Gure Enpresa

MICHELIN, DE LASARTE AL MUNDO: REFERENCIA MUNDIAL EN MOVILIDAD E INNOVACIÓN

Nos adentramos en la planta de Lasarte-Oria para conocer cómo sus 480 profesionales impulsan la innovación mundial en movilidad, demostrando que detrás de la mejor tecnología siempre están las personas

Oihana Prado

El equipo de Gure Enpresa se traslada en esta ocasión a Lasarte-Oria para visitar la planta de Michelin. En ella trabajan hoy 480 profesionales, una factoría por la que han pasado más de 8.000 personas a lo largo de casi un siglo. Recorrer sus instalaciones permite comprobar el funcionamiento de una tecnología de vanguardia y unos procesos de máxima precisión, pero sobre todo evidencia la trayectoria de un equipo humano que ha sabido adaptarse a cada época manteniendo intactos sus valores y su profundo arraigo en Gipuzkoa.

Michelin es hoy una de las empresas más influyentes del mundo en el sector de la movilidad y un referente indiscutible en la fabricación de neumáticos. Fundada en 1889 por los hermanos André y Édouard Michelin en Clermont-Ferrand, Francia, la compañía ha construido una trayectoria basada en la excelencia industrial, la calidad de sus productos y una apuesta constante por la innovación. Actualmente, Michelin está presente en más de 170 países y cuenta con decenas de centros de producción, investigación y desarrollo repartidos por todo el mundo, lo que le permite mantenerse como uno de los líderes mundiales del sector.

La fortaleza de Michelin se sustenta en su capacidad para ofrecer soluciones adaptadas a todo tipo de vehículos y usos. Sus neumáticos son reconocidos internacionalmente por su seguridad, durabilidad, eficiencia energética y prestaciones, cualidades que han contribuido a consolidar la confianza de millones de clientes y fabricantes de automóviles.

Sin embargo, el liderazgo de Michelin no se explica únicamente por su dimensión industrial. La innovación forma parte del ADN de la empresa desde sus orígenes. Un ejemplo histórico es la invención del neumático desmontable en 1891, un avance revolucionario para la época que facilitó enormemente las reparaciones y contribuyó al desarrollo de la movilidad moderna. Desde entonces, la compañía ha mantenido una intensa actividad investigadora que se traduce cada año en cientos de patentes y nuevos desarrollos tecnológicos.

En la actualidad, Michelin trabaja en áreas estratégicas como los materiales sostenibles, los neumáticos conectados, la digitalización de los procesos industriales y las soluciones de movilidad inteligentes. La empresa se ha fijado objetivos ambiciosos en materia de sostenibilidad, con el compromiso de fabricar neumáticos compuestos al 100 % por materiales renovables o reciclados en el futuro. Asimismo, continúa desarrollando tecnologías que permitan reducir el consumo de energía y las emisiones asociadas al transporte.

La innovación en Michelin también va más allá del neumático. La compañía está ampliando su actividad hacia sectores de alta tecnología como los materiales compuestos, la impresión 3D, los sistemas de hidrógeno y las soluciones para una movilidad más segura y eficiente. Esta diversificación demuestra su capacidad para anticiparse a las transformaciones del mercado y generar valor a largo plazo.

Gracias a esta combinación de liderazgo industrial, capacidad tecnológica y visión de futuro, Michelin se ha consolidado como una empresa de referencia mundial y como una auténtica punta de lanza de la innovación, contribuyendo de manera decisiva a la evolución de la movilidad sostenible del siglo XXI. ■

La planta de Michelin Lasarte, que en 2024 cumplió su 90º aniversario, emplea en la actualidad a 480 personas.
IKER AZURMENDI

Algunos de los elementos expuestos en las instalaciones de Lasarte, que dan cuenta de la historia que atesora la compañía. A la derecha, su icónico Bibendum, el popular muñeco de Michelin.
IKER AZURMENDI

NOMBRE EMPRESA
Michelin España Portugal

AÑO CONSTITUCIÓN
1889 (1934 fábrica de Lasarte-Oria)

ACTIVIDAD
Fabricación de neumáticos y soluciones avanzadas de movilidad sostenible.

