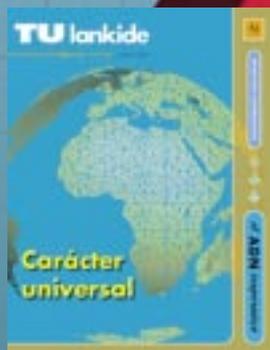


# TULANKIDE

503



IZAERA UNIBERTSALARI  
BURUZKO GEHIGARRI  
BEREZIA

## EL SENTIDO DE LA EXPERIENCIA

MCC ESTÁ INMERSA EN UN PROCESO DE REFLEXIÓN SOBRE SUS SEÑAS DE IDENTIDAD, SU SENTIDO Y VISIÓN DE FUTURO PARA UBICARSE EN EL NUEVO ESCENARIO GLOBAL.

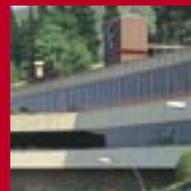
uztaila 2005



FAGOR EQUIPA  
CON TECNOLOGÍA  
DOMÓTICA 99  
VIVIENDAS EN  
MAHÓN (MENORCA).



GRUPO EROSKI  
REPARTE BENEFICIOS  
ENTRE MÁS DE 12.000  
TRABAJADORES.



EUSKADIKO KUTXAREN  
EMAITZAK %14 HAZI  
ZIREN 2005EKO LEHEN  
SEIHILEKOAN.



11



12



16



26

## UN DEBATE NECESARIO

Una amplia representación de personas del mundo cooperativo de MCC aportan sus opiniones en un debate que pretende generar una visión actualizada y compartida del sentir general acerca de dónde nos encontramos.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK	4
EN PORTADA	22
BEGI-BELARRI	26
AULA COOPERATIVA	28
TERCERA EDAD	30
HIRUGARREN MUNDUA	31
COMISIÓN PERMANENTE	32
AL PRIMER TOQUE	33
EUSKARALAN	34
DESARROLLO DIRECTIVO	35
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	36
ANTZINAKOAK	38
MITOS Y LEYENDAS	40
LIBROS Y WEB	41
PASATIEMPOS	42
CARTAS	43
PERSONAJE	44

**11 EL ÍNDICE DE OCUPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE MU ES EXCELENTE**  
Según un informe de "Inserción laboral" del Gobierno Vasco, la incorporación de los alumnos al mundo laboral es prácticamente plena.

**12 IKERLAN REFUERZA SU APUESTA ESTRATÉGICA POR EL SECTOR DE LA SALUD**  
Lidera el proyecto europeo Optolab para el diagnóstico rápido y eficaz de enfermedades infecciosas.

**16 ULMA PACKAGING EN LA BRECHA DE LA INNOVACIÓN**  
Ha desarrollado recientemente un novedoso proyecto que consiste en un proceso automático de carga, envasado individual y manipulación de productos energéticos dirigidos al público infantil y juvenil.

**26 2005: ¿DESACELERACIÓN A LA VISTA?**  
El Informe Anual de Caja Laboral sobre la economía vasca pronostica una ligera desaceleración de la tasa de crecimiento durante este ejercicio 2005.

# TU LANKIDE

ARGITARATZAILEA	OTALORA. Azatza. 20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa. Telefonoa: 943 712 406. Faxa: 943 712 339
ZUZENDARIA	Javier Marcos (jmarcos@otalora.mcc.es)
ERREDAKZIO-KONTSEILUA	Lehendakaria: Juan M <sup>o</sup> Otaegi. Kideak: José Antonio Ajuria, Espe Arregi, Juan Cid, Jesús Ginto, Txema Gisasola, José M <sup>o</sup> Larramendi, José M <sup>o</sup> Larrañaga, Carlos Sarabia, Carmelo Urdangarín.
DISEINUA ETA MAKETAZIOA	Josan Martínez Esquíroz.
IMPRIMATZAILEA	Elkar-mccgraphics. D. L. BI-2583-89
ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK	  



TRABAJO Y UNIÓN  
(T. U. LANKIDE),  
Aita José M<sup>o</sup>  
Arizmendiarrietak  
1960.eko irailen  
sortutako aldizkaria.



# RAÍCES Y MODERNIDAD

n

o hay nada peor que dejar de proteger las raíces, porque de no hacerlo, la vida a la que dan soporte desaparecería. En las construcciones sociales, como en el Cooperativismo de Mondragón, puede ocurrir lo mismo si nos olvidamos de cultivar las bases de mayor raigambre que la soportan, es decir, la sociedad de personas.

Los primeros cooperativistas se sumaron a la idea poco vertebrada, como son todas las utopías, de dar vida a un nuevo modelo de convivencia social en la empresa, basado en las personas. La Comisión Permanente a través del VIII Congreso cooperativo, quiso también poner sobre la mesa una idea poco vertebrada que permitiera la puesta en marcha de un proceso de reflexión sobre el sentido de nuestra Experiencia Cooperativa.

Iniciado ese proceso de reflexión con los Presidentes de todas las cooperativas de MCC, el siguiente paso ha sido la extensión de esta reflexión a todos los órganos de gobierno, dirección y de representación social de las cooperativas. Es un proceso que se espera terminar antes de fin de año y del cual surgirán cuáles son los siguientes pasos a dar, dentro de esa idea fuerza de que la construcción del futuro necesita de la aportación de todos y cada uno de los que componemos la Corporación.

Porque las Cooperativas, a diferencia de otras empresas, gozan de una amplia autonomía para establecer sus normas de funcionamiento interno al ser sociedades autogestionadas. El uso adecuado de esa capacidad autorreguladora es a su vez el gran reto y la gran responsabilidad de todos los socios trabajadores, puesto que de esa capacidad de adaptación y de integración dependerá el futuro del proyecto cooperativo.

Conviene por lo tanto situar en su contexto la etapa básica en la que estamos, antes de reflexionar sobre el futuro. Esta etapa no es otra que la etapa corporativa, es decir la que ha transcurrido desde que en 1991 el III Congreso diera nacimiento a la Corporación MCC. Y es en ese Congreso de finales de 1991 en el que se culminaba un proceso que había durado diez años, desde que se comenzara a reflexionar en la búsqueda de fórmulas que dieran más capacidad de conjunto al "ensayo sociológico" y que como resultante final condujeran a la creación de un "Grupo empresarial" de corte más convencional, que es la actual MCC.

La reflexión en la que estamos inmersos, asume el reto de evolucionar de nuevo, desde ese corte más convencional que adoptamos hace 15 años, hacia un corte más cooperativo en el que se refuerzan los valores de "Educación cooperativa" "Participación-Cooperación" y "Transformación Social". En entornos complejos y turbulentos cada organización se ve obligada a redefinir su ser y su hacer. Y si algo ha caracterizado a nuestra Experiencia Cooperativa es, precisamente, la de buscar nuevos puntos de equilibrio para establecer maneras y medios de crear empresas dinámicas, que son capaces de fusionar su propia historia y valores con las exigencias del contexto global.

Y todos sabemos que el nuevo punto de equilibrio no será fácil. Cuando la tercera generación de cooperativistas es ya una realidad palpable, lo que resulta perceptible es el profundo cambio de la atmósfera social. Se han reducido las diferencias de clase que se deseaban eliminar a través de la igualdad de oportunidades; el nivel de vida se ha multiplicado por tres o por cuatro desde que se incubaron las primeras ideas; no existen trabas, más que las naturales, para acceder a la Universidad; y la primacía del "contrato social" sobre el "contrato de trabajo" ha perdido su antiguo atractivo cuando lo que tiene importancia es hallar un empleo más que su calificación cooperativa.

Pero hay que señalar también que las primeras consideraciones que pueden extraerse del proceso en marcha, del que aproximadamente la mitad de los grupos ha emitido su opinión, debe de calificarse de alentadora. En primer lugar ha sido notable la importancia y el valor que los participantes han dado al hecho de que se haya abierto este espacio para el debate. La mayor parte de la gente implicada echaba de menos el contar con un tiempo y espacio para la reflexión colectiva, el diálogo y la comunicación. La segunda idea es que el proceso ha creado expectativas con respecto a fases futuras. Estamos pues en el camino adecuado.

Es tarea de todos, por tanto, que los programas y aspiraciones no queden reducidos a lo pura y exclusivamente realizable desde un cálculo escrupulosamente posibilista, ya que, en tal caso, carecerían de ese atractivo del "Ideal" que siempre debe de rozar la esfera de lo utópico o fantástico, de cuyo encanto la persona se resiste a prescindir. **TU**

**LA REFLEXIÓN EN LA QUE ESTAMOS INMERSOS, ASUME EL RETO DE EVOLUCIONAR DE NUEVO, DESDE ESE CORTE MÁS CONVENCIONAL QUE ADOPTAMOS HACE 15 AÑOS, HACIA UN CORTE MÁS COOPERATIVO EN EL QUE SE REFUERZAN LOS VALORES DE "EDUCACIÓN COOPERATIVA" "PARTICIPACIÓN-COOPERACIÓN" Y "TRANSFORMACIÓN SOCIAL".**

## ATEGI, plataforma de compra de las cooperativas de MCC, adjudica las partidas de electricidad y gas

NATURGAS Y UNIÓN FENOSA, PRINCIPALES SUMINISTRADORAS DE LAS COOPERATIVAS DE ATEGI PARA EL PERIODO JUNIO 2.005 JUNIO 2.006.



**GRACIAS A LA POTENCIA DEL GRUPO DE COOPERATIVAS INTEGRADAS EN ATEGI, SE HA LOGRADO UN NIVEL DE PRECIOS EN ELECTRICIDAD POR DEBAJO DEL MERCADO ASÍ COMO CUBRIR LA DEMANDA TOTAL DE GAS CON PRECIOS INFERIORES A LAS TARIFAS ESTABLECIDAS.**

Después de un mes de intensas negociaciones con las distintos operadores del mercado, las cooperativas integradas en Ategi han realizado la adjudicación para el período 2005-2006 por un volumen total de 325 Gw en electricidad y otros 325 Gw de gas (en torno a una facturación total anual de 28 millones de euros).

Tanto el mercado de electricidad como el de gas se encuentran en un momento de total turbulencia como consecuencia del alto coste de generación de energía eléctrica debido a la falta de recursos hidráulicos, así como a la falta de recursos gasísticos como consecuencia del elevado precio de este producto en los mercados americanos.

A esto hay que añadir el enorme consumo energético que a finales del mes de junio se ha realizando en el conjunto del Estado español, batiéndose todos los records históricos.

En este difícil contexto, gracias a la potencia del grupo de cooperativas integradas, se ha conseguido un nivel de precios muy competitivo en electricidad por debajo del mercado así como cubrir la demanda total de gas con precios inferiores a las tarifas establecidas.

La adjudicación mayoritaria ha sido realizada a Naturgas tanto en Electricidad como Gas situándose en segundo lugar Unión Fenosa. De cara a aplanar futuras alteraciones de precios del tipo de las que se han dado este año se están estudiando tanto alternativas de contratos a largo plazo indexadas a fórmulas de coste como de negociación de futuros.

Esta exitosa operación llevada a cabo por Ategi pone de manifiesto una vez más las ventajas de la intercooperación a la hora de hacer gestiones conjuntas; y todavía el margen de mejora es considerable ya que no todas las cooperativas de MCC utilizan la plataforma de compras corporativa.

## ARIZMENDI OKINDEGIAK KALIFORNIAN

Ameriketako Estatu Batuetan 300 kooperatiba daude, bertako Kooperatiba Elkarte Nazionalak dienez, tartean Kaliforniako iparraldean dauden Arizmendi okindegiak: Oaklanden, San Frantziskon eta Emeryvillen daude horiek kokatuta.

Arizmendi okindegian, kooperatiba den neurrian, ez omen dago nagusirik, denek dute botoa erabakiak hartzeko, eta kontsentsuz hartzen dira. Harrigarria bada ere, Jose Maria Arizmendiarietaren ikuskeran sinesten dute, eta horik datorkio izena.

Liburu bat ere argitaratu dute, beraien esperientzia zabaltzeko, "The Cheese Board Collective Works", eta horretan segitzen dute, kooperatibismoaren berri ona zabaltzen, hitzekin eta ekintzekin.

JOSE M<sup>a</sup> LUZARRAGA



“ES FUNDAMENTAL EL COMPROMISO SOCIAL DE LAS EMPRESAS.”

**DESARROLLA UNA TESIS DOCTORAL SOBRE LOS RETOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL ANTE LA GLOBALIZACIÓN**

Jose Mari Luzarraga es Licenciado en Empresariales de la Universidad Deusto, y trabajó varios años como consultor de empresas en Madrid y Lisboa. Conoce de primera mano la realidad de los países del Sur habiendo colaborado como voluntario de la misión de Madre Teresa en Calcuta (India).

Hoy por hoy, se centra en una tesis doctoral cuyo objetivo es identificar experiencias de éxito dentro del proceso de internacionalización de cooperativas, que sirvan como inspiración y guía a futuras implantaciones.

Emprendedor de diversos proyectos, ha promovido la puesta en marcha del nuevo negocio “Viaje solidario”, en colaboración con Eroski.

**¿De dónde surge la idea de realizar una tesis?**

No hay duda que vivimos en un mundo cada día mas globalizado pero donde las desigualdades sociales, por desgracia, cada día son mayores. Es fundamental que desde las empresas asumamos un compromiso social. Mondragón supone un referente y en este entorno resulta más fácil proponer este tipo de planteamientos.

**¿Y por qué hacer una tesis?**

Entiendo la realidad de la empresa ligada siempre a la investigación y viceversa, es decir, que para evolucionar la una tiene que estar al servicio de la otra. Creo que Mondragon Unibertsitatea es de las pocas universidades donde la investigación y el desarrollo teórico están íntimamente relacionados con la puesta en práctica en la empresa.

**¿Qué analizas en tu tesis?**

Analizamos los actuales retos que supone la globalización para las empresas sociales en general y para las cooperativas en particular, y su impacto desde la óptica de las regiones donde se implantan.

En primer lugar situaremos conceptualmente el modelo cooperativo dentro de la realidad plural e internacional de la empresa social, a la que entendemos como aquella que asume un doble objetivo, económico y social. Hoy por hoy se habla mucho de responsabilidad y compromiso social, pero creo que se puede hacer más.

A continuación analizaremos las mejores practicas de algunas empresas a nivel internacional desde el punto de vista de las regiones donde se implantan en los países del Sur. Para ello nos centraremos en algunas experiencias éxito de cooperativas de

MCC en las filiales de varios países. Analizaremos sus compromisos internos con los trabajadores y su impacto económico y social de la región donde se sitúan, y los comparamos con el impacto de otras empresas que no pertenecen a la economía social.

Para finalizar, recogeremos los casos con el fin de que puedan servir de inspiración y guía a otras empresas en su proceso de globalización.

**¿Por qué has elegido este tema?**

El mundo necesita de modelos como el de La Experiencia Cooperativa de Mondragón, que en el nuevo entorno globalizado puedan asumir a nivel internacional su originario reto local.

Consideramos que actualmente suficiente preocupación tienen las empresas con ser rentables en los mercados globalizados, y con esa presión constante es difícil asegurar la rentabilidad económica, y además poder plantearse algo más allá. Por ello, creo que la aportación desde el mundo académico puede ser interesante y de utilidad para las empresas cooperativas.

Además, tengo la suerte de haber conocido por un lado el día a día de las empresas, como consultor de estrategia, y por otro lado la realidad de los más necesitados, como voluntario en Calcuta. Estas dos ópticas te permiten ver el impacto que tiene nuestro bienestar, y te obligan a ser responsable y consecuente.

**¿Tiene eso que ver con el proyecto del nuevo negocio “Viaje Solidario”?**

Viaje Solidario nace como respuesta al turismo convencional. Ofrecemos una nueva forma comprometida de viajar, un modelo que por un lado potencie el desarrollo local de los países económicamente menos favorecidos, asegurando que reciben un precio “justo”. Y por otro lado permita a nuestras sociedades occidentales conocer otras realidades, sensibilizándonos y despertando nuestro sentimiento de responsabilidad social global.

**¿Cómo puede ayudar esto a las empresas?**

Ofrecemos paquetes de viajes específicos par grupos de profesionales de empresas. Para que una empresa sea responsable a nivel global sus directivos y trabajadores deben conocer esa otra realidad. Cuando salimos a visitar nuestras plantas en el exterior nos llevamos una imagen artificial del país y eso nos impide ser responsables socialmente. Siguiendo el modelo de experiencias de éxito a nivel internacional, a través de la consultora Empathya ofrecemos experiencias transformadoras para directivos y trabajadores, como fuente de formación de liderazgo en valores.

## MCC y el futuro tecnológico de la Comisión Europea

EL PASADO MES DE JUNIO SE REALIZÓ UNA JORNADA EN EL CENTRO CORPORATIVO PARA DIFUNDIR LAS ACTUACIONES DE CARA AL FUTURO EN I+D TECNOLÓGICO DE LA COMISIÓN EUROPEA

Esta jornada se enmarcaba en los actos de puesta en marcha del Plan de Ciencia y Tecnología de MCC 2005-2008, un plan que propugna la participación en proyectos europeos y en los órganos que la Comisión está poniendo en marcha para la vigilancia y la prospectiva tecnológicas, como son las Plataformas Tecnológicas.

