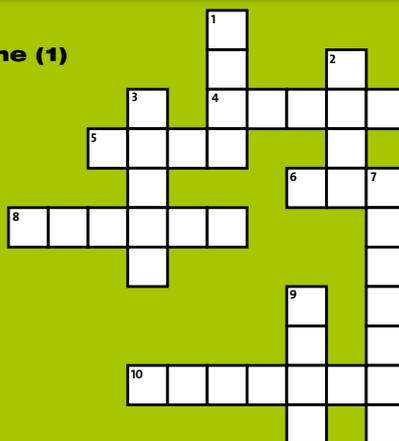
- 4. Could I to Jane Revell, please?
- 5. Hello, is Jean Simmons?
- 6. I'll just ... her.
- 8. Could you tell him Paula?
- 10. Who's, please?

Down

- 1. I'll get him.
- 2. Can I a message?
- 3. I tell her to phone you?
- 7. Could you put me to Simon Gray, please?
- 9. is Brian Wilson from DBA.



DIFFICULTY: low



TU-Lankide y Mondragon Lingua, han decidido seguir con su colaboración para ir dando pasos en el trilingüismo. Se trata de una invitación a la formación en idiomas como puerta de acceso a nuevas oportunidades tanto de negocios como culturales.

Teniendo en cuenta este panorama lingüístico mundial apostamos, en lo que aprendizaje se refiere, por el inglés que es considerada como la lengua franca en materia de negocios y el euskera por nuestro compromiso de convertirla en una herramienta mas de negocio y relación.

El sorteo: se realizará cada tres meses. Es decir, el primero se realizará a finales de enero, teniendo en cuenta las soluciones de noviembre, diciembre, y el propio mes de enero.



TU LANKIDE y MONDRAGON LINGUA promueven esta iniciativa enmarcada dentro de la campaña TRILINGÜES 2012. Por una sociedad capaz de desenvolverse en lo global y en lo local, en euskara, castellano e inglés.

Juan Basarte

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa



Llegó a Mondragón en 1974, ilusionado y apasionado por impartir clases en la Escuela Politécnica. Le recibió el propio Arizmendiarieta: han pasado 36 años desde entonces.

“Disfruto mucho con mi trabajo”

Hace 36 años...

Vivía en Iruña, Navarra, y había terminado la carrera de Ingeniería Técnica de Diseño Mecánico, pero desde muy joven mi gran pasión era enseñar, ser profesor de formación profesional. Tras terminar la carrera, envíe mi solicitud a diferentes colegios y mi gran sorpresa fue cuando me llamaron desde Mondragón, ofreciéndome un puesto de profesor. Acepté inmediatamente.

Y ¿cómo fue tu llegada a Mondragón?

Llegué el 10 de noviembre de 1974, justo el día de mi cumpleaños, ¡sin saber qué era una cooperativa, ni dónde estaba Mondragón! Y casualmente, la primera persona a la que conocí fue a D. José María Arizmendiarieta, aunque yo no sabía quién era. Estaba esperando a que me atendieran cuando me preguntó quién era y me recibió en su despacho.

¿Qué asignatura impartías?

Empecé sustituyendo a otro profesor e impartiendo cinco asignaturas del área tecnológica en Oficialía y Maestría. Después empecé a especializarme en el área científica e impartía dibujo, que precisamente es mi gran pasión; toda la vida he sido un enamorado del dibujo y del diseño.

¿Cómo ha cambiado la Escuela? ¿Y los alumnos?

Todo ha cambiando una barbaridad. Cuando

llegué aquí todos los profesores tomábamos café juntos en el hall, donde Carmen hacía el café y los bocadillos para todos nosotros. Ahora es imposible, ¡no sé ni quiénes trabajan en la Escuela!

Los alumnos también han cambiado, antes eran más sanotes en general, mientras que ahora, aunque también hay muchos alumnos majos, otros vienen con el simple objetivo de conseguir el título; les falta esa inquietud o ganas de aprender.

Y hoy en día, ¿qué asignatura impartes?

Desde hace unos años imparto la asignatura de utillaje a los alumnos de Ingeniería y también en el ciclo formativo de desarrollo de proyectos mecánicos. Hoy en día, además gestionó la bolsa de trabajo, al servicio de los alumnos que terminan los estudios y para las empresas que desean contratar a nuestros alumnos.

¿Disfrutas trabajando?

Siempre he dicho que tengo la gran suerte de trabajar en lo que me gusta, pasármelo bien, y que además me paguen por ello. Porque verdaderamente disfruto mucho con mi trabajo, ¡es que es lo que siempre he querido hacer!

Y te jubilas dentro de dos años. ¿Qué planes tienes?

Me jubilo con 62 años, precisamente porque quiero vivir un poco sin horarios y dedicar tiempo a mis dos grandes aficiones. Mi mundo

está en Hondarribia, donde tengo un txoko y un barquito. Cuando puedo me escapo allí con mi familia y salimos la mar.

¿Es una afición compartida?

Hace años tuvimos otro barco pero lo tuvimos que vender porque los hijos eran todavía muy pequeños y además mi mujer se mareaba. Con el tiempo, los hijos se han hecho ya mayores y, a base de probar, mi mujer no se marea e incluso le ha empezado a gustar la pesca. De manera, que hoy en día comparto la afición tanto con mis hijos como con mi mujer.

¿Qué pescáis?

¡Depende! A veces nos adentramos cerca de 20-25 millas y pescamos bonitos, atunes, merluzas y más cerca de la costa chipirones, pargos, etc. En verano, habitualmente, salimos a las ocho de la mañana y volvemos a las ocho de la noche e incluso algunos días madrugamos a las cinco de la mañana.

Y además te encanta el monte y las setas, ¿verdad?

Soy muy aficionado a las setas y hongos, en primavera y otoño nos gusta ir al monte ya que es la época del año que mas bonito está, sobre todo en otoño y, de paso, a recoger unos hongos. Mi lugar favorito es el bosque de Irati, en Navarra, es precioso, aunque este año no ha sido un buen año pero hemos disfrutado de los paseos.