LOCALIZACIÓN
Lasarte-Oria, Vitoria-Gasteiz, Aranda de Duero y Valladolid.

NÚMERO DE EMPLEADOS
7.000

HITOS CLAVE

- **1889.** Nacimiento de Michelin en Francia, de la mano de los hermanos André y Édouard Michelin.
- **1934.** Fabricación de la primera cubierta de neumático comercializada en España desde la factoría de Lasarte.
- **2007.** Creación del Polo de Innovación Global en Lasarte.
- **Actualidad.** Compromiso 'Todo Sostenible' (Horizonte 2030 - 2050).

kutxabank ADEGI etalentum Next to people. Next to companies. GOi AMBIENTES MĀIA

GURE ENPRESA | EL FACTOR HUMANO

Vicente Rodríguez / DIRECTOR DE PLANTA DE MICHELIN LASARTE

“La competitividad siempre empieza y siempre termina en las **personas**”

Oihana Prado

Con casi un siglo de historia a sus espaldas en Lasarte-Oria, la planta de Michelin afronta los retos actuales poniendo el acento en el factor humano. Hablamos con su director, Vicente Rodríguez, sobre cómo se adaptan a las expectativas de los nuevos profesionales, la importancia de construir equipos cohesionados y el compromiso permanente con el territorio.

▸Michelin Lasarte tiene un peso histórico innegable en Gipuzkoa, con una cultura de trabajo que ha pasado de generación en generación. ¿Cómo se introduce un cambio de paradigma hacia la ‘nueva cultura de empresa’ tan necesaria en estos momentos en una planta con tanta historia sin perder su ADN?

▹El cambio no consiste en sustituir nuestra cultura, sino en hacer evolucionar aquello que siempre ha sido una de las mayores fortalezas de Michelin: su profundo respeto por las personas. Desde sus orígenes, Michelin ha demostrado una visión muy humanista de la empresa, entendiendo que el desarrollo económico y el progreso industrial solo son sostenibles cuando van de la mano del bienestar de quienes los hacen posibles. En una planta como Lasarte, con una historia de casi un siglo y generaciones de familias que han formado parte de ella, es fundamental comprender que los valores que forman parte de nuestro ADN siguen plenamente vigentes: el respeto, el compromiso, el espíritu de equipo, la confianza en las personas y la voluntad de construir a largo plazo.

▸A menudo, cuando hablamos de ‘cultura empresarial’ desde fuera, puede sonar a conceptos teóricos de despacho. Para que todos lo entendamos, ¿cómo se traduce este trabajo que estáis haciendo con los equipos en el día a día de un operario que está a pie de máquina hasta una persona que este en el equipo de administración?

▹Sea cual sea el trabajo de cada persona en la fábrica, esta nueva cultura significa tener más oportunidades para participar, aportar ideas y tomar decisiones sobre aquello que conoce mejor que nadie: su puesto de trabajo. Significa que su opinión cuenta, que los problemas se abordan de forma más colaborativa en la búsqueda de soluciones, trabajando con mayor responsabilización y cooperación entre equipos para contribuir al resultado global de la fábrica. Cuando eso ocurre, la cultura deja de ser un concepto abstracto y se convierte en algo tangible que mejora tanto el desempeño de la empresa como la experiencia de quienes trabajamos en ella.

▸Lasarte compite internamente con otras plantas del grupo Michelin a nivel mundial para atraer inversiones y carga de trabajo. ¿Hasta qué punto tener equipos más cohesionados y una cultura de empresa sólida, tal como se promueve en Fabrika, es hoy una ventaja competitiva frente a plantas en otros países?

▹Trabajar de manera cohesionada, es, sin ninguna duda, una enorme ventaja competitiva. Las mejores ideas nacen cuando las personas trabajan juntas, con respeto, confianza y propósito compartido. Son las personas quienes están en el centro de cualquier transformación. Las que innovan. Las que identifican los problemas antes de que sean críticos. Las que encuentran soluciones. Las que hacen posible que una organización avance. Porque la competitividad, al final, siempre empieza y siempre termina en las personas.