Las Plataformas Tecnológicas son instrumentos montados a impulso de la Comisión Europea, donde participan empresas, universidades y centros tecnológicos, para analizar acciones a abordar y temáticas a desarrollar hasta el año 2013. MCC está participando en cuatro plataformas tecnológicas a diferentes niveles.

### PLATAFORMA ARTEMIS

ARTEMIS es la Plataforma Tecnológica creada para impulsar las tecnologías de la electrónica, informática y comunicaciones empotradas en las aplicaciones y los productos y servicios. Forma parte de las

Tecnologías para la Sociedad de la Información (ISTI) para aplicaciones como el ambiente inteligente en sistemas domésticos, oficina y trabajo, entornos industriales y procesos, electrónica en el automóvil, tráfico e infraestructuras etc. Sus actividades están ligadas

**LAS PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS SON INSTRUMENTOS MONTADOS A IMPULSO DE LA COMISIÓN EUROPEA, DONDE PARTICIPAN EMPRESAS, UNIVERSIDADES Y CENTROS TECNOLÓGICOS, PARA ANALIZAR ACCIONES A ABORDAR Y TEMÁTICAS A DESARROLLAR HASTA EL AÑO 2013.**

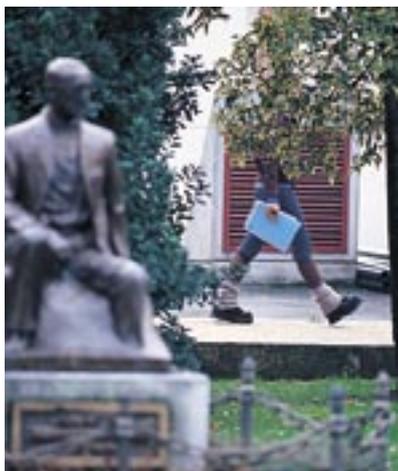


con el área de TICs del Plan de Ciencia y Tecnología de MCC.

En esta jornada participó Konstantinos Glinos, jefe de la unidad C3 de sistemas embebidos de la Dirección General de la Sociedad de la Información y Medios de Bruselas, que explicó los objetivos que plantea la propuesta del 7º Programa Marco, y sobre las Plataformas Tecnológicas, en particular, sobre ARTEMIS.

Asimismo, también participaron José Luis Jarque, jefe del área de la Dirección General de la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; y Joseba Jauregizar, Director de Tecnología y Sociedad de la Información del Gobierno Vasco, que expuso la importante participación que Euskadi está teniendo los programas internacionales europeos de I+D.

## 22 alumnos de MU se desplazan a San Francisco para desarrollar un programa de gestión global



**EL OBJETIVO ES LOGRAR UNA PERSPECTIVA GLOBAL DE LA REALIDAD EMPRESARIAL INTERNACIONAL.**

Mondragon Unibertsitatea y la Universidad de San Francisco han puesto en marcha un programa formativo conjunto en Gestión Global cuyo objetivo es lograr una perspectiva integral de la realidad empresarial internacional.

En esta iniciativa participan 22 alumnos, que tras el análisis de varios casos prácticos y exposiciones teóricas en la facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, a principios de julio han partido hacia San Francisco. En la universidad americana proseguirán con el proceso formativo iniciado en Mondragon Unibertsitatea y tendrán ocasión de conocer de primera mano diversas empresas y compañías locales.

**EN LA UNIVERSIDAD AMERICANA PROSEGUIRÁN CON EL PROCESO FORMATIVO INICIADO EN MONDRAGON UNIBERTSITATEA Y TENDRÁN OCASIÓN DE CONOCER DE PRIMERA MANO DIVERSAS EMPRESAS Y COMPAÑÍAS LOCALES**

ÑAXIO IRIZAR



“ESTAMOS CONTENTOS CON LOS RESULTADOS.”

**COORDINADOR DE LAS JORNADAS DE VERANO SOBRE “EL COOPERATIVISMO DE MONDRAGÓN ANTE LOS RETOS DE LA GLOBALIZACIÓN”.**

**¿Qué valoración haces de las Jornadas de verano?**

Este 2005 hemos organizado dos eventos seguidos, para que quien quisiera pudiese asistir a ambos: un “Congreso internacional de investigadores en economía social” el día 28 de Julio, y las “Jornadas de MCC sobre la globalización” los días 29 y 30 de Junio y 1 de Julio. Y estamos contentos con los resultados de ambos. Creemos que ha sido un hito.

**¿Cuáles son las razones de organizar un Congreso de investigadores?**

Ha sido la primera vez que lo hemos organizado en MU, y la idea era que así como nuestros doctorandos exponen sus trabajos en el extranjero, otros investigadores lo hagan aquí. Se presentaron cerca de 70 papers, de los que se admitieron 38, incluyendo universidades tan prestigiosas como Cornell en USA, el Politécnico de París, o Bologna en Italia. Ha habido representación de 21 países, algunos tan lejanos como Japón o Filipinas. Hay que señalar que todo el Congreso fue en inglés, sin traducción.

**¿Están disponibles las ponencias para el público?**

Se han recogido todos los proceedings en un CD, que se entregó el día del Congreso a todos los asistentes, y está además a la venta. En este sentido, hubo dos ponentes europeos que pagaron los 300 euros de la matrícula pero no asistieron; creemos que su objetivo era que sus trabajos figurasen en el CD, por el prestigio que da el listado del Congreso de Mondragón

**¿Y la valoración de las Jornadas sobre la globalización?**

Los hemos organizado entre MU y LKS, y creemos que el nivel ha sido excelente. Desde estas líneas queremos agradecer por una parte a los cuatro presidentes de MCC José M<sup>o</sup> Ormaechea, Javier Mongelos, Antonio Cancelo y Jesús Catania, y por otra a los ponentes de empresas que venían por primera vez, Txomin Garcia del Grupo Ulma, Peio Alcelay de Irizar, Leire Mugerza de Eika, Josu Ugarte de Fagor Electrodomésticos, Tere Marcos de Copreci, y Jon Muniategi de Dikar. A todos ellos nuestras más sinceras gracias por el esfuerzo realizado, y nuestra enhorabuena por la excelente calidad de sus ponencias.

**¿Vais a recoger las ponencias en otro libro?**

Esa es la idea. Las hemos grabado enteras, y nos

llevará algunos meses ponerlo todo a punto. Pensamos que será muy interesante y práctico para todos aquellos que no han podido acudir personalmente a las Jornadas.

**¿Cuáles han sido las conclusiones principales en relación con los retos de la globalización para MCC?**

Se ha profundizado bastante en diversos aspectos de las cooperativas matrices que estamos aquí, y en las experiencias de las filiales de varios continentes. Las conclusiones son muchas, y aparecerán recogidas en el libro, pero por adelantar tres apuntes generales, cabe decir: a) que la globalización de la economía es un proceso que seguirá, guste más o menos, b) que para poder mantener los puestos de trabajo aquí hay que ser competitivos globalmente, lo que supone instalar filiales en otros países, y c) que las filiales pueden tener también gran parte de las especificidades que caracterizan a las cooperativas matrices de MCC.

**Por primera vez habeis utilizado la traducción simultánea.**

Además de los asistentes españoles y latinoamericanos habituales, ha habido un colectivo de participantes del Congreso de investigación que se ha quedado a las Jornadas, y había traducción simultánea del castellano al inglés. La operativa ha funcionado perfectamente. Como anécdota, señalar que gran parte de los anglosajones que utilizaron la traducción no asistieron el viernes; se ve que les gusta cenar los viernes en casa.

**¿Algo más que destacar?**

Agradecer de nuevo a todos los ponentes por su trabajo y cooperación. Los asistentes son personas que hacen muchos kilómetros para asistir a las Jornadas, y todos nos han dicho que ha valido la pena el esfuerzo. Con eso nos sentimos satisfechos, y se lo debemos a los ponentes. Mila ezker gutzioi.

**LAS CONCLUSIONES, EN TITULARES**

1. La globalización de la economía es un proceso que seguirá, guste más o menos.
2. Para poder mantener los puestos de trabajo aquí hay que ser competitivos globalmente, lo que supone instalar filiales en otros países.
3. Las filiales pueden tener también gran parte de las especificidades que caracterizan a las cooperativas matrices de MCC.

## MU y Newfield firman un convenio en exclusividad

PARA COLABORAR EN TEMAS DE DESARROLLO PERSONAL Y "COACHING" EMPRESARIAL

Mondragon Unibertsitatea y la consultora Newfield Consulting han firmado un convenio de colaboración en exclusiva para tres años prorrogables, por el que trabajarán conjuntamente en actividades de formación, investigación y consultoría en temas relacionados con el desarrollo personal y "coaching" empresarial. En la práctica, el acuerdo permitirá a ambas entidades desarrollar actividades de formación y proyectos de investigación centrados en las competencias del lenguaje –tanto a nivel conversacional, como lenguaje corporal y emocional–, como instrumento de mejora en el desarrollo de las personas y con aplicación directa al mundo laboral.

De hecho, el convenio contempla actividades divididas en tres ámbitos de actuación diferenciados. En primer lugar se impartirán programas de formación (másters, cursos experto uni-

**EL ACUERDO PERMITIRÁ A AMBAS ENTIDADES DESARROLLAR ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CENTRADOS EN LAS COMPETENCIAS DEL LENGUAJE COMO INSTRUMENTO DE MEJORA EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y CON APLICACIÓN DIRECTA AL MUNDO LABORAL.**

versitario y cursos de formación continua), en materia de competencias del lenguaje que puedan orientarse al mundo de la empresa y al sector educativo.

En segundo lugar, se realizarán proyectos de investigación, innovación, desarrollo y divulgación orientados a las competencias del lenguaje, así como materiales escritos, traducciones y construcción de espacios virtuales. Por último, ambas organizaciones realizarán proyectos de consultoría para empresas –cuando la oferta se sitúe en el mercado exterior del Grupo Mondragón– y para el sector educativo.



### COACHING Y DESARROLLO PERSONAL

Newfield Consulting está especializada en *coaching* empresarial y en temas de desarrollo personal. El *coaching* empresarial se centra en esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa que permiten obtener resultados más eficaces y logra aumentar la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

Este convenio se ha firmado en exclusividad recíproca, es decir, ni Mondragon Unibertsitatea realizará proyectos de formación ni investigación con otras empresas sobre las materias contempladas en este convenio, ni Newfield Consulting colaborará con otras universidades en este tipo de programas.

## MIKEL CID: PRIMER DOCTOR EUROPEO CON UNA CALIFICACIÓN "CUM LAUDE"



A finales de junio Mikel Cid presentó en la Universidad Sancti Spiritus de Oñati su tesis doctoral titulada "La utilidad de la economía social en la economía global: análisis empírico de cooperativas de trabajo de Québec, Emilia-Romagna y Mondragón".

Bajo la dirección del Dr. Iñazio Irizar, de Mondragon Unibertsitatea, y la codirección del Dr. Greg MacLeod, de la Universidad College Cape Breton de Canadá, Mikel Cid ha desarrollado su tesis entre Oñati, Canadá e Italia.

La tesis, expuesta íntegramente en inglés, parte de la afirmación de Milton Friedman y la Escuela de Chicago de que cualquier empresa que se desvíe de la máxima de concebir el incremento del valor de la acción como única motivación racional en el desarrollo de actividad empresarial será ineficiente y por lo tanto, no competitiva. Para probar que dicha afirmación no es siempre cierta, esta tesis muestra ocho casos de cooperativas de trabajo, y la puntuación ha sido alta en ambas dimensiones, en el compromiso social y en su eficiencia y su posición competitiva.

El tribunal le concedió la máxima calificación, "cum laude".

## FAGOR EDERLANEKO IKAS PROGRAMAREN AMAIERA

Otalorako IKAS programaren beste edizio baten amaiera ekitaldia egin zen pasa den uztailaren 8an, Otaloran bertan. Egun horretan, ikasleen lanak aurkezteaz gain, programaren ebaluazioa egin zen, baita ohiko diplomamen banaketa ere.

Ikastaro honetan 13 ikasle aritu dira, 12 Fagor Ederlaneako eta bat Edertek ikerketa zentrokoa, eta ia 200 orduko iraupena izan duen ikastaroa burutu dute. Bertan enpresa kudeaketan garrantzitsuak diren hainbat arlori errepasoa eman zieten, horien artean finantzak, estrategia, marketina, giza baliabideak... Bi berezitasun izan ditu talde honek. Batetik, emakumezkoak gehiago zirela gizonezkoak baino, eta, bestetik, denak euskaldunak zirela. Programaren arduradunek esan digutenez, "euren artean izugarri ondo konpondu dira eta oso talde langilea izan da". Ikasleek ere ikastaroaren oso balorazio positiboa egin dute.

Azken eguneko poztasuna aurpegietan igartzen zaie IKASkideei garazki honetan. Zorionak guztioi!



## ENTREVISTA

### CESAR DÍEZ



## "EN SETIEMBRE CORRERÉ MI ÚLTIMA MARATÓN."

**ES SOCIO DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS DESDE HACE 37 AÑOS, Y EMPEZÓ A CORRER HACE MÁS DE 15. EL PRÓXIMO 3 DE SEPTIEMBRE CORRERÁ SU ÚLTIMA MARATÓN EN DONOSTIA, EN EL CAMPEONATO DEL MUNDO DE ATLETISMO PARA VETERANOS.**

#### En setiembre te despides de la competición.

Sí, creo que ha llegado la hora de dejar la competición

en cuanto a la prueba de maratón se refiere y quiero hacerlo como empecé: corriendo. Aunque he tenido algunos problemas y no me encuentro tan bien como quisiera, me he propuesto como reto personal correr esa maratón en la que deseo quedar entre los diez primeros.

#### ¿Cuáles son las razones de tu retirada?

La preparación de cualquier carrera requiere gran esfuerzo, y si es para correr una maratón más todavía. Trabajo en Fagor Electrodomésticos, y hoy mismo tras trabajar de noche y descansar un par de horas he salido a correr. Es decir, el sacrificio es enorme y creo que mi cuerpo ya no responde igual que antes.

#### Pero, ¿seguirás corriendo?

Sí para mí correr es como una droga a la que estoy enganchado.

Me siento bien corriendo y seguiré haciéndolo.

#### Durante estos años, ¿has contado con muchos apoyos?

Efectivamente, y quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer de todo corazón a Fagor y a Caja Laboral el apoyo que me han brindado durante estos años, y como deseo seguir participando en carreras cortas, espero que me sigan apoyando. Además, no quiero olvidarme de mis entrenadores Txufi y Santi Perez por los consejos que me han transmitido, ya que gracias a ellos he llegado hasta aquí.

#### ¿Cómo será tu vida deportiva a partir de setiembre?

Con un ritmo diferente, más pausado, sin mirar al reloj. De todas maneras, no quiero colgar las zapatillas, así que seguiré participando en carreras que no sobrepasen los diez kilómetros.

#### Y ¿cómo se presenta el mes de agosto?

Aunque es el mes de vacaciones, para mí será especial, puesto que espero intensificar los entrenamientos y prepararme lo mejor posible de cara a la maratón del 3 de setiembre.

## CLAUSURA DEL MÁSTER EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA INTEGRAL 2004-05

A finales de junio tuvo lugar la sesión de presentación de los proyectos y clausura del I Master en Dirección de Operaciones y Logística Integral en la Cámara de Comercio de Álava.

Fue una jornada abierta durante la cual los invitados pudieron asistir a la defensa y presentación de los Proyectos Logísticos desarrollados por los participantes en el Master organizado por la Cámara de Comercio de Álava bajo la coordinación y dirección técnica de Mondragón Goi Eskola Politeknikoa.

Zorionak guztioi!



## IDEKO KOOPERATIBAREN BAZKIDEAK MCC-RA BISITAN

IDEKO Makina-Erremintan espezializaturiko I+Gko zentroa urtarriletik hona Kooperatiba moduan ari da lanean, gure Esperientziaren kide gisa. Hori dela eta, Kontseilu Errektorak MCC gertuagotik ezagutzeko aukera eskaini zien bere bazkideei.

Argazkian azaltzen den taldea, 26 lagunek osatua, San Fermin egunean etorri zen gurera, eta zentro korporatiboko ikusentzunezkoa ikusi, MCCko antolakuntzari buruzko hitzaldian parte hartu, Otorlan dagoen Arizmendiarrietaren museoa aztertu eta beste hainbat ekintza egin zituzten...

Guk ere aukera aprobetxatu genuen argazkia ateratzeko.



## LA EDICIÓN DEL KILOMETROAK 2005 YA TIENE SU CANCIÓN

El pasado mes de junio se presentó en la capital guipuzcoana la canción oficial de la próxima edición del Kilometroak, la fiesta de las ikastolas de Gipuzkoa que este año se celebrará el 2 de octubre en Aretxabaleta y cuyo anfitrión será la ikastola Arizmendi. La canción, OIA, es una especie de juego fonético que gira en torno a las vocales O, I y A, una propuesta repleta de metáforas sobre algunos de los valores característicos del Valle de Léniz, y al mismo tiempo, una invitación a vivir intensamente sus virtualidades. Jon Sarasua ha sido el autor de la letra de esta original pieza que ha sido interpretada por un coro de voces mixtas y que ha contado con la colaboración musical del grupo Liken.

<http://www.kilometroak.org/>  
webgunean abestiaren letra eta kantua entzuteko aukera daukazue.



## Mondragon Unibertsitatea y Diputación Foral de Gipuzkoa suscriben un convenio de colaboración

**PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LAS TIC'S. LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA DESTINARÁ A ESTE PROYECTO 3 MILLONES DE EUROS.**

A mediados de julio el rector de Mondragon Unibertsitatea, Inaxio Oliveri, y el diputado foral del departamento para la Innovación y la Sociedad del Conocimiento de la Diputación de Gipuzkoa, Joaquín Villa, firmaron un acuerdo de colaboración para impulsar la innovación y el conocimiento a través de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).

El acuerdo persigue tres objetivos básicos: transmitir el conocimiento mediante la formación y la educación, difundirlo a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y la promoción de nuevas formas de organización y gestión en empresas y universidades.

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN

En la práctica, y como consecuencia del citado convenio, las líneas de actuación contempladas son: en el campo de las TIC's, dotar a Mondragon Unibertsitatea de infraestructuras y equipamiento específico avanzado y desarrollar soportes pedagógicos basados en el uso intensivo de las TIC's. En el ámbito de la innovación pedagógica, las acciones abarcarán campos como el desarrollo de una pedagogía que mejore los procesos de enseñanza-aprendizaje, el nuevo rol del profesorado, aprendizaje a lo largo de toda la vida, el desarrollo de una cultura de emprendizaje y la promoción de carreras científicas.



**EL ORIGEN DE ESTA COLABORACIÓN HAY QUE BUSCARLO EN UN CONVENIO SUSCRITO EN 2003 ENTRE AMBAS ENTIDADES PARA EL DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN EN EL PROCESO FORMATIVO Y LA GESTIÓN DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA.**

## El índice de ocupación de los alumnos de Mondragon Unibertsitatea alcanza el 93,5%

**SEGÚN EL INFORME DE INSERCIÓN LABORAL DEL GOBIERNO VASCO.**

El índice de ocupación actual de los alumnos de la promoción de 2001 de Mondragon Unibertsitatea se sitúa en el 93,5%, según recoge el informe de incorporación a la vida activa realizado por Gobierno Vasco recientemente.

Según se extrae del estudio, la incorporación laboral de estos alumnos es prácticamente plena, ya que de las 29 personas desempleadas en la actualidad, 21 consiguieron una colocación al terminar sus estudios y sólo 8 están buscando su primer empleo.

Entre los datos reveladores que destaca el citado informe, se manifiesta que el período de búsqueda del primer empleo es de 4 meses, y en un análisis más detallado se destaca que el 33% de los que terminan sus estudios tarda menos de un mes en encontrar trabajo, el 21% de la promoción trabajaba antes de acabar sus estudios, y el otro 10% se empleó al cabo de dos o tres meses. En esta línea destaca que al de tres meses de iniciar la búsqueda, trabajaba el 64% de la promoción, es decir, casi las dos terceras partes.

### LOS DATOS

En total, 550 alumnos terminaron sus estudios en Mondragon Unibertsitatea en 2001, el 51,6% hombres y el 48,4% mujeres, lo que revela un importante incremento de 15 puntos en cuanto al porcentaje de mujeres respecto al curso anterior. Los datos

relativos a los índices de ocupación de los alumnos de esta universidad son satisfactorios, ya que el 93,5% está trabajando en la actualidad y el 6,5% está en paro, lo que significa una reducción de la tasa de paro de 2,8 puntos respecto a la de 2000.

Además, el informe refleja el elevado nivel de empleo encajado (la correspondencia entre empleo y estudios realizados), que se sitúa en el 83,3% con un leve descenso sobre los niveles de 2000, situados en un 90%.

Respecto a la tipología de empresa, el 58% trabaja en empresas privadas de ámbito nacional e internacional, el 25% se emplea en cooperativas, el 12% trabaja en empresas e instituciones públicas y el restante 4% en empresas denominadas mixtas.

El informe también estudia otros aspectos de la universidad desde la perspectiva del propio alumno, apartado en el que destaca el alto grado de valoración en los más diversos aspectos, tales como la calidad de la enseñanza y del profesorado.

**EL PERÍODO DE BÚSQUEDA DEL PRIMER EMPLEO ES DE 4 MESES, AUNQUE EL 33% DE LOS QUE TERMINAN SUS ESTUDIOS TARDA MENOS DE UN MES EN ENCONTRAR TRABAJO.**

## AGENDA FORMATIVA

### MASTER EN DISEÑO Y DESARROLLO DE APLICACIONES WEB

COMENZARÁ EN OCTUBRE  
Y FINALIZARÁ EN JUNIO DE 2006.

El máster en diseño y desarrollo de aplicaciones web tiene como objetivo formar profesionales capaces de desarrollar con eficacia aplicaciones en entorno web utilizando las tecnologías más innovadoras. Está dirigido a titulados universitarios en el área de informática con o sin experiencia profesional que quieran desarrollar su futuro en tareas de desarrollo de aplicaciones web y a profesionales informáticos en otros entornos de desarrollo.

#### EL PROGRAMA

El máster tiene una duración de 520 horas y se desarrollará del 17 de octubre del 2005 a junio de 2006. Además, los alumnos dispondrán de un plazo de tres meses para la presentación y defensa del Proyecto Fin de Máster.

El programa consta de los siguientes módulos:

- Desarrollo de Aplicaciones web.
- Desarrollo de Aplicaciones XML.
- Aplicaciones orientadas a objetos con Java.
- Arquitectura y diseño de aplicaciones J2EE.
- Lenguaje de modelado unificado UML.
- Soluciones web Microsoft.
- Servicios y servidores internet.
- Solución web open-source PHP, legislación y seguridad.
- Proyecto fin de máster.

Para realizar las inscripciones, los interesados deberán dirigirse a Goi Eskola Politeknikoa: 943 712183 ([www.eps.mondragon.edu/mweb](http://www.eps.mondragon.edu/mweb)).

### CURSO AVANZADO EN AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL

SE IMPARTIRÁ ENTRE SEPTIEMBRE  
Y DICIEMBRE DE 2005.

A través de este curso se pretende dotar a los profesionales de herramientas conceptuales y operativas que les permitan analizar, desarrollar, implantar y supervisar en su caso sistemas automatizados industriales. Está dirigido a personal en activo preferentemente con titulación de ingeniería técnica en las especialidades de mecánica y electrónica industrial con experiencia en el sector de bienes de equipo.

#### CONTENIDOS

El curso se compone de los siguientes módulos:

- regulación y control de procesos industriales.
- captación de datos.
- accionamientos.
- sistemas de supervisión.
- comunicaciones industriales.
- seguridad en máquinas.

Dará comienzo el 1 septiembre. Para recibir más información y formalizar la inscripción: Goi Eskola Politeknikoa: 9430712183 ([www.iraunkor.eps.mondragon.edu](http://www.iraunkor.eps.mondragon.edu)).

## OFERTA FORMATIVA

### SEMINARIO: ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

SE IMPARTIRÁ EN OTALORA  
LOS DÍAS 14 Y 15 DE JULIO.

Este seminario persigue el objetivo de desarrollar procedimientos flexibles que permitan mejorar las habilidades de análisis de problemas y toma de decisiones de los participantes.

#### CONTENIDOS

El seminario constará de los siguientes contenidos:

- Análisis de prioridades.
- Análisis racional.
- Análisis de causas.
- Análisis de soluciones.
- Análisis de riesgos.
- Análisis de oportunidades.

El ponente será Jordi Tres, integrante del Grupo EPISE, director del área de proyectos, gerente de la empresa Training Club y formador y diseñador instructivo.

Las personas interesadas deberán ponerse en contacto con el centro Otalora a través del teléfono 943-712330 o bien a través de correo electrónico [muribarren@otalora.mcc.es](mailto:muribarren@otalora.mcc.es)

### CURSO: FINANZAS PARA NO FINANCIEROS Y TÉCNICOS

SE IMPARTIRÁ EN SEPTIEMBRE  
EN OTALORA.

El objetivo de este curso es capacitar a los participantes para que sean capaces de comprender conceptos y terminología clave del lenguaje financiero. Asimismo, se analizarán los estados contables partiendo de un nivel básico, para finalizar desglosando los aspectos financieros que inciden en la gestión de los proyectos.

Está dirigido a reponsables de unidades de negocio, especialistas y técnicos no financieros que requieran del conocimiento y manejo del lenguaje financiero y de sus principales instrumentos de información y control.

#### METODOLOGÍA

Se realizarán diversos casos relacionados con aspectos económico financieros que facilitarán la comprensión de los contenidos impartidos. El programa de contenidos recoge dos módulos: los aspectos económicos de la empresa, y los aspectos presupuestarios y financieros de los proyectos.

Se impartirá en setiembre, de la mano de Ivonne Jorge Cabezón, doctorado en contabilidad y financiación.

Para recibir más información será necesario ponerse en contacto con el centro Otalora a través del teléfono 943-712330 o bien a través de correo electrónico [muribarren@otalora.mcc.es](mailto:muribarren@otalora.mcc.es).

# CORPORATIVA

## REDISEÑO DEL MÁSTER DIRECCIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS

### LA PRÓXIMA EDICIÓN SE INICIARÁ EL MES DE NOVIEMBRE.

El pasado mes de junio finalizó el periodo lectivo de la decimotava edición del Máster de Gestión de Empresas Cooperativas impartido por Otalora. Los 14 alumnos participantes, provenientes de cooperativas de diferentes sectores de actividad y ejerciendo sus funciones en distintas áreas de la organización, han realizado una muy buena valoración del periodo de formación.

Para la completa finalización del máster, deberán realizar un proyecto final en el que aplicarán los conocimientos adquiridos a la realidad diaria de la organización. Este proyecto será la prueba definitiva que demuestra la calidad de estas enseñanzas en el desarrollo profesional y personal de los participantes.

Para la próxima edición, cuyo inicio está previsto en noviembre, se está realizando un rediseño que, desde el punto de vista didáctico y de contenidos, refuerce la relación entre esta oferta de aprendizaje y el trabajo. Este rediseño se está realizando mediante una estrecha colaboración entre Otalora y Mondragón Unibertsitatea.



## PROGRAMA "CDG" CORPORATIVO - 2004

25 personas (la mayoría gerentes de cooperativas de MCC y algunos miembros del Consejo General) han finalizado el 21 de julio el 2º taller del programa CDG (desarrollo de Competencias Directivas Genéricas), que imparte Newfield Consulting.

Es uno de los denominados "Programas Básicos Generales" que componen la oferta corporativa de formación que Otalora (Departamento de Gestión Social) ha hecho a los gerentes y directivos de MCC este año 2004. Consta de tres talleres de tres jornadas "lectivas" intensas cada uno y de dos periodos de dos meses cada uno "entre talleres" cargados de tareas y prácticas que los alumnos han de hacer en sus lugares de trabajo.

Desde esta página del TU reconocemos el esfuerzo especial que supone realizar un programa como éste y animamos a los alumnos a seguir hasta el final, con el objetivo de dar un paso adelante en el desarrollo de esas competencias de comunicación y de liderazgo que hoy son absolutamente necesarias en nuestros directivos.



## Ikerlan lidera el proyecto europeo Optolab para el diagnóstico rápido y eficaz de enfermedades infecciosas

**SUPONE UNA INVERSIÓN DE 3 MILLONES DE EUROS Y PARTICIPAN CENTROS TECNOLÓGICOS, COMO EL VASCO GAIKER, Y EMPRESAS DE ALEMANIA, AUSTRIA, SUECIA, DINAMARCA Y POLONIA**

El Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan, miembro de la alianza IK4, ha sido elegido para liderar el proyecto europeo Optolab Card que tiene por objeto desarrollar un dispositivo para el diagnóstico rápido y eficaz en el tratamiento y la consiguiente reducción de enfermedades infecciosas que tienen un gran desarrollo por la cada vez mayor movilidad de las personas portadoras.

El proyecto liderado por Ikerlan consta de un dispositivo, compuesto por una base portátil y una tarjeta que funciona como laboratorio y que de forma automática controla los riesgos sanitarios provocados por bacterias, mediante la detección de su ADN en tiempo real desde la preparación de las muestras hasta la detección visual.

El proyecto Optolab Card supone una inversión de 3,2 millones de euros y en su desarrollo participan centros tecnológicos de Euskadi como Gaiker, también miembro de IK4, y BIOEF (Fundación Vasca de Innovación e Investigaciones Sanitarias), así como otros centros y empresas de Alemania, Austria, Suecia, Dinamarca y Polonia. El plazo de ejecución del proyecto es de 3 años y se prevé otro periodo de tiempo similar para que el nuevo dispositivo pueda estar en el mercado.

El laboratorio óptico miniaturizado en una tarjeta detectará Salmonella, que es el patógeno con el nivel de incidencia más elevado de la Unión Europea (40,7 personas por cada 100.000 habitantes). Sin embargo, la capacidad de diagnóstico del nuevo dispositivo es muy variada al ser capaz de detectar y distinguir cadenas de ADN. Por ejemplo, podría adaptarse para detectar otras enfermedades infecciosas como gripe, tuberculosis, hepatitis, sida, etc.

### DIAGNÓSTICO EN 15 MINUTOS

Otra de las ventajas que tiene la tarjeta laboratorio óptico es el ser el primer sistema que proporciona un diagnóstico rápido en tan sólo 15 minutos de una enfermedad infecciosa, ya que en

la actualidad, los métodos analíticos convencionales suponen largos protocolos que hacen que las pruebas tarden en realizarse en un periodo de 6 horas a 2 días, tiempo suficiente para que toda una comunidad o una

parte importante de una población esté ya afectada por la patología.

Las aplicaciones futuras que puede desarrollar la tarjeta laboratorio en el futuro también son de gran importancia, ya que podrá proporcionar dispositivos de diagnóstico genético para que los médicos realicen un diagnóstico precoz de enfermedades, como pueden ser las degenerativas (Parkinson, Alzheimer,...), los trastornos genéticos, las pruebas de paternidad, medicina forense, así como la monitorización del medio ambiente.

La existencia de la tarjeta laboratorio va a suponer también



importantes aportaciones en la mejora de la calidad del sistema sanitario, ya que se reducirán los ingresos hospitalarios, el tiempo de hospitalización y los costes relativos al diagnóstico. La aplicación de este dispositivo tendrá una incidencia en la reducción de las enfermedades infecciosas, lo que proporcionará a los gobiernos una herramienta homologada para que pueda ser utilizada en la investigación de posibles fuentes de contaminación patógena.

Este no es el primer proyecto europeo en el que Ikerlan participa en este campo, ya que actualmente se encuentra desarrollando nuevos sistemas avanzados de diagnóstico del cáncer, también junto con el centro vasco Gaiker y la Fundación Vasca de Innovación e Investigaciones Sanitarias (BIOEF), dependiente del Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco. El proyecto, en el que participan un total de 11 países, tendrá una duración de cuatro años y un presupuesto superior a los 21 millones de euros.

### REFUERZO PRESENCIA EN EUROPA

Con estos programas, Ikerlan refuerza su posicionamiento como centro de investigaciones tecnológicas de referencia en Europa, donde lleva colaborando en proyectos desde 1986, con el objetivo de incorporar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de nuevos productos para empresas, en las que el centro de MCC es líder.

Por otra parte, el segmento de la salud va a ser uno de los elementos en donde se va a centrar la actividad en el futuro de Ikerlan, sin olvidar otros en los que ya está consolidado como son los de electrónica e informática, maquinaria y bienes de equipo, energía y automoción, así como en los sectores de inteligencia ambiental y las energías alternativas.

## COPRECI EN LA FERIA SUBCONIST 2005 (TURQUÍA)

Copreci estuvo presente por segundo año consecutivo en la feria Subconist 2005, que tuvo lugar entre los días 2 y 5 de Junio en Estambul (Turquía).

Subconist se configura como la principal feria internacional dentro del mundo industrial en Turquía, y en ella se dan cita más de 24.000 visitantes profesionales y constituye un lugar de encuentro para todos aquellos *partners* interesados en el mercado turco.

Copreci cuenta desde 2003 con una planta productiva en Gebze (Turquía) y la presencia en este evento supone una importante plataforma para darse a conocer en dicho entorno. Copreci presentó toda su oferta destinada a los fabricantes de electrodomésticos y principalmente al sector de cocinas, encimeras a gas, lavadoras y lavavajillas.