▸Dirigir a tantas personas en este proceso de transformación exige cambiar muchas dinámicas. A nivel personal, como director de la planta, ¿cuál ha sido el mayor desaprendizaje o el cambio de chip más importante que has tenido que hacer para liderar este nuevo modelo relacional?

▹En la industria hemos trabajado durante años con modelos más jerárquicos, donde las decisiones y las soluciones se concentraban en unos pocos niveles de la organización. En este nuevo modelo relacional, el reto ha sido aprender a confiar más, a escuchar más y a compartir la responsabilidad. No significa renunciar a la exigencia o a la toma de decisiones, sino ejercerlas de una manera diferente. Mi papel como director no es únicamente dirigir una fábrica, sino ayudar a que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismas, desarrollarse y sentirse parte del proyecto. Cuando eso ocurre, los resultados industriales llegan como consecuencia de una organización más comprometida, ágil y fuerte.

▸La industria guipuzcoana se enfrenta al reto vital de atraer talento joven. Antes, entrar en Michelin era ‘el trabajo para toda la vida’. Hoy las nuevas generaciones demandan otras cosas (conciliación, propósito, participación). ¿Cómo está adaptando Michelin su propuesta de valor para seguir siendo atractiva para los jóvenes de Gipuzkoa?

▹Es cierto que las expectativas de las nuevas generaciones han evolucionado y las empresas tenemos que evolucionar con ellas. En Michelin seguimos ofreciendo algo que siempre ha sido muy valorado, como es la estabilidad y la posibilidad de desarrollar una carrera profesional sólida, pero sabemos que hoy eso ya no es suficiente. Los jóvenes buscan entornos donde puedan aprender, aportar ideas, crecer profesionalmente y mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral. Por eso estamos trabajando en una cultura de empresa más participativa, basada en la escucha, la confianza y el desarrollo de las personas. Ofrecemos formación continua, promoción interna y acompañamiento profesional, para que cada persona pueda construir su propio recorrido dentro de la empresa. Además, cada vez cobra más importancia el propósito. Las nuevas generaciones quieren trabajar en compañías que tengan un impacto positivo en la sociedad. En Michelin estamos comprometidos con una movilidad más sostenible, con la innovación y con el desarrollo responsable de nuestro entorno. Formar parte de un proyecto industrial de referencia, que invierte en las personas, en la tecnología y en el futuro, sigue siendo una propuesta muy atractiva para el talento joven de Gipuzkoa.

▸Siempre asociamos Michelin a la innovación tecnológica, a nuevos materiales o digitalización industrial. Pero en esta nueva etapa, ¿se puede hablar de una ‘innovación social’ dentro de la fábrica? ¿Cuáles son los nuevos espacios de participación de la plantilla?

▹La innovación no solo tiene que ver con la tecnología o los productos; también tiene que ver con la manera en que trabajamos y nos relacionamos dentro de la empresa. En Michelin impulsamos esa innovación social, favoreciendo una mayor participación de las personas. En este contexto, uno de los proyectos más importantes es Eraiki, que significa ‘construir’ en euskera. Es una iniciativa que busca construir entre todos una nueva cultura de empresa, más participativa, más cercana y alineada con los retos actuales. El objetivo es favorecer espacios de diálogo, escucha y colaboración, donde cada persona pueda expresar sus ideas, proponer mejoras y contribuir activamente a la evolución de la organización. Por ello, estamos desarrollando nuevos espacios de participación a través de grupos de trabajo, dinámicas de intercambio entre equipos y encuentros de escucha donde se comparten propuestas concretas de mejora. Queremos que cada empleado sienta que su opinión cuenta y que puede influir de manera real en el futuro de la fábrica. La transformación industrial necesita tecnología, pero también confianza, compromiso y participación. Eraiki representa precisamente esta nueva cultura: construir una empresa más innovadora poniendo a las personas en el centro.

▸Una empresa de este tamaño es un motor, pero también es un vecino de Lasarte-Oria. Si cambia la forma de relacionarse dentro de la fábrica, ¿cómo impacta esta nueva Michelin, más enfocada en las personas, en su relación con el entorno local y la sociedad guipuzcoana?