## Evagraf presenta sus nuevos proyectos empresariales tras su incorporación a MCC

**PREVÉ INCREMENTAR LA FACTURACIÓN UN 50% EN TRES AÑOS, PASANDO DE 2,7 MILLONES DE EUROS EN 2004 A 4,1 MILLONES EN 2007.**

El pasado mes de junio la cooperativa vitoriana Evagraf presentó en un hotel de la capital alavesa la nueva realidad empresarial de la cooperativa y sus proyectos de futuro, tras su incorporación al Grupo MCCgraphics, perteneciente a MCC.

Evagraf ha duplicado su capacidad de impresión tras haber integrado el formato de impresión 70/100 y ha renovado totalmente el área de preimpresión. Asimismo, ha incorporado la impresión en trama estocástica, especial para productos de muy a gama. Su integración en MCCgraphics le ha permitido beneficiarse de todos los avances tecnológicos del Grupo, en especial en el ámbito de las TICs, ¡ una oferta integral a sus clientes. Evagraf, que acaba de invertir más de 1 millón de euros en el primer trimestre de este año, prevé incrementar la facturación un 50% en tres años, pasando de 2,7 millones de euros en 2004 a 4,1 millones en 2007.



**SU INTEGRACIÓN EN MCCGRAPHICS LE HA PERMITIDO BENEFICIARSE DE TODOS LOS AVANCES TECNOLÓGICOS DEL GRUPO, EN ESPECIAL EN EL ÁMBITO DE LAS TICs, JUNTO A UNA OFERTA INTEGRAL A SUS CLIENTES**

### MCC GRAPHICS

MCCgraphics es el grupo líder del norte peninsular en el sector de artes gráficas y está integrado por Elkar (Loiu), Danona (Oizartzun), Rotok (Rentería) y Evagraf. Para este ejerci-

cio de 2005 prevé alcanzar unas ventas conjuntas de 25 millones de euros, multiplicando casi por tres las obtenidas en el 2000. Su Plan Estratégico contempla para 2008 una facturación de 40 millones de euros. Asimismo, para el período 2004-2006 prevé una inversión de 17,5 millones de euros, lo que le permitirá duplicar su capacidad actual. Su plantilla asciende en estos momentos a 120 personas, el doble que en 2000.

Tecnológicamente, MCCgraphics es un grupo muy avanzado en el ámbito de las modernas tecnologías de comunicación TICs, realizando pruebas de preimpresión por Internet, única empresa en España que lo hace, y disponiendo de un Portal de Servicios al cliente (Aurkinet) que obtuvo el Premio "Euskadi Digitala 2004".

## ULMA Packaging desarrolla un proyecto de envasado individual de alimentos energéticos

**CONSISTE EN UN PROCESO AUTOMÁTICO DE CARGA, ENVASADO INDIVIDUAL Y MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS ENERGÉTICOS DIRIGIDOS AL PÚBLICO INFANTIL**

ULMA Packaging ha desarrollado un novedoso proyecto que consiste en un proceso automático de carga, envasado individual y manipulación de productos energéticos dirigidos al público infantil y juvenil. El producto viene presentado en una caja de cartón codificada con una agrupación de 24 unidades individuales también codificadas.

La labor de ULMA Packaging comienza con la producción de seis envases de plástico de dos cavidades, uno para la crema de cacao y la otra para palitos de pan. En una de

**LA INVERSIÓN REALIZADA PARA LLEVAR A CABO ESTE PROYECTO ASCIENDE A 500.000 EUROS. LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL ES DE DOS MILLONES DE ENVASES INDIVIDUALES.**

las cavidades se cargan automáticamente 10 palitos de pan, mediante un sistema automático de alineación y contaje, que se cargan a granel en una tolva. En la otra cavidad se dosifican 25 gramos de crema de cacao.

Posteriormente, se realiza el sellado de dichos envases, con una tapa y el codificado de dato de caducidad, a continuación se procede al corte unitario de cada envase. Tras la inspección de detección de metales, se pasa la agrupación de las seis unidades a la zona de manipulación, donde se procede a la agrupación de 12 unidades. Mediante un manipulador con desplazamiento rectilíneo y eje eléctrico multiposición y una pinza de dos movimientos con 12 ventosas, se realiza el cambio de posición de los envases para



introducirlas en una caja. Ésta se arma manualmente y se carga en un carro que desplazará las cajas a la posición de carga.

Una vez cargados, el manipulador realiza una agrupación de 12 envases en cuatro alturas y, a la salida del carro, se codifica el lote. En la zona de acumulación motorizada, se cierra la caja manualmente y se traslada a la zona de enfajado. Mediante un alimentador automático, se realiza el enfajado y posteriormente, mediante un horno, el acabado. Finalmente, a la salida del horno hay una zona de acumulación de los productos donde se realizará manualmente el paletizado.

## FAGOR AUTOMATION REÚNE A SUS RESPONSABLES DE VENTAS

El mes de junio Fagor Automation celebró en Oñate una reunión de ventas "Sales meeting" con los responsables de todas sus oficinas. A la cita acudieron representantes de China, Taiwán, Singapur, Francia, Italia, Portugal, Brasil, Estados Unidos y Barcelona.

Todos ellos asistieron a estas jornadas de tres días de duración en las que se analizó la situación del mercado, se les informó de los nuevos productos y se marcaron las estrategias de la cooperativa para los próximos 4 años.



## FAGOR equipa con tecnología domótica 99 viviendas en Mahón (Menorca)

**ALCANZA UN ACUERDO CON EL GRUPO LACITUR PARA IMPLEMENTAR SU TECNOLOGÍA DOMÓTICA EN LA URBANIZACIÓN "RESIDENCIAL NOU CENTRE"**

Fagor Electrodomésticos y el Grupo Lacitur han alcanzado un acuerdo para la incorporación del sistema domótico Fagor en 99 viviendas de la urbanización "Residencial Nou Centre", ubicada en una nueva zona residencial de la capital menorquina, a un paso del puerto de Mahón.

"Residencial Nou Centre" es una promoción de viviendas de alto standing de superficies comprendidas entre 60 y 142 m<sup>2</sup> en la que Grupo Lacitur ha apostado por incorporar las tecnologías más vanguardistas para conformar un lugar más agradable donde vivir y más respetuoso con su entorno. Para ello ha elegido el sistema domótico Fagor que aúna la más avanzada tecnología en materia de automatización de viviendas con un funcionamiento robusto y amigable para el usuario.

### CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DOMÓTICO

Las 99 viviendas estarán equipadas con el Maior-Domo Fagor, un sistema de detección y control de inundaciones, el control domótico de la iluminación, la calefacción y el aire acondicionado, un sistema de alarma contra intrusos y la cocina completamente equipada con electrodomésticos Fagor de última generación con tecnología NET Compatible.

El sistema domótico estará comunicado hacia el exterior de la vivienda a través de la línea telefónica. Así, sin importar



se encuentren, los propietarios recibirán avisos de alarma si en su casa se produce una inundación, si se detecta la presencia de algún intruso o si se interrumpe el suministro eléctrico. La instalación domótica se encargará, además, de neutralizar las inundaciones bloqueando el suministro de agua a la vivienda.

También podrán controlar desde el teléfono móvil el aire acondicionado, la calefacción, los electrodomésticos, el sistema de alarma y la iluminación, e incluso, programar la iluminación para que el sistema realice simulaciones de presencia automática cuando no haya nadie en la vivienda.

La promoción, cuyas primeras veinticinco viviendas se entregarán a la vuelta del verano, se construirá en cuatro fases sucesivas, estando prevista su finalización para diciembre de 2006.

### FAGOR EDERLANEKO JUBILATU BERRIEK OMENALDI BEROA JASO ZUTEN

Azken bi urteetan Fagor Ederlaren erretiratu diren langileek omenaldi beroa jaso zuten pasa den uztailaren 8an.

Guztiak MCCko egoitza nagusian elkartu ziren, Arrasaten, eta bertan kooperatibako lehendakariaren, gerentearen eta giza baliabideetako zuzendariaren agurra jaso zuten.

Ondoren, Esperientzia Kooperatiboari buruzko diaporama ikusi eta Oñatira abiatu ziren, herrian zehar ibilbide turistikoa egitera.

Egunari amaiera emateko, Zelai Zabal jatetxean bazkaldu zuten eta, bertan, solasaldirako eta dantzarako aukera izan zuten.

Zorionak guztioi eta ondo bizi!



## Ecotècnia consolida su implantación en Francia con la instalación de dos parques eólicos

**LA EMPRESA HA FIRMADO CONTRATOS CON DOS PROMOTORAS FRANCESAS PARA EL SUMINISTRO Y OPERACIÓN DE LOS AEROGENERADORES.**

La cooperativa catalana Ecotècnia, empresa dedicada a fabricar y operar aerogeneradores y energía solar, instalará próximamente dos parques eólicos en Francia. La compañía suministrará siete aerogeneradores a la firma francesa DIO ENERGIE para la construcción de un parque en Dio et Valquières, en el departamento de Hérault al sur del país. La puesta en marcha del parque, que tendrá una potencia instalada de 11,69 megavatios (MW), está prevista para marzo de 2006.

Asimismo, Ecotècnia proporcionará un aerogenerador a la empresa CENTERNACH ENERGIE, para su instalación en Saint Arnach, en los Pirineos Orientales franceses. La empresa prosigue así sus actividades en Francia tras la implantación de su filial francesa en Toulouse.

Hace más de 20 años que Ecotècnia desarrolla su actividad en el sector de las energías renovables y desde 1999 está integrada en MCC. Asimismo, Ecotècnia forma parte de CLADE, el primer grupo cooperativo catalán, creado a finales de 2004. En la actualidad, Ecotècnia, se encuentra entre los diez primeros fabricantes de aerogeneradores a nivel mundial.



**LA INSTALACIÓN DE LOS PARQUES DE DIO ET VALQUIÈRES Y CENTERNACH RESPONDE A LA VOLUNTAD DE ECOTÈCNIA DE ATRAVESAR FRONTERAS Y EXPANDIR EL MERCADO QUE YA TIENE CONSOLIDADO EN ESPAÑA, CON 39 PARQUES EN EXPLOTACIÓN O CONSTRUCCIÓN.**

## Euskadiko Kutzaren emaitzak %14 hazi ziren 2005eko lehen sei hilekoan

**ZERGAK ORDAINDU OSTEAN 73,4 MILIOI EUROKO IRABAZIAK IZAN ZITUEN. BESTEAK BESTE, BANKU NEGOZIOAREN BILAKAERA ONARI EGOTZI DIOTE EMAITZA POSITIBOA.**

Euskadiko Kutzaren emaitzak 83 milioi eurora iritsi dira 2005eko lehenengo sei hilekoan, zergak ordaindu aurretik. Kopuru hori %14,3 handiagoa da aurreko urtean izandakoarekin alderatuta. Zergak ordaindu ostean, berriz, emaitzak 73,4 milioi eurora heldu dira.

Hain emaitza onen arrazoi nagusia ohiko banku negozioaren eboluzio egokia izan da, baita egiturako gastuen gaineko kontrol zorrotza ere. Hala, nahiz eta gaur egungo interes tasek minimo historikoei etsi, ohiko negozio marjina %12 handitu da.

**LOS RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS DE CAJA LABORAL HAN ALCANZADO EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2005 LOS 83 MILLONES DE EUROS, UN 14,3% MÁS QUE EL AÑO PRECEDENTE. ESTE NIVEL DE RESULTADOS ES EL REFLEJO DE LA BUENA EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO TÍPICO BANCARIO Y EL AJUSTADO CONTROL DE LOS GASTOS DE ESTRUCTURA.**

Bai Partikularren Atalak bai Enpresenak etsi egin diote jardura komertzialaren maila handiari, eta bereziki Hedapen Sareak etsi dio.

**Partikularrei** dagokionez, azpimarratzekoak dira etxebizitzak erosteko hipotekak, horien saldoa %20ko eritimoan hazi baita urteartekoan. Ildo horretatik, Hedapen Sarearen bilakaera azpimarratu beharra dago batez ere, %28ko hazkunde lortu

baitu. Kopuru horri esker, aipatutako Hedapen Sareak hipoteka maileguetan egindako inbertsioaren guztizko saldoa Entitatearen guztizkoaren ia %30era iritsi da.

**Mailegu pertsonalen** aldetik, horien saldoak %12 hazi dira, eta denen artean Ilusio Kreditua da nabariena.

**Aurrezki atzipenaren** edo kaptazioaren hazkunde tasa ere handitu egin da, eta %10eko tasara heldu da urteartekoan. Atal horretako figurarik nabarmenenak etorkizun aurrezkiak dira oraindik, hau da, pensio, aurreikuspen, eta erretiro planak barne hartzen dituztenak, horien saldoak urtean %23 handitu baitira.

Termino absolutuetan, Euskadiko Kutxa bitarteko duen sektore pribatuaren saldoak 10.594 milioi eurora heldu dira, 2005eko ekainaren 30ean.

**Enpresa Bankuari** dagokionez, Euskadiko Kutzaren apustu estrategiko nagusietako bat izanik, azpimarratzekoa da enpresen finantzaketara zuzendutako saldoen hazkunde osoa, urteartekoan %16,2koa izan delako. Hedapen komertzial garrantzitsu hori ETE-en egiturazko finantzaketa handitzera zuzendu da batez ere, eta arlo horretan nabarmentzekoa da Leasingaren figura. Horrek guztiak Euskadiko Kutzako bezero diren enpresek inbertituzeko ahalegin handia egin dutela adierazten du.

Azkenik, azpimarratu beharra dago entitateak **hedatze-ko proiektuarekin** segitzen duela murgilduta. Hala, 2005eko ekainean, Euskal Herriatik kanpo kokatutako sukurtsalak 100era iritsi dira, eta sukurtsalen kopuru osoa 346 da, hau da, Sarearen heren bat, honako banaketa geografiko honen arabera: Gaztela eta Leonen, 53; Bartzelona-Aragoi-Errioxan, 42, eta Kantabrian 5.

## Grupo Eroski reparte 57,5 millones de euros entre sus trabajadores

**12.298 TRABAJADORES DE GRUPO EROSKI PARTICIPAN EN LA PROPIEDAD, EN LOS RESULTADOS Y EN LA GESTIÓN.**

La participación de los trabajadores de Grupo Eroski en la propiedad ha posibilitado el reparto de 57,42 millones de euros entre los 12.298 trabajadores, participes igualmente en los resultados y en la gestión de la empresa. Esta decisión fue ratificada por la Asamblea General en la que cada participante tiene un voto. Grupo Eroski es una empresa joven y dinámica con una media de edad de 36 años, dos de cada tres son mujeres y una distribución geográfica muy repartida.

Los trabajadores destinarán esta cifra a financiar las inversiones en curso del ejercicio actual que pueden alcanzar los 400 millones de euros. Durante el pasado quinquenio 2000-2004 las inversiones de Grupo Eroski superaron los 2.100 millones de euros y crearon empleo para casi 7.000 trabajadores.

**UN TOTAL DE 1.430 TRABAJADORES SE INCORPORARON VOLUNTARIAMENTE A LA PROPIEDAD DURANTE EL PASADO AÑO.**

Los beneficios de Grupo EROSKI se distribuyen con una asignación del 50% a reservas, un 40% a los trabajadores propietarios y el 10% restante a la sociedad a través de Fundación Eroski. Los trabajadores propietarios de Grupo Eroski disponen de metálico de ese capital cuando se jubilan o emprenden nuevos retos profesionales en otra empresa. Cada año, los propietarios reciben en metálico los intereses que su capital les reporta.

Grupo Eroski destaca en su misión empresarial por la vocación de integrar los intereses de los trabajadores en la empresa, y lo realiza a través de la participación en la propiedad. Fruto de esta propuesta 1.430 trabajadores se incorporaron voluntariamente a la propiedad durante el pasado año.

Grupo Eroski destaca en su misión empresarial por la vocación de integrar los intereses de los trabajadores en la empresa, y lo realiza a través de la participación en la propiedad. Fruto de esta propuesta 1.430 trabajadores se incorporaron voluntariamente a la propiedad durante el pasado año.



## V edición nacional de las becas de investigación Fundación Eroski

**LOS ÁMBITOS DE INTERÉS SE CENTRAN EN EL TRANSPORTE Y ENERGÍAS RENOVABLES, LA OBESIDAD Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA.**

Fundación Eroski anuncia la V convocatoria nacional de la concesión de tres becas para la formación e investigación científica de titulados superiores universitarios. Fundación Eroski tiene entre sus objetivos fomentar la investigación científica y educativa en alimentación, nutrición y salud, así como el medio ambiente y la sostenibilidad en diversos campos de actuación e investigación.

La gran novedad de esta V edición es la nueva categoría creada de medio ambiente y sostenibilidad en tema de transporte y energías renovables. Así mismo, en la categoría de Nutrición y Salud se incluye el tema de la Obesidad.

El apoyo económico se eleva a 18.000 euros y el período de disfrute de las becas será de un año, prorrogable a 2 ó 3 años, previa aprobación del Consejo Científico de Fundación Eroski.