▹Michelin lleva más de nueve décadas formando parte de la vida de Gipuzkoa y de Lasarte-Oria. Somos una gran empresa industrial, pero también somos vecinos: aquí han trabajado más de ocho mil personas que viven en nuestros municipios y contribuyen al desarrollo económico y social del territorio. Por eso, cuando impulsamos una cultura centra-

kutxabank ADEGI etalentum Next to people. Next to companies. GOi AMBIENTES MĀIA

> “El cambio en la cultura de empresa busca hacer evolucionar la mayor fortaleza de Michelin: el respeto por las personas”

da en las personas dentro de la fábrica, el impacto trasciende más allá de nuestras instalaciones. Si conseguimos que las personas se sientan más escuchadas, más valoradas e implicadas en su trabajo, también estamos contribuyendo a generar entornos más positivos fuera de la empresa. Queremos ser una empresa abierta, cercana y capaz de escuchar, no solo a nuestros equipos, sino también a nuestros clientes, proveedores, instituciones y comunidad local. Las empresas tenemos la responsabilidad de ser competitivas, pero también de contribuir al bienestar de la sociedad. Nuestra ambición es que Michelin Lasarte siga siendo un referente industrial en Gipuzkoa, no sólo por lo que fabrica, sino también por la huella positiva que deja en su entorno.

▸Si miramos a la planta de Michelin Lasarte dentro de cinco o diez años, y teniendo en cuenta todo este esfuerzo en la transformación de los equipos, ¿cuál te gustaría que fuera la seña de identidad inconfundible de los trabajadores de esta fábrica?

▹Me gustaría que, cuando alguien piense en Michelin Lasarte dentro de diez años, piense en una fábrica donde las personas marcan la diferencia. La tecnología seguirá evolucionando, nuestros productos serán cada vez más innovadores, pero lo que realmente hace y hará única a esta planta son las personas: trabajadoras y trabajadores que proponen, aprenden, mejoran y construyen juntos una fábrica mejor. Si logramos esto, habremos creado una cultura sólida, y una fábrica competitiva y sostenible, preparada para afrontar cualquier desafío y garantizar su futuro. ■

Vicente Rodríguez en su despacho, en la entrevista concedida a este periódico. A la derecha, imagen del proyecto ‘Eraiki’ impulsado en Lasarte Michelin con el objetivo de transformar la cultura de empresa.

IKER AZURMENDI

La voz de la plantilla: participar para construir el futuro de la fábrica

El proyecto Eraiki ha abierto un espacio de transformación cultural impulsado directamente desde la plantilla de Michelin Lasarte. A través de este proceso de participación y escucha activa, profesionales de distintas áreas comparten sus vivencias sobre lo que supone implicarse en la construcción de una nueva forma de trabajar dentro de la planta.

Para Pablo Idoate, trabajador de la factoría, la decisión de sumarse a la iniciativa respondió al deseo de formar parte del cambio desde dentro. “Decidí participar en Eraiki porque me pareció una buena oportunidad para aportar mi punto de vista y ayudar a construir la forma en que queremos trabajar y relacionarnos en Michelin en el futuro”, explica. A su juicio, uno de los grandes valores del proyecto es que “nace de las propias personas de la fábrica”, fomentando la participación y el diálogo. “Me ha permitido conocer mejor la realidad y las inquietudes de compañeros de otros sectores con los que habitualmente no trabajo. Eso ayuda a comprender mejor los retos comunes y a construir soluciones entre todos”, destaca. Respecto a los avances que ya se perciben en el día a día, Idoate señala que “está ayudando a crear un entorno más colaborativo y abierto, donde las personas se sienten más implicadas en la evolución de la empresa”, favoreciendo una cultura fundamentada en “la confianza, la responsabilidad y el trabajo en equipo”.

Por su parte, Arritxu Muxika, trabajadora de la planta de Lasarte, coincide en destacar que el verdadero valor de la iniciativa reside en dar la palabra a quienes están a pie de máquina y en las distintas dependencias. “Siempre he pensado que la manera más efectiva de mejorar es preguntar a la gente cuáles son sus inquietudes y problemas. Así que cuando surgió la oportunidad de participar en un proyecto como este, en el que la base es la escucha y la recopilación de ideas de los trabajadores, decidí apuntarme”, relata.