**EL APOYO ECONÓMICO SE ELEVA A 18.000 EUROS Y EL PERÍODO DE DISFRUTE DE LAS BECAS SERÁ DE UN AÑO, PRORROGABLE A 2 Ó 3 AÑOS.**

La concesión de las becas corresponderá al Consejo Científico



de Fundación Eroski, que decidirá en base a informes de las agencias y organismo oficiales de evaluación científica y por evaluadores externos de reconocido prestigio. Toda la información adicional referente a las condiciones de las becas, formulación

de las solicitudes, obligaciones de los beneficiarios o renovación de las becas, está disponible en la página web de Fundación Eroski, [www.fundaciongrupoeroski.es](http://www.fundaciongrupoeroski.es).

Por último, cabe señalar que el plazo de presentación de solicitudes queda abierto hasta el 30 de setiembre de 2005 inclusive. La relación de candidatos seleccionados se hará pública antes del 31 de diciembre de 2005 y se les notificará personalmente.

GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

## Las plataformas de frescos del Grupo Eroski logran la certificación EFQM

REPRESENTANTES DEL GOBIERNO VASCO Y DE EUSKALIT PRESIDIERON EL ACTO DE ENTREGA EN LA PLATAFORMA DE ZUBIETA (BIZKAIA).



Las Plataformas de productos frescos de GRUPO EROSKI situadas en Zubieta (Bizkaia), Vitoria y Pinto (Madrid) han conseguido el premio del Gobierno Vasco a la Excelencia en la Gestión. En el acto de entrega de esta certificación, celebrado en la plataforma de Zubieta

**EL PREMIO RECONOCE QUE ESTA ORGANIZACIÓN HA SABIDO CONTAR CON LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS PERSONAS, TRABAJANDO EN EQUIPO PARA MEJORAR CADA DÍA SUS PROCESOS, COLABORANDO CON LOS PROVEEDORES Y CON RESPETO AL MEDIOAMBIENTE.**

en la plataforma de Zubieta (Bizkaia), participaron el Viceconsejero de Industria Iñaki Tellechea y el Vicepresidente de Euskalit José Luis Lafuente y la Presidenta de la cooperativa EROSKI Nerea Atxotegi, quienes hicieron entrega de este reconocimiento al

director de Plataformas de GRUPO EROSKI Alberto Madariaga en nombre de todo el equipo. La obtención de la Q de plata implica haber superado los 4 puntos según el modelo de gestión EFQM, en una evaluación realizada por profesionales expertos de diferentes empresas y coordinado por Euskalit (Fundación Vasca para el fomento de la Calidad en la Gestión).

Este reconocimiento a la Excelencia es un éxito alcanzado por un reducido número de empresas en el País Vasco. Grupo Eroski ya ingresó en 2002 en esa lista de empresas especialmente reconocidas cuando recibió entonces la plataforma de mercancías generales de Elorrio esta misma valoración.

# VISITAS

BBK-REN BISTALDIA



**E**kainaren bukaera aldean Bilbao Bizkaia Kutzaren bisita izan genuen MCCn. BBKren delegazioa Xabier de Irala lehendakaria, Juan M<sup>e</sup> Saenz de Buruaga eta Fernando Irigoyen zuzendariek osatzen zuten; MCCren partetik Jesus Catania, Juan Mari Otaegi, Miguel Angel Laspiur eta Juan Jose Arrieta izan ziren ordezkariak (argazkian azaltzen diren guztiak).

Esperientziari buruzko ikusentzuzekoa ikusiaz eman zitzaion hasiera bisitari, eta jarraian lan bilera egin zuten zentro korporatiboan.

## COOPERATIVISTAS Y EMPRESAS TECNOLÓGICAS FRANCESAS EN MCC



**U**n grupo integrado por 9 personas pertenecientes al Club para la Innovación y el Desarrollo (GIPI) y representantes de la Federación de Cooperativas de Producción del área de Toulouse (Francia) se acercaron a Mondragón para realizar un seminario sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón. El programa, de dos días de duración, incluyó varias charlas y visitas a entidades de MCC (Eskola, Ikerlan y Fagor Electrodomésticos). La valoración del seminario realizada por los asistentes fue altamente positiva, así como las expectativas generadas en relación con las oportunidades de cooperación conjunta.

## ASOCIACIÓN DE EJECUTIVOS DE COOPERATIVAS DE PUERTO RICO

**P**or segundo año consecutivo, una delegación de esta Asociación integrada por 19 personas, ha profundizado en los aspectos clave del desarrollo de nuestra Experiencia a través de un seminario de una semana de duración. El programa abordaba temas como historia, organización, evolución empresarial, modelo de gestión corporativo, valores y desarrollo directivo... y un buen número de visitas a distintas cooperativas de MCC.



## COOPERATIVISTAS Y POLÍTICOS DE COLOMBIA

**A** principios del mes de julio una delegación colombiana de las cooperativas Coomeva y Juriscoop y tres miembros del Senado de la República participaron en un seminario de una semana de duración para tratar de implementar nuestras singularidades en la legislación y en la práctica cooperativa colombiana. Uno de los aspectos específicos de nuestro cooperativismo mejor valorados por los visitantes durante su estancia entre nosotros fue la participación de los socios de trabajo en la gestión, en la propiedad y en los resultados de su propia cooperativa, a diferencia de la realidad cooperativa colombiana en la que los trabajadores son empleados al servicio de los socios cliente.



## CORPORACIÓN MINUTO DE DIOS (COLOMBIA)

**U**na delegación de la Corporación Minuto de Dios (Colombia) aprovechando su inscripción en las jornadas de verano organizadas en Oñati sobre cooperativismo y globalización se acercaron a Oñati para visitar el aula museo Arizmendiarieta y conocer las señas de identidad de la Experiencia Cooperativa. El Minuto de Dios, una obra de carácter social cuya propuesta de desarrollo integral de las comunidades ha sido modelo de gestión para Colombia. Debe su origen a la iniciativa del sacerdote colombiano Rafael García-Herreros en 1950 quien se propuso "el desarrollo integral del hombre a la luz del evangelio". Este sacerdote fue el impulsor de varias iniciativas para recoger fondos para construir soluciones de vivienda para los más pobres del país y el ideólogo del barrio El Minuto de Dios, modelo arquetípico de ciudadela íntegra, y de la Corporación El Minuto de Dios, dedicada a la construcción de comunidades y a la atención de poblaciones vulnerables en toda Colombia. Otras instituciones de la organización El Minuto de Dios ofrecen servicios de educación, salud, crédito a la pequeña y mediana empresa, asesoría agroindustrial, comunicaciones y crecimiento espiritual, para lograr elevar el nivel de vida de las gentes y propiciar su desarrollo humano integral.

JOSEBA AZKARRAGA ETXEGIBEL MIEMBRO DE LANKI Y PROFESOR DE HUHEZI.

# Debate cooperativo ante el cambio de época

e

## EL CONTEXTO GLOBAL: UN TIEMPO DE PROFUNDOS CAMBIOS

El antropólogo W. Douglas decía lo siguiente sobre la coyuntura de cambio en la que se celebró el I Congreso de Estudios Vascos, allá por 1918: "La agenda estaba impregnada de preocupaciones sociales. En efecto, había conciencia clara de que si la identidad vasca quería subsistir se tenía que acomodar y no rechazar el reto del siglo XX".

Casi un siglo después nos encontramos en una coyuntura histórica de parecidas implicaciones. Salta a la vista que experimentamos un tiempo histórico de rápidos y profundos cambios. Las distintas sociedades y actores sociales intentan adaptarse inteligente y exitosamente a los mismos, y eso depende fundamentalmente de su capacidad para entender las fuerzas que operan en el escenario social e histórico de hoy, y muy ligado a ello, de su capacidad de situarse adecuadamente en el mismo sin perder su identidad. Los sujetos colectivos e identidades culturales se juegan su futuro.

La globalización que ha caracterizado el final del siglo XX y caracteriza los comienzos del XXI establece un nuevo escenario histórico. Las transformaciones de hoy penetran y atraviesan distintas dimensiones de lo humano. Los cambios son estructurales y multidimensionales: se dan en el plano político, económico, organizacional, social, cultural, comunicacional, psicológico e identitario. Este hecho exige a todo actor social, sea del tipo que sea, volver a situarse, pensarse a sí mismo a partir de las nuevas coordenadas que atraviesan nuestra sociedad más cercana y el mundo que habitamos. Exige ubicarse conscientemente en las nuevas condiciones históricas. Se trata de una labor necesaria para todo aquel que más que verse arrastrado por la fuerza de los cambios, pretenda situarse ante los mismos desde la propia iden-

idad, buscando un equilibrio entre la necesaria adaptación y el deseo autodeterminativo.

Somos testigos de que la Experiencia Cooperativa de Mondragón no es ajena a los cambios. Experimenta un proceso de transformaciones importantes, tanto en su dimensión objetiva como subjetiva. Son esos momentos los que, más que nunca, deben aprovecharse para hacer una especie de alto en el camino, con el objeto de lanzar esa necesaria mirada sobre nosotros mismos y evitar ser arrastrados de forma acrítica por las fuerzas históricas de cambio.

### NECESIDAD DE DEBATE COOPERATIVO

En suma, necesitamos reflexionar sobre nuestra propia experiencia: los valores, su identidad, su rumbo, y el sentido y visión de futuro para un tiempo histórico distinto del que la vio nacer. Se trata de una labor al tiempo complicada y relevante, que ha de realizarse desde la conciencia de la responsabilidad histórica de las nuevas generaciones de cooperativistas. Y se trata también de una labor apasionada. Se ha abierto un espacio de reflexión que quiere ser un proceso de reflexión que quiere ser un

En mayo del 2003 se celebró el VIII Congreso. Allí se manifestó la necesidad y voluntad de reflexionar sobre el sentido de nuestra experiencia cooperativa. Se apuntaba que "se escucha con alguna frecuencia hablar de la ausencia de

debate cooperativo en el seno de la Corporación" y se preguntaba si "nos estaremos alejando de lo que era el fin de la experiencia". Por ello, se sugería la conveniencia y necesidad de articular un "debate desde la perspectiva de las ideas".

Ya se han consumado algunos pasos en esa dirección. Se realizaron reuniones con los Presidentes de la totalidad de las Cooperativas de la Corporación y se recogieron sus opiniones en torno a lo realizado hasta

ahora, nuestra situación presente y sobre el sentido futuro del movimiento cooperativo de Mondragón. Una de las conclusiones que se extrajo fue la conveniencia de abrir el debate a buena parte del colectivo cooperativo e impulsar la participación de los órganos de todas las cooperativas en un proceso de reflexión similar. En ese proceso nos encontramos ahora: todos los órganos (Consejos Rectores, Consejos Socia-



les y Direcciones) de todas las cooperativas participan en un proceso de reflexión. Un basto operativo que implica a unas 3.000 personas.

Este proceso nos situaría a finales del 2005 con una visión actualizada del sentir general acerca de dónde nos encontramos y cuál es la visión de futuro que quisiéramos.

### UN MOMENTO Y UNA OCASIÓN IMPORTANTES

Considero necesario subrayar la importancia del debate cooperativo especialmente en estos momentos. Nuestro movimiento cooperativo, y también otras formas de economía social que busquen seguir cons-  
t experiencias socio-

caminar por la vía muerta de configurarse en una determinada fórmula de empresa, más o menos exitosa, lo que no es poco, pero incapaz de aglutinar alrededor de sí misma las energías de transformación de las nuevas generaciones. Y nuestro mundo está necesitado, quizá más que nunca, de experiencias con empuje y vocación transformadores. Dicho desde la humildad, y desde las contradicciones que nos caracterizan y de las que, por otra parte, nadie

está libre: nuestra aportación puede ser importante en esa dirección.

Para ello es necesario establecer canales y espacios de comunicación que posibiliten la necesaria producción y socialización de esos valores, sentidos últimos y visión de futuro. Es necesario recuperar la plaza pública cooperativa. Desde la convicción de que podemos ganar en diferencialidad, calidad ética y empuje empresarial. **TU**

### TEMAS PARA LA REFLEXIÓN

Los posibles temas de reflexión eran muchos, demasiados para un proceso que pretende llegar a todas las cooperativas y que quiere contar con la participación activa de tanta gente. Por ello, ha sido necesario acotar la reflexión a tres grandes cuestiones y hacerla así viable y fructífera. Son tres los ejes de discusión:

- la formación-educación cooperativa,
- la participación y la cooperación,
- y el compromiso con la transformación social.

**Salta a la vista que la elección de dichos ejes no es arbitraria. Responde a los siguientes criterios:**

- **Los ejes mencionados constituyen el ADN de todo cooperativismo:**
  - **participación democrática e implicación laboral como característica esencial del cooperativismo en su dimensión interna (dimensión intramuros);**
  - **el compromiso y responsabilidad social con la sociedad en la que se inserta, y la voluntad de transformar la misma en un sentido acorde con los valores cooperativos (dimensión extramuros);**
  - **y la educación, instrumento y fundamento último del movimiento cooperativista.**
- **Son precisamente esos tres pilares los que históricamente han dado soporte a nuestra particular experiencia cooperativa. Se gestó a partir de un largo proceso educativo, y contamos con todo un entramado de instituciones educativas en la actualidad (primer eje). Representa, además, una experiencia que pretende introducir lógicas democráticas en el mundo de la empresa y auto-constituirnos en ciudadanos con un estatus humano y político cualitativamente distinto al de la empresa capitalista convencional; una experiencia limitada y no exenta de contradicciones, pero relevante en el mundo de la democracia empresarial (segundo eje). Y ha supuesto un motor importante de desarrollo comunitario, un polo activo en la creación de empleo y riqueza, y una experiencia que ha pretendido una distribución equitativa de la riqueza creada, además de la introducción de lógicas ciudadanas autogestionarias y auto-instituyentes en los distintos ámbitos de la vida social, como la industria, la educación, el consumo, el crédito... (tercer eje).**
- **Además, han sido precisamente esos tres ejes los subrayados por los Presidentes como los elementos de identidad propios y como ámbitos que requieren, en este momento de turbulencias, de una especial atención, reflexión y renovación.**

económicas que marquen un hecho diferencial sustancial (en base a valores de comunidad, solidaridad, democracia y justicia social), tienen la oportunidad, y necesidad, de acometer una profunda reflexión colectiva en torno a cuáles son hoy sus señas de identidad; cuáles son las prácticas diferenciales que se desea constituyan una identidad colectiva propia.

Es necesario un nuevo acercamiento al cooperativismo que se pregunte por la idea que la sociedad cooperativa tiene de sí misma; que se pregunte por su aportación ante el cambio de época que experimentamos; en definitiva, por su autodefinición y auto-representación en un tiempo histórico distinto. Los cooperativistas debemos volver a contestar e interiorizar cuestiones básicas: quiénes somos, quiénes no somos, qué es lo que queremos, qué es lo que no queremos cambiar, qué es lo que podemos aportar... Es una labor difícil y exigente, pero tan necesaria como ilusionante.

La nuestra ha sido y es una manera peculiar de ser y hacer empresa. El reto es seguir siéndolo. Se trata de un reto importante y necesario en el mundo de hoy, y tenemos la responsabilidad histórica de seguir construyendo día a día una experiencia en base a valores alternativos y sentidos propios. Quizá no se trate tanto de resucitar los sentidos pasados, o junto con ello, quizá se trate de buscar un nuevo impulso y una concreción renovada de los valores cooperativos en las nuevas condiciones históricas.

Sea como fuere, si no se lleva a cabo un esfuerzo de regeneración, el cooperativismo, junto con otras formas de economía social, corre el riesgo de



**Arrasateko  
Esperientzia  
Kooperatiboaren  
zentzuaren  
inguruko gogoeta  
oso gertutik ari da  
bizitzen Aina.  
Berarekin hitz egin  
dugu orain arte  
egindako bidez  
eta egin beharreko  
ondorengo urratsei  
buruz.**

JAVIER MARCOS

## ENTREVISTA

**AINARA UDANONDO**

**INVESTIGADORA DE LANKI MIEMBRO DEL  
EQUIPO TÉCNICO DEL PROCESO DE REFLEXIÓN**

# Podemos tener un mapa de percepciones y preocupaciones bastante ajustado

Las cooperativas de MCC se hallan inmersas en un importante proceso de reflexión que puede suponer un hito en el devenir de la Experiencia. En torno a 3.000 personas –miembros de Consejos Rectores, Consejos de Dirección y Consejos Sociales– están debatiendo sobre “el sentido de la Experiencia”, tratando de compartir una visión actualizada de dónde nos encontramos y cuál es el futuro que deseamos. Las sesiones de debate se iniciaron el pasado mes de enero y la previsión es que concluyan el próximo mes de octubre. Aina Udánondo nos explica algunos detalles de este proceso de reflexión.

**Una reflexión colectiva en la que participan cerca de 3000 personas no tiene que ser una tarea fácil. ¿Lo está siendo ésta?**

Es una tarea amplia, no diría que difícil. Se trata de recoger la cosecha del pensamiento de las personas de todos los consejos de dirección, rectores y sociales. En ese sentido es una reflexión colectiva de envergadura. El grueso del trabajo metodológicamente no es un proceso complicado. 20 personas de la Comisión Permanente y 8 personas de Lanki-MU somos los que dinamizamos el proceso de debate. El método de recogida de ideas tiene sus límites, pero creemos que nos va a dar un mapa de percepciones y preocupaciones bastante ajustado a la realidad.

**Sin embargo, una de sus virtualidades es que a la hora de hacer un diagnóstico, el margen de error es muy pequeño.**

Hemos establecido tres ámbitos de reflexión claros, las preguntas son amplias pero concretas y los inputs recogidos son muchos. Por tanto es difícil distorsionar mucho el diagnóstico de las inquietudes. Otra cosa es pasar del diagnóstico de las inquietudes a interpretar que líneas de acción deben salir de todo lo que se está sugiriendo. Esto ya requiere otra mirada que vá más allá del rigor metodológico del análisis. Las posibilidades de concreción a corto plazo son desiguales en cada uno de los tres ámbitos temáticos que

SE COMIENZA CON LAS SESIONES EN ENERO DEL 2005 Y DEBEN ESTAR TERMINADAS EN OCTUBRE. DE AHÍ SE ELABORARÁ LA SÍNTESIS DE LAS APORTACIONES Y UN DIAGNÓSTICO. LAS POSIBILIDADES DE TRATAMIENTO CONGRESUAL Y DE LÍNEAS DE ACTUACIÓN SE VAN A DEBATIR A PARTIR DE ELLO EN LOS ORGANOS COMPETENTES.

se están tratando: la formación cooperativa, la participación y el compromiso con la transformación social.

**Habéis recorrido cerca de la mitad del camino. ¿Cómo se está recibiendo este debate? ¿Está teniendo buena acogida?**

Una de las impresiones a mitad de camino es que se valora positivamente el proceso y que despierta expectativas. Partíamos de la tesis de que necesitábamos debatir los puntos importantes del sentido de lo que hacemos como realidad cooperativa. La realidad cooperativa se encuentra ante un nuevo escenario histórico, hay muchas preguntas que responder. El proceso nos está confirmando la disposición a hacerlo. Naturalmente, encontramos distintos niveles de motivación y aportaciones.

**Son muchas las personas que han depositado muchas esperanzas en este proyecto. ¿Se están cumpliendo las expectativas?**

Creo que sí, aunque aun no se haya realizado la síntesis de las aportaciones, ya que faltan muchas. Parece que se perfilan algunos diagnósticos claros que nos pueden llevar a líneas de actuación en cuanto a formación cooperativa, la participación y el compromiso social. La nitidez del diagnóstico en los tres ámbitos es desigual, pero en general, están apareciendo unas preocupaciones bastante compartidas.

**¿Se están realizando muchas aportaciones?**

El método se basa en ello, aunque tiene sus limitaciones. Imagínate todos los órganos directivos y sociales de todas las cooperativas hablando sobre tres temas comunes, las aportaciones son muchas.

**¿Cuáles son los hitos fundamentales (en el tiempo) de este proyecto?**

Arranca de la reflexión sobre la necesidad de un debate lanzado en el Congreso del año 2003. En la segunda mitad del 2003 y la primera del 2004 se realizan reuniones con los presidentes de las cooperativas y se realiza un primer diagnóstico. En julio del año pasado se decide realizar este proceso de

debate en todas las cooperativas. Se comienza con las sesiones en enero del 2005 y deben estar terminadas en octubre. De ahí se elaborará la síntesis de las aportaciones y un diagnóstico. Las posibilidades de tratamiento congresual y de líneas de actuación se van a debatir a partir de ello en los organos competentes.

**¿Qué significa para Lanki coordinar este proyecto?**

Es importante. Lanki nació con la vocación de ofrecer servicio de reflexión e investigación a los agentes cooperativos. Relegando acciones más 'sonoras' o 'vistosas' de un Instituto, intentó incubar calidad reflexiva y crear un núcleo de investigadores para el futuro. En todo ello, solo se puede aportar de manera afinada si estas trabajando en red con protagonistas cooperativos. En ese sentido, este proceso supone confianza hacia nosotros, y es fuente de conocimiento. Vemos una convergencia significativa entre algunas conclusiones de investigaciones de los últimos años y las preocupaciones que están aflorando en las cooperativas en este proceso. **TU**

## PROZESUAREN TITULARRAK

- **Aurtengo urtarrilean hasi zen eztabaida eta urrian egingo dira azken saioak.**
- **Helburua: prozesua amaitzean kooperatibetan arnasten denaren ikuspegi gaurkotu bat izatea. Non aurkitzen garen eta zein den eduki nahi dugun etorkizun sena, norantz joan nahi dugun.**
- **3.000 pertsona inguru ari dira prozesuan parte hartzen (Kontseilu Errektoretako kideak, Zuzendaritzetakoak eta Kontseilu Sozialetakoak).**
- **Orain arte egindako bidean oso balorazio positiboa izan du eztabaida kolektiborako proposamen honek.**
- **Biltzen diren iritziekin diagnostikoa egingo da eta horren arabera hurrengo urratsak zehaztuko dira.**

VEMOS UNA CONVERGENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE ALGUNAS CONCLUSIONES DE INVESTIGACIONES DE LOS ÚLTIMOS AÑOS Y LAS PREOPUCACIONES QUE ESTÁN AFLORANDO EN LAS COOPERATIVAS EN ESTE PROCESO.

INFORME ANUAL CAJA LABORAL  
SOBRE ECONOMÍA VASCA  
EN 2004

# SE CONSOLIDA LA RECUPERACIÓN

AUNQUE LAS PERSPECTIVAS  
PARA 2005 APUNTAN A UNA  
LIGERA DESACELERACIÓN DE LA  
ECONOMÍA VASCA.

EL  
INFORME ANUAL  
DE CAJA LABORAL SOBRE  
LA EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA  
VASCA EN 2004 DESTACA EL BUEN  
COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA  
INTERNA, LA RECUPERACIÓN DEL SECTOR  
INDUSTRIAL Y EL EMPUJE DEL SECTOR DE LA  
CONSTRUCCIÓN. **DE CARA A 2005** LAS  
PREVISIONES INDICAN UNA LIGERA DES-  
ACELERACIÓN DE LA TASA DE CRECIMIEN-  
TO, AUNQUE SU COMPORTAMIENTO  
SERÁ POSITIVO EN RELACIÓN  
CON LAS ECONOMÍAS DEL  
ENTORNO.

tos sobre  
los niveles de precios.

En cualquier caso, el panorama macroeconómico internacional no es malo, pero se prevé una cierta desaceleración para el año en curso. Aun así, las previsiones de la OCDE para este año son bastante optimistas, especialmente en lo que se refiere a la economía europea, con un crecimiento del PIB del 1,2% en la Zona euro, un 3,6% en EEUU, y un 1,5% en Japón.

**En España**, según el Ministerio de Economía, se espera una leve desaceleración del crecimiento para llegar a un regis-

**U**n año más, Caja Laboral ha dado a conocer este mes de julio las principales conclusiones de su ya clásico – 28 ediciones– “Informe sobre la evolución de la economía vasca”, en este caso referido a 2004. En el acto de presentación del documento, celebrado en Bilbao, estuvieron el director general de Caja Laboral, Juanjo Arrieta, el director regional de Bizkaia, Jon Emaldi, y Joseba Madariaga, director de estudios de la entidad.

De forma genérica se puede concluir que la economía vasca continúa con la senda alcista iniciada en 2003, tras haber superado un ejercicio 2004 caracterizado por un buen comportamiento de la demanda interna, la recuperación del sector industrial, el empuje del sector de la construcción y la favorable evolución del mercado de trabajo. La CAPV y Navarra ocupan la segunda y tercera posición, respectivamente, en el ránking de comunidades autónomas referido a la renta regional bruta por habitante, según un estudio de la Fundación de Cajas de Ahorro.

#### PREVISIONES 2005

**A nivel global**, la economía mundial va a estar mediatizada en gran medida por la evolución del precio del petróleo y por el tipo de cambio dólar/euro. De hecho, todos los analistas coinciden en señalar que los elevados precios de las materias primas tendrán un efecto ralentizador en el crecimiento de este año con respecto al de 2004, sin llegar a deteriorar el equilibrio económico global y sin grandes efec-

“ LA CAPV Y NAVARRA OCUPAN LA SEGUNDA Y TERCERA POSICIÓN, RESPECTIVAMENTE, EN EL RÁNKING DE COMUNIDADES AUTÓNOMAS REFERIDO A LA RENTA REGIONAL BRUTA POR HABITANTE, SEGÚN UN ESTUDIO DE LA FUNDACIÓN DE CAJAS DE AHORRO. ”

## 2004: BALANTZE POSITIBOA

Laburbilduta, hauek dira Euskal Ekonomiaren txosteneko alderdirik nabarmenak 2004ko bilakaerari buruz:

■ **Jarduera maila positiboa izan da.** Barne Produktu Gordinean lortu diren hazkundeak bat datoz herrialderik garatuenetakoekin eta, are gehiago, Europako ekonomiarik indartsuenen gainetik daude.

■ **Enplegua sortu da eta langabezi tasa Estatuko batez bestekoaren azpitik dago.**

■ **Sektore ekonomiko desberdinek eboluzio desberdinak izan dituzte, baina hazkunde tasetan uztartzen ari direla ikus daiteke.**

Eraikuntzaren sektorea nabarmentzen da, jarduera handiagoa duelako, zerbitzuen sektorea, egonkortasunagatik, eta industria-ren sektorea nabarmen indartzen ari da.

■ **Enpresek emaitza onak lortu dituzte beren jardueran, eta 2003ko erregistroak hobetu dituzte.**

■ **Kanpo komertzioa aktibo agertu da, eta hamarrenak ekarri ditu EAEko hazkunderako; Nafarroan, aldiz, horren ekarpena hutsaren pareko aizan zen beste urte batez.**

**Aipatutako alderdiak kontuan hartuta, gure ingurunekeo ekonomiekin derrigor egin beharreko konparazioa egin eta gero, esan daiteke 2004. urtea urte positibo aizan zela.**

ramen-  
te inferior  
y sólo aumentó  
el empleo del sector  
servicios. En cuanto a la  
tasa de paro, ambas se encuen-  
tran por debajo de la del conjunto  
del Estado, destacando el registro del  
5,5% de la Comunidad Foral.

■ **Sector exterior:** el crecimiento de las importaciones, debido fundamentalmente al componente energético, superó claramente al de las exportaciones, a pesar de lo cual en la CAPV el sector exterior aportó tres décimas al crecimiento del PIB, mientras que en el caso de Navarra la contribución fue nula un año más.

■ **Acompasamiento de sectores:** A pesar del fuerte dinamismo del sector de la construcción en los tres ámbitos territoriales analizados, tanto en la CAPV como en la Comunidad Foral se observa un cierto acompasamiento de las tasas de crecimiento de los sectores, de manera que las diferencias entre las intensidades de crecimiento observadas en años anteriores se redujeron notablemente.

■ **Recuperación del sector industrial:** Uno de los motivos del buen comportamiento de la economía vasca en 2004 fue la importante recuperación del sector industrial en el País Vasco, acelerándose el crecimiento del sector con respecto a los ejercicios anteriores. Es destacable en este ámbito, la asincronía entre la CAPV y Navarra por una parte y el conjunto del Estado por otra, en el que el sector

indus-  
trial vino  
incluso a desacelerarse  
durante 2004.

■ **Sector terciario:** mostró una clara estabilidad tanto en la CAPV como en Navarra, con tasas de crecimiento similares a años anteriores, al tiempo que en el conjunto del Estado se produjo una sensible aceleración con respecto a 2003.

■ **Sector primario:** en la CAPV la tasa de crecimiento alcanzó una cifra muy elevada, el 15,1%. No obstante, este fuerte crecimiento se fundamenta en la importante desaceleración de 2003 debida a la sequía que afectó considerablemente tanto a la producción agrícola como a la ganadera, así como las consecuencias que en la actividad productiva pesquera tuvo el hundimiento del Prestige. Únicamente la cosecha de vino y la campaña frutícola arrojan unos resultados excepcionalmente beneficiosos para el sector. **TU**

tro  
del  
2,9%  
de incre-  
mento del PIB  
en relación al año  
anterior.

### La economía vasca

apunta a una ligera desaceleración de la tasa de crecimiento del PIB, aunque según destacaron los responsables de Caja Laboral "no vemos comprometida la posición a corto plazo de la economía vasca y seguramente su comportamiento será positivo en términos comparativos con las economías de nuestro entorno".

### EVOLUCIÓN 2004

La evolución de la economía vasca en 2004 fue positiva: un crecimiento del 3,0% para la CAPV y un 3,4% para Navarra.

Estos son algunas de los rasgos principales de esta evolución:

■ **Mercado laboral:** tanto Navarra como el conjunto del Estado tuvieron un comportamiento parejo: tasas de crecimiento cercanas a las del PIB y similar comportamiento sectorial, mientras que en la CAPV la tasa fue cla-

**JOSEBA MADARIAGA**

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO  
DE ESTUDIOS DE CAJA LABORAL

# ¿LO ECONÓMICO DESCUBRE LA DIMENSIÓN HUMANA?

LA DUREZA DE LOS MENSAJES AL USO DE LOS ECONOMISTAS Y LOS EMPRESARIOS SE ESTÁ SUAVIZANDO, SENSIBILIZÁNDOSE, HUMANIZÁNDOSE. LAS DECLARACIONES DE LOS MIEMBROS DEL EXCLUSIVO CLUB DE LOS PAÍSES MÁS RICOS DEL MUNDO, EL G-8, SE ASEMEJAN MUCHO A LOS RECLAMOS DE LAS ONGS. HABLAN DE COMBATIR LAS ENFERMEDADES DE LOS PAÍSES AFRICANOS, DE CONDONAR DEUDAS, DE REACTIVAR LOS FONDOS DE DESARROLLO DE LOS PAÍSES POBRES (EL FAMOSO 0,7%) Y OTRAS MEDIDAS QUE LLEVAN LA ESPERANZA A LOS CORAZONES ATRIBULADOS DE LOS HAMBRIENTOS DEL MUNDO.



**JOSE M<sup>a</sup> LARRAÑAGA**

Me apresuro a decir que conozco mejor que nadie la pobreza de mis métodos para analizar contenidos, mas por toscos que estos sean, no confunden el orden de magnitudes que se derivan de ellos. El tanto por ciento (%) de las referencias a determinados temas están ahí, al alcance de cualquiera que tenga el tiempo y la paciencia de expurgar los contenidos.

**LA PUREZA DEL MENSAJE EMPRESARIAL**

La pureza y la dureza de los textos económicos, empresariales y de mercado es la primera impresión del lector, concep-

tos tales como: inversiones, magnitudes macroeconómicas, inflación, coyuntura de mercado, dimensión del nicho de ventas, infraestructuras, endeudamiento financiación, ... y un largo etcétera.

Sin embargo, la referencia a los aspectos sociales, humanos o a las personas y sus circunstancias se limitan a noticias de nombramiento de nuevos directivos o cargos. Los conflictos internos de las empresas con sus trabajadores, o sus reclamaciones se desplazan a la sección de sucesos.

Los textos analizados resultan áridos



Estos últimos días he tratado de realizar un artesanal análisis del tono de los mensajes en algunas publicaciones especializadas de los negocios, de la empresa o de los mercados, he añadido los suplementos "salmón" de dos periódicos de ámbito estatal.

**SUPONGO QUE EL CONTENIDO DEL ACTUAL DISCURSO EMPRESARIAL RESULTA ATRACTIVO PARA UN TIPO DE INDIVIDUOS MUY CONCRETO. ME REFIERO A AQUELLOS PARA LOS QUE EL DINERO ES EL VALOR POR EXCELENCIA; A LOS QUE ENTIENDEN QUE EL ÉXITO SÓLO SE ENCUENTRA EN LA CÚSPIDE DE LAS ORGANIZACIONES Y A QUIENES LES SATISFACE EL LENGUAJE DE LA GUERRA (COMERCIAL).**

por falta de sensibilidad hacia lo humano, no me extraña que la gente se refugie en otras lecturas, en otros textos, porque se sienten desplazados e ignorados. Las personas son empujadas fuera de un mundo donde no se las tiene en cuenta, excepto como meros recursos de la economía. Quedan lejos las reflexiones de Arizmen-diarrieta el cuál decía: "No se trata de economizar la humanidad sino de humanizar la economía".

Supongo que el contenido del actual discurso empresarial resulta atractivo para un tipo de individuos muy concreto. Me refiero a aquellos para los que el dinero es el valor por excelencia; a los que entienden que el éxito sólo se encuentra en la cúspide de las organizaciones y a quienes les satisface el lenguaje de la guerra (comercial). Desgraciadamente nuestros propios textos empresariales no destacan en cuanto a sensibilidad humana, salvo para recordar, como si de un latigui-llo se tratara y sólo de vez en cuando, que somos empresas solidarias, cooperativas.