En su opinión, el hecho de que el diagnóstico y el desarrollo lo estén realizando los propios empleados es una garantía de éxito: “Creo que todos podemos aprender al conocer las inquietudes de gente con la que es posible que no coincidamos tanto. Poner el foco sobre las dificultades facilita que haya nuevos ojos viéndolas, y esto abre puertas a nuevas soluciones”. Aunque reconoce que todavía queda camino por recorrer, Muxika valora de forma muy positiva la inercia creada: “Aún es pronto para hablar de mejoras significativas, pero creo que está ayudando a la sensación de que nosotros mismos podemos estar más implicados en el día a día. Ver que el trabajo en equipo funciona y lo positivo que es escucharnos los unos a los otros”. ■ O. Prado

kutxabank ADEGI etalentum Next to people. Next to companies. GOi AMBIENTES MĀIA

GURE ENPRESA | **KUTXABANK GUNEA**

LA COMPETITIVIDAD Y EL FUTURO INDUSTRIAL SE CONSTRUYEN DESDE EL **TALENTO** Y LAS **PERSONAS**

Oihana Prado

El espacio Kutxabank Gunea, impulsado dentro del canal Gure Enpresa de NOTICIAS DE GIPUZKOA, ha reunido a Vicente Rodríguez, director de la planta de Michelin Lasarte, y a Ixone Aldecogaray, directora de grandes empresas de Gipuzkoa de Kutxabank. El encuentro ha servido para profundizar en los retos actuales del sector industrial guipuzcoano, poniendo el foco en la competitividad sostenible, la atracción de talento joven y la profunda transformación cultural que está viviendo la factoría.

Durante la conversación, ambos abordaron cómo ha evolucionado el vínculo entre las empresas y las nuevas generaciones. En un contexto donde los jóvenes ya no buscan únicamente la estabilidad laboral tradicional, Michelin destaca que las expectativas han cambiado hacia entornos donde prime el propósito y el desarrollo personal. En palabras de Vicente Rodríguez, "hoy día las nuevas generaciones buscan un lugar de trabajo donde puedan aprender, desarrollarse, aportar, sentirse importantes y además con un propósito; es muy importante que las compañías tengamos un propósito". Para responder a este reto, la planta de Lasarte asume el compromiso de alinear su actividad con la movilidad sostenible y la innovación, consolidando una oferta atractiva para el talento local en Gipuzkoa.

La competitividad industrial fue otro de los ejes vertebradores del diálogo. Lejos de entenderse de un modo puramente tecnocrático, desde Michelin se subraya que la eficiencia y el crecimiento económico van de la mano de las relaciones humanas. A través de iniciativas internas como el proyecto Eraiki, la compañía impulsa una nueva cultura de empresa más cohesionada y participativa. Como resume Rodríguez, "para ser competitivos en un mercado cada vez más exigente, necesitamos innovar en tecnología y en productos, pero también innovar significa trabajar y mejorar la manera de relacionarnos entre nosotros", recordando una premisa fundamental: "son las personas las que están en el centro de cualquier transformación; por eso la competitividad siempre empieza en las personas y siempre termina en las personas".

Asimismo, el encuentro reflexionó sobre la huella que la gran industria deja en su entorno y en las comunidades en las que opera. En este sentido, el director de la planta recordó que "las empresas tienen una gran responsabilidad en ser competitivas para sobrevivir y seguir generando empleo, pero también en contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad". Para alcanzar una organización "más comprometida, ágil y fuerte" que solo se consigue trabajando de manera colaborativa, el objetivo a largo plazo es claro: "Me gustaría que las personas, al mirar a nuestra fábrica, vean un lugar donde los trabajadores y trabajadoras han marcado la diferencia, construyendo una planta sólida para hacer frente a cualquier desafío y contribuir de manera positiva a la sociedad". ■

Vicente Rodríguez, director de la planta de Michelin Lasarte.
IKER AZURMENDI

Ixone Aldecogaray, directora de grandes empresas de Gipuzkoa de Kutxabank.

kutxabank ADEGI etalentum Next to people. Next to companies. GOi AMBIENTES MĀIA