Otro aspecto llamativo es que hay un evidente desfase entre los titulares de cabecera en los periódicos de lectura general cuando se hacen eco de las declaraciones de los dirigentes financieros y el texto de las noticias eminentemente económicas. Las primeras recogen una apreciable sensibilidad social y humana que no se ve refleja en las segundas. Esto me lleva a pensar que las primeras no son sino un mero ejercicio de imagen. Una sonrisa comercial para congraciarse con la opinión pública pero en la intimidad de las relaciones las cosas siguen igual que siempre.

### UNA DOBLE REALIDAD EMPRESARIAL

Las empresas deben estar presentes en dos escenarios diferentes. En el mercado de trabajo y en el mercado o zoco comercial. A la primera acude la empresa a elegir y a la segunda a competir. La diferencia entre las dos actividades (elección y competición) es cada día más apreciable.

Las empresas es evidente que cada día dependen más de su personal y, al mismo tiempo, cada vez requieren menos personas para hacer lo que hacen. Pueden elegir.

Hoy la oferta de trabajo es claramente inferior a la demanda. Sin embargo cada vez es mayor el número de competidores y cada vez es superior el nivel de los competidores la demanda es inferior a la oferta. Deben competir

Ocurre que una misma persona es tratada con exquisitez cuando se pre-

senta como cliente y maltratada cuando se la considera en el rol de contratado o a contratar. Lo que no deja de ser una conjura del mundo de la empresa contra la sensibilidad y la naturaleza de la persona que se considera, a sí mismo, centro de la actividad económica y no un mero recurso productivo o de consumo al servicio de intereses bastardos de manera que, si conviene a la empresa, se la trata con urbanidad y delicadeza, y sino no, y es despreciada.

Los directivos de una empresa española son un claro ejemplo de esto que digo según un texto en el que aseguraban que para una determinada división empresarial estancada "la mejor solución es el cierre inmediato y en estos casos la gestión de los recursos humanos ha de encomendarse a un directivo tipo Puño de Hierro en Guante de Seda (copio literalmente) y citan a un fulano al que consideran "un excelente profesional de las relaciones humanas" en cuyo currículo hay varios cierres "exitosos".

### LOCALIZACIÓN DE RESPONSABILIDADES

En cuanto a quién atribuir las responsabilidades y de saber cuáles son los focos donde se localizan los conflictos, la lectura de estas publicaciones arroja una curiosa política de "balones fuera" entre las autoridades monetarias y las

altas direcciones de las empresas.

Desorden monetario internacional por la heterodoxia de determinados gobiernos, terrorismo, actitud de los países árabes con respecto al petróleo, al que se suman países "rebeldes", políticas fiscales "nacionalistas y proteccionistas", actitud confrontada de los sindicatos, etc.

Extraña la falta de autocrítica y de asunción de responsabilidades en un colectivo que se precia de ser "competente", "capaz de tomar decisiones"; "asumir el riesgo", etc.

Lo que más me ha sorprendido es que la persona (como figura central de la actividad empresarial) quede fuera tanto del interés de la gestión ortodoxa de los empresarios como de las responsabilidades que se derivan de esa gestión. La persona es un factor pasivo de las políticas y de los resultados de ellas.

Es el gran ausente de la empresa según estos textos.

En ese sentido reconforta leer alguna de las últimas entrevistas que Koldo Saratxaga ha concedido y en la que se habla, sobre todo, de la persona cuando se refiere a la empresa. **TU**

## TIEMPO DE REFLEXIÓN

Las vacaciones que comienzan para muchos son un excelente espacio de tiempo para descansar, para reflexionar y para aprender. Espero, estimado lector, que, ante todo, vuelvas de tus vacaciones, que además vuelvas más sabio y más sereno.

En la "Historia del Tiempo" de Stephen W. Hawking se lee lo siguiente: "Antes de Einstein se pensaba que el espacio y en el tiempo como si se tratara de un marco fijo en el que los acontecimientos tenían lugar, pero que no estaba afectado por lo que en él sucediera (...). La situación es, sin embargo, totalmente diferente (...). El espacio y el tiempo no solo afectan, sino que también son afectados por todo aquello que sucede en el universo".

El capital, la tecnología, las políticas económicas, son factores esenciales, para construir la empresa, pero sin el elemento esencial, la persona, no deja de ser un mecano carente de sentido, excepto para los que desean tener entre manos un extraño juguete para divertirse y para considerarse poderosos semidioses que montan "su" mundo sin humanidad.

Hay tres modelos para entender el cambio en los humanos y en la sociedad de los humanos. A) El cambio sucede, es algo de lo cual se encarga la naturaleza y en lo que nosotros no podemos influir; B) El único cambio es el cambio formal, no el esencial, todo cambia para que todo siga igual; y C) El cambio responde a iniciativas "sorprendentes" que son patrimonio de los pioneros que se atreven a crear un mundo nuevo. Que el retorno de las vacaciones nos encontremos en la posición C).

Felices vacaciones: es decir solidarias, refrescantes y reflexivas, humanas y sensibles, enriquecedoras y serenas. Ondo bizi!

# ¡QUÉ CALOR!

¿SABÍA USTED QUE MUEREN CADA AÑO MÁS PERSONAS A CAUSA DE PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL CALOR EXCESIVO QUE POR CAUSA DE HURACANES, RELÁMPAGOS, TORNADOS, INUNDACIONES Y TERREMOTOS? CUALQUIER PERSONA PUEDE SUFRIR CONSECUENCIAS ADVERSAS DEBIDO AL CALOR EXCESIVO, SIN EMBARGO LAS PERSONAS MAYORES SON PARTICULARMENTE MÁS VULNERABLES.

e

El calor mata al esforzar el cuerpo humano más allá de sus límites. En condiciones normales, el termostato interno del cuerpo produce sudor que se evapora y refresca el cuerpo. No obstante, en condiciones de calor extremo y alta humedad, la evaporación disminuye y el cuerpo tiene que trabajar más fuertemente para mantener una temperatura normal.

La mayoría de los trastornos causados por el calor ocurren debido a que la víctima ha estado expuesta al calor excesivo o se ha ejercitado en extremo para su edad o condición física. Las personas mayores de edad, los niños pequeños y aquéllos que están enfermos o tienen sobrepeso tienen mayor probabilidad de sucumbir al calor extremo.

## PRECAUCIONES

La mejor defensa en contra del calor excesivo es la prevención. Las siguientes medidas preventivas pueden ayudar a restar calor en situaciones extremas:

- Las habitaciones de la casa deben disponer de persianas o toldos en las ventanas o balcones. El frigorífico debe estar en perfecto estado de funcionamiento.
- Es importante que conozca los lugares refrigerados más próximos a su domicilio donde pueda ir en caso de necesidad, tales como hipermercados, grandes superficies, cines, centros públicos (bibliotecas, centros de día...).
- En caso de calores intensos las personas mayores que vivan solas deben estar acompañadas y recibir ayuda diariamente de la familia y vecinos o, en su defecto, solicitar ayuda a los Servicios Sociales de su Ayuntamiento.
- No salga a la calle en las horas más calurosas del día. Evite hacer deporte, bricolaje, jardinería... No se esfuerce demasiado cuando esté haciendo mucho calor. Si tiene que salir permanezca a ser posible a la sombra. Si puede elegir, opte por la mañana temprano o las últimas horas de la tarde. Cúbrase la cabeza con un sombrero o gorra y vístase con ropa ligera de colores claros.
- Dúchese frecuentemente durante el día o refrésquese con paños húmedos.
- Beba bastante agua y con frecuencia (al menos 2 litros diarios) aunque no sienta sed. Esta recomendación es la más importante. Su cuerpo necesita agua para mantenerse hidratado. Puede utilizar si lo prefiere, bebidas isotónicas para deportistas. Evite



las comidas calientes, copiosas y de digestión lenta. Aumente el consumo de frutas de verano y verduras (gazpachos ligeros y ensaladas frías) para recargar el organismo de sales minerales.

## SIGNOS DE ALARMA

El riesgo más grave de una exposición prolongada al calor es el denominado golpe de calor que puede causar la muerte o secuelas importantes si no hay un tratamiento inmediato. Se reconoce por:

- La temperatura del cuerpo, que puede ser muy alta, hasta de 40°C.
- Piel caliente, enrojecida y seca (sin sudor).
- Dolores de cabeza, náuseas, somnolencia y sed intensa.
- Confusión, convulsiones y pérdida de conciencia.
- En espera de que llegue el servicio de urgencias, refrésquelo rápidamente el cuerpo mediante sábanas mojadas, abanicos o cualquier otro método. Mantenga a la persona tendida y continúe refrescándole el cuerpo de la forma que le sea posible.
- Existen situaciones de agotamiento por calor y/o aparición de calambres que requieren también de cuidados de rehidratación. En estos casos es necesario cesar toda actividad, beber líquidos y refrescar el cuerpo. Y si los síntomas se agravan, consulte con su Centro de Salud o llame al 112. **TU**



# ENTREVISTA A EDUARDO MARTÍN

ES EL NUEVO COORDINADOR DEL PROGRAMA MARRUPA EN MOZAMBIQUE. DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES MESES BEÑAT ARZADUN, EL ANTERIOR COORDINADOR, Y ÉL HAN TRABAJADO CONJUNTAMENTE EN MOZAMBIQUE CON LA INTENCIÓN, PRINCIPALMENTE, DE REALIZAR LAS TRANSFERENCIAS DE EXPERIENCIAS Y VISIONES DE FORMA CONJUNTA. LA ENTREVISTA A EDUARDO ESTÁ FORMULADA VÍA CORREO ELECTRÓNICO.



## “LA PROPUESTA DE MUNDUKIDE ES AGUA FRESCA EN EL MUNDO SOLIDARIO”

Eduardo Martín, en el centro, con barba.



### Qué sensaciones se han creado en ti al llegar a Marrupa?

Las sensaciones de llegada a un nuevo lugar siempre son diversas y hasta contradictorias. Por una parte piensas dónde demonios te has metido y qué vas a hacer aquí durante los próximos años. Por otra, afloran las motivaciones que te han empujado a venir y ves que, por fin, ha llegado el momento, después de tanta charla y lectura en Aretxabaleta, de tanto viaje (odio los aviones), de tantas informaciones incompletas e imposibles de obtener desde la distancia.

### ¿Cómo has visto a Beñat y a Amaia?

Aunque muy diferentes entre sí, en la manera de relacionarse con las personas y la forma de entender la vida, en Beñat y Amaia percibí una cosa común: están aquí como dos Robinsones buscando un equilibrio entre lo que nos ofrece nuestra vida occidental (tanto en lo material como en lo espiritual), las limitaciones de un lugar como Marrupa, las oportunidades que aquí surgen y el compromiso con un tipo de trabajo que es más que un mero trabajo. Sería interesante realizar un análisis de sus diferentes formas de adaptación a Marrupa.

### ¿Cómo es la relación entre vosotros y la comunidad de Marrupa?

Compartimos muchos momentos de la vida diaria, más allá del horario de trabajo. Eso tiene muchas implicaciones, tanto positivas como negativas, y lo intentamos llevar de la mejor manera posible.

Con respecto a la población de Marrupa, es importante comprender que aquí, por mucho que queramos, NUNCA llegaremos a ser uno más. Existen las relaciones de trabajo, con la administración o con los emprendedores, están las relaciones con los vecinos o con las personas consideradas más cercanas... En este punto se debería señalar que todas las personas somos diferentes y que, por ejemplo, es muy distinto el tipo de relación que alcanza Amaia del que consigue Beñat.

### ¿Cuál ha sido tu recorrido hasta llegar a Mundukide?

Cuando se habla de solidaridad, yo no distinguiría entre el tra-

bajo de casa y el de fuera de casa, la diferencia es cuestión de perspectiva. Me ha tocado trabajar en pequeñas asociaciones, en grandes ONGs y con sistemas multilaterales, en varios continentes y en el entorno de Bilbao, como voluntario y como trabajador remunerado, en áreas de actividad bastante diversas entre sí. Aunque pueda parecer un viaje lleno de giros y curvas, yo todo lo interpreto como distintas acciones dentro de un marco que pretende trabajar la solidaridad y que tiene como elemento común visiones complementarias de lo que podría llamarse desarrollo rural.

### Existen varios sistemas o modelos de cooperación, ¿por qué el de Mundukide?

Cuando trabajas con ONGs o asociaciones pequeñas se puede tener la sensación de que lo que se obtiene es una realización personal y el impacto es insignificante. Quise probar otras cooperaciones de esas que se llaman “más profesionales”. Las carencias siguen siendo importantes y los resultados también (si se puede generalizar) dejan bastante que desear. Sigo en la búsqueda de un modelo en el que pueda encajar mejor y la respuesta que pretende ofrecer Mundukide de un desarrollo social y económico teniendo como referencia la Experiencia Cooperativa de Mondragón me parece un poco de agua fresca en esto de la solidaridad. De todas maneras, estaría bien volver a plantear esta pregunta dentro de cinco años.

### ¿Cuál es tu mayor impulso para adquirir este compromiso?

Yo lo que quiero es ser feliz, disfrutar y vivir bien y a gusto conmigo y los que me rodean. Me gustaría intentar contribuir a “algo” más humano y con más humanidad para las humanidades (tan iguales y tan distintas) que estamos repartidas por este planeta.

### ¿Qué esperas que te aporte el Programa Marrupa y qué esperas aportarle tú?

E que el Programa me proporcionarme, por lo menos, ilusión y esperanza suficiente para seguir en este tipo de trabajo.

Yo voy aportar al Programa mis saberes y experiencias. Lo digo pensando tanto en las acciones a desarrollar en Marrupa como en el trabajo que Mundukide realiza en nuestra sociedad. **TU**

# TEMAS TRATADOS EN JUNIO

EN POCO MÁS DE 40 MINUTOS LA COMISIÓN PERMANENTE DEL CONGRESO VENTILÓ UNA REUNIÓN CON SEIS PUNTOS EN EL ORDEN DEL DÍA Y UNA PRESENCIA EN LA REUNIÓN DEL 78% DE LOS MIEMBROS DE ESTA MESA. EN ESTA SESIÓN HUBO MUCHO NÚMERO.

JAVIER MARCOS

## APORTACIONES 2005 A LOS FONDOS CORPORATIVOS Y COMPENSACIÓN DE PÉRDIDAS

**S**e presentó un informe referente a las aportaciones que hacen las cooperativas a los fondos corporativos 2005 y las partidas económicas destinadas a compensar a las cooperativas con pérdidas en 2004. Resumen: las aportaciones realizadas por las cooperativas a los fondos corporativos FCI, FSC y FEPI en 2005, con cargo a los resultados de 2004, superaron los 50 millones de euros, de los cuales Caja Laboral aportó un 45%. Por su parte, con el objeto de compensar a las cooperativas que en 2004 tuvieron pérdidas y así fortalecer su posición económica, se han destinado 6,3 millones de euros. Ambas partidas, tanto aportaciones como compensaciones, representan una cantidad considerable y una muestra evidente de la solidaridad intercooperativa característica de MCC.

## PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2001-2004: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

**a**gua pasada no mueve molinos; pero los movió. Y en la sesión de este mes se presentó el grado de cumplimiento de los objetivos del anterior Plan Estratégico 2001-2004. Un par de apuntes por grupos. En el **Financiero**, los resultados de Caja Laboral se quedaron en el 80% de los previstos, y Lagun Aro superó ligeramente las previsiones de rentabilidad de sus inversiones. En **Distribución**, la cobertura de resultados fue del 93%, las inversiones acumuladas en el ciclo llegaron a 4.464 millones de euros (554 millones más de lo previsto), y en el periodo 2001-2004 se crearon más de 8.000 nuevos puestos de trabajo. Y en el **Industrial**, la cobertura de ventas fue del 100%; las ventas internacionales se han quedado bastante lejos de las previsiones y los resultados netos han sido un 74% de los previstos en el PEC. Se han creado 4.800 puestos de trabajo más de los estimados en el PEC.

**LOS MUTUALISTAS BAJO LA FIGURA DE SOCIO DE DURACIÓN DETERMINADA ERAN 968 AL 31 DE MAYO DE 2005, HABIÉNDOSE CONSOLIDADO EN EL TRANSCURSO DEL AÑO 2005 131 COMO SOCIOS INDEFINIDOS.**

## EVOLUCIÓN DE MCC E IMPLICACIÓN SOCIAL

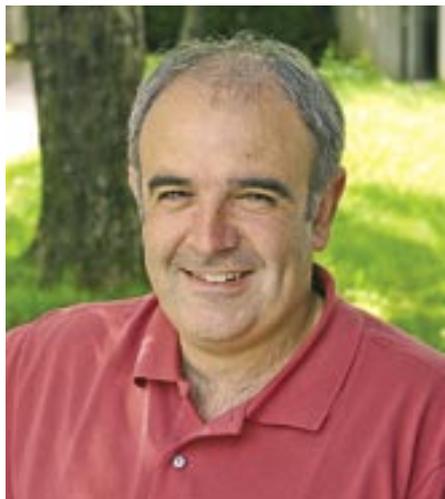
**e**l presidente del Consejo General de MCC, que acude como invitado a la reunión de la Comisión Permanente, hizo un repaso a la evolución empresarial de MCC en el primer cuatrimestre del ejercicio; MCC va bien. Y también hizo un descargo de temas relacionados con el objetivo básico "Implicación social". Los **puestos de trabajo** a 30 de abril de 2005 ascendían, en el conjunto de MCC, a 72.247 lo que supone incrementar en 2.671 la plantilla desde 30 de abril de 2004. En cuanto al **empleo cooperativo**, se confirma la evolución positiva de los últimos años habiéndose alcanzado globalmente, al término del ejercicio 2004, un nivel del 81,1% de socios en las plantillas de las cooperativas.

También apuntó la intensa labor que se está haciendo en relación a la **Adaptación Organizativa del Grupo Industrial**, la ponencia de "Adaptación Organizativa del Grupo Industrial", hizo alusión a la presentación de la segunda **Memoria de Sostenibilidad**, y un repaso a la reflexión que se está llevando a cabo sobre "El sentido de la Experiencia".

## ZER DA BATZORDE IRAUNKORRA?



**MCC-ko Kongresuko Batzorde Iraunkorra oinarritzko kooperatiba bateko Kontseilu Errektorearen organu parekagarria da. MCC-ko Dibisioetako ordezkari hautatuek osatzen dute, Dibisioaren beraren bazkide langile kopuruaren arabera. Kongresu arteko organua da, Kongresuaren osoko bilkuren artean dihardu eta hilero biltzen da.**



GERARDO PAGALDAY, IKERLANEKO KONTSEILU SOZIALAREN PRESIDENTEA.

## “ KATE MAILAN BETEBEHAR GARRANTZITSUA DAUKA KONTSEILU SOZIALAK. ”

- 1. Zein dira Kontseilu Sozialaren funtzioak?**  
Organo errektoreen eta kolektiboaren artean lotura izatea, informazioa jasoz noranzko bietan eta horren arabera lan eginez, bere ahalmenen barruan.
- 2. Garrantziko betebeharra du, errealitatean, Kontseilu Sozialak?**  
Bai. Kate maila garrantzitsua da, batzuetan baztertua.
- 3. Baloratzen da, kolektiboaren aldetik, Kontseilu Sozialaren lana?**  
Normalean, bai. Batzuetan ez da ulertzen organo kontsultiboa dela eta horrek muga inportanteak jartzen dizkiola.
- 4. Kontseilu Sozialak kooperatiben “enpresa batzordeak” dira?**  
Bazkideak Kontseilu Sozialean ordezkaturik daude, baina baita goragoko organo batean, Kontseilu Errektorean, eta hori diferentzia garrantzitsua da kolektibo-enpresa erlazioan.
- 5. Egiozu organoari kritika bat?**  
Bere kideen aldetik eskatzen duen dedikazioa askotan ezin daiteke eman. Horrek galarazten du gaiak behar den sakontasunarekin lantzea.
- 6. Presidente moduan zer gehiago, buruhausteak ala pozak?**  
Pozak, dudarik gabe. Niretako buruhauste handiena izaten da nola defenditu ideia bat ideia horrekin ados ez zaudenean.
- 7. Kritikak egiteko beti prest omen gaude; ekarpenak egiteko ere bai?**  
Noski. Ikerlanen beti daukagu denetarako ekarpen bat eta, gehienetan, eskertzekoa da.
- 8. Kontseilu Sozialeko kidea izatearen bi gauza on?**  
Kolektiboarentzako lan egiteko aukera eta kooperatibaren funtzionamendua hobeto ezagutzea.
- 9. Marroia ala gomendagarria?**  
Koloreak gaizki ikusten ditut. Gomendagarria esango dizut...
- 10. Kooperatibismoak etorkizunik bai?**  
Gauzak ondo egiten baditugu, bai. **TU**

# BATZAR NAGUSIETAN EUSKARA GOR@BIDEAN

EUSKARA PLANETAN DIHARDUTEN ENPRESETAN EUSKARAREN ERABILERAK BERE BIDEA EGITEN JARRAITZEN DU, GERO ETA ESPAZIO GEHIAGOTAN BERE LEKUA EGIN NAHIAN. KOOPERATIBAN ERREFERENTZIAZKO GUNE BAT BATZAR NAGUSIA DA, ORGANO GORENA BAITA, ETA GAINERA ENPRESAKO ARDURADUN NAGUSIENAK BERTAN AZALPENAK EMATEN DITUZTELAKO ETA HAUEN AHOTAN EUSKARA ENTZUTEA MOTIBAGARRIA IZATEN DA.



raingoan euskarak Batzar Nagusietan izandako presentzia aztertu dugu, ahozkoari dagokionean. Jasotako datuen arabera, euskara Batzar Nagusietan garabidean edota gorabidean doala esan daiteke, zailtasunak zailtasun, emaitzak oro har hobetuz doaz-eta.

Horrela, bada, euskara plana ezarritako kooperatibek azken hiru urteotan bildutako datuen arabera, ahozkoari dagokionez, aurten Batzar Orokorrean euskararen erabilera ia 10 puntu hobetu da orain hiru urtekoaz alderatuz gero. Dena dela, badira euskararen erabilera ia azken hiru urtekoaz alderatuz hobera egin gabe geratu direnak.

Aurten, jada, 6 kooperatibak garatu dute euren Batzar Nagusia %65etik gora euskaraz mintzatuz eta horietatik bik Batzarra erabat euskaraz egin dute. Beste sei bat kooperatibak euskaraz eta gaztelaniaz erdi eta erdi aritu izan dira eta hortik behera aurkitzen da oraindik gehiengo. Bada-go bai zer egin eta non eragin.

Euskaldunen hizkuntza eskubideen mesedetan bideak urratu nahian, aldibereko itzulpen zerbitzura jotzen hasiak dira dagoeneko kooperatiba batzuk. Horrela denei euren aukerako hizkuntzan informazioa jasoko dutela bermatuz, kontrako jarrerak neutralizatu ez ezik, euskararen erabilerrari erraztasuna ematea ere ahalbideratzen da. Iaz Korporazioko Batzorde Iraunkorrek zentzu horretan eginiko adierazpenari helduz, aurten jada hiru kooperatibak erabili izan dute aldibereko itzulpen zerbitzua. **TU**



## EIKA KOOPERATIBAK II. EUSKARAREN EGUNA OSPATU

Ekainaren 24an, San Juan egunean, Eikako beharginek euskararen II. eguna ospatu zuten Santa Eufemian (Urregarai mendia, Markina). Orain dela 6 urte hasitako Eikako euskara planaren barruan urteko ekintza berezia da euskararen eguna eta bere helburua langileen euskararekiko motibazioa landu eta bultzatzea da.

Goizean Markinan elkartu eta mendian gora abiatu ziren, Santa Eufemia ermitaraino, indarrak berreskuratzeko txorizo egosia jan eta sagardo freskoa edan ostean, eguerdian soziolinguistikari aditua den Iñaki Arruti Lasarte-Oriakoaren hitzaldia izan zuten. Hitzaldian hiztunak eta hizkuntzak zelan sortzen diren, enpresetako euskara planak euskararen normalizazioan duten garrantziaz eta ametsak errealitate bihurtzeaz aritu ziren.

Ondoren bazkaldu eta Eikako langileek Eika eta euskara gai hartuta idatzitako kopia-bertsok abestu zituzten trikitilariak alaituta eta kopia-bertsok irabazteko txaloen bidez aukeratu zen. Eguna amaitzeko eta euri lanbroari aurre eginez, langileen arteko jokoa egin zituzten.

## LABURRAK

### “EUSKARA BAT”: DANOBAT TALDEKO BERRIPAPER BERRIA

Dagoeneko kalean da Danobat Taldeko berripaperaren lehenengo alea. “Euskara Bat” du izena, Danobat Taldeko Euskara Batzordearen ekimenez sortu da eta urtean bitan banatuko da, uztaileko eta abenduko aparteko nominarekin batera. Taldea osatzen duten kooperatiba batzuk aspaldidanik beraien euskara planaren berri emateko berripaper propioa izan arren (Txirbil - Danobat, Konta Katilu - Ideko, Kuku Kontari - Lealde, ...), Danobat Taldeko Euskara Batzordeak egoki ikusi du berea sortzea taldeko ikuspegia indartzeko eta euskararen mesedetan egiturak optimizatzeke. Bere xedea Talde mailan euskara bultzatzeko egiten dena jakinaraztea eta euskararekiko denon konpromisoa pizten eta sendotzen laguntzea da. Ongi etorri Euskara Bat!!



# NACE UNA NUEVA SECCIÓN: DESARROLLO DIRECTIVO

SE TRATA DE UN ESPACIO ABIERTO QUE SE PROPONE "CONVERSAR SOBRE EL DESARROLLO DE NUESTRA CALIDAD COMO DIRECTIVOS COOPERATIVOS".

**a**

brimos hoy este espacio en la revista T.U. Lankide. Acaba de nacer una nueva sección. ¡Larga vida a la nueva criatura!

Primero le hemos puesto nombre: "**Desarrollo directivo**".

No creáis que ha sido sencillo. Teníamos varios posibles: hemos pensado, por ejemplo, en abreviaturas con letras iniciales como **DD** (desarrollo directivo), o **DDC** (desarrollo de directivos cooperativos), o **DL** (desarrollo de liderazgo), etc. Pero hemos rechazado la idea rápidamente.

Finalmente, hemos elegido el que veis arriba. Aunque tampoco nos fascina, porque la palabra "directivo" tiene un significado muy genérico, nada diferenciador de nuestra cultura. También nos ha tentado la palabra "líder", pero el término "liderazgo" trae también connotaciones ambiguas y, a veces, ajenas a nuestra cultura. Así, para muchos el líder es el que va primero, aquel para cuyo triunfo todos colaboran. Para otros, en cambio, liderazgo significa servicio: este significado nos es más afín.

En cualquier caso, puesto que nadie es nada si no tiene un nombre, proponemos éste como provisional, hasta que encontremos otro más satisfactorio. Si se os ocurre algún otro que os parezca más acertado y atractivo, os invitamos a que lo propongáis y lo defendáis en esta misma sección.

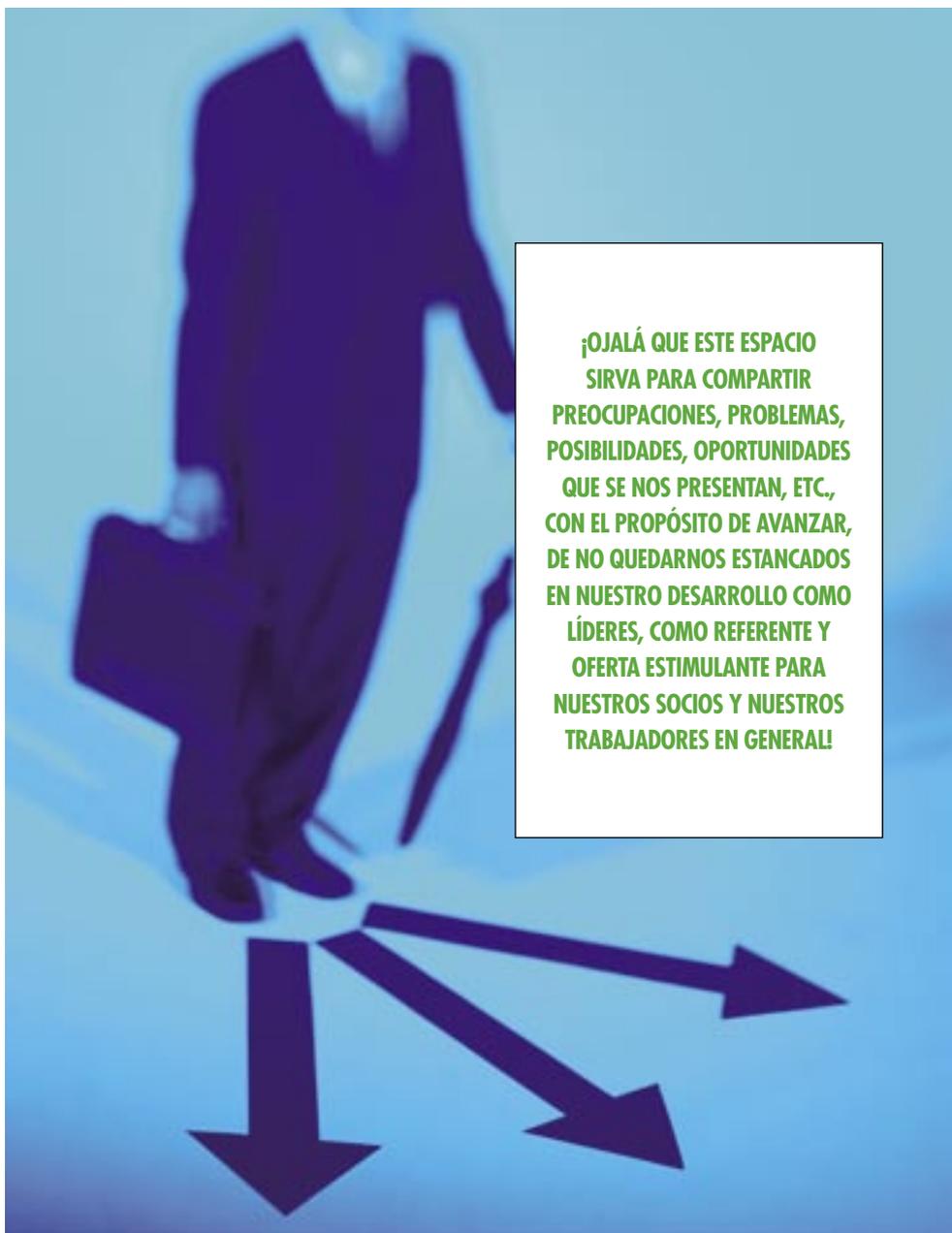
## LA MISIÓN

Pero más importante, sin duda, que el nombre, es la misión o el propósito que perseguimos. Queremos habilitar un espacio abierto para conversar sobre un tema que nos interesa vivamente: el desarrollo de nuestra calidad como directivos cooperativos.

En efecto, es un tema importante: si declaramos que nuestros modelos de gestión (porque somos y queremos ser diversos en MCC), fieles a la filosofía cooperativa, tienen su centro en las **personas**, declaramos en el mismo acto que la calidad de nuestros directivos es factor clave. La calidad no se posee definitivamente: se desarrolla constantemente. ¡Nuestro reto personal es apasionante!

No nos sirven los métodos del pasado para lograr los estándares de desarrollo personal que nos requiere la nueva empresa y especialmente la empresa cooperativa. Hemos de reinventarnos constantemente.

¡Ojalá que este espacio sirva para compartir preocupaciones, problemas, posibilidades, oportunidades que se nos presentan, etc., con el propósito de avanzar, de no quedarnos estancados en nuestro desarrollo como líderes, como referente y oferta estimulante para nuestros socios y nuestros trabajadores en general!



**¡OJALÁ QUE ESTE ESPACIO SIRVA PARA COMPARTIR PREOCUPACIONES, PROBLEMAS, POSIBILIDADES, OPORTUNIDADES QUE SE NOS PRESENTAN, ETC., CON EL PROPÓSITO DE AVANZAR, DE NO QUEDARNOS ESTANCADOS EN NUESTRO DESARROLLO COMO LÍDERES, COMO REFERENTE Y OFERTA ESTIMULANTE PARA NUESTROS SOCIOS Y NUESTROS TRABAJADORES EN GENERAL!**

## ESTRUCTURA FLEXIBLE

La **estructura** de esta sección no tiene por qué ser rígida, sino que puede evolucionar con el tiempo y debe estar siempre abierta a las ideas innovadoras que provengan de cualquiera de nosotros.

Para empezar, proponemos que haya al menos un artículo de reflexión de cierta profundidad; información y noticias interesantes, de dentro y de fuera de MCC, relacionadas con nuestra función; experiencias de cambio (internas o externas) que puedan ser estimulantes de nuestra creatividad; evaluación de programas de formación que se estén impartiendo, en casa o fuera; bibliografía de interés, etc.

Desde este momento, todas vuestras ideas y aportaciones son bienvenidas. Gracias anticipadas. **TU**

# LA INTEGRACIÓN DE LA PREVENCIÓN EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

EL PLAN DE PREVENCIÓN Y NUESTRO MODELO DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL "ERAIKIZ".



LA **PROTECCIÓN EFICAZ** EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO ES UN DERECHO DE TODOS LOS TRABAJADORES. LAS EMPRESAS, EN CUMPLIMIENTO DE ESTE DEBER DE PROTECCIÓN, DEBEN GARANTIZAR DICHA SEGURIDAD Y LA SALUD A TRAVÉS DE LA **INTEGRACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA** EN EL SISTEMA GENERAL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA.

**p**

ero, ¿qué significa integrar la actividad preventiva? Pues bien, integrar la actividad

preventiva significa que:

- las actuaciones preventivas han de extenderse a **todas las actividades** que se desarrollan en la empresa: compras, ingeniería, mantenimiento, gestión de las personas, procesos, producción, etc.
- todos los **niveles jerárquicos** deben asumir la prevención de riesgos laborales como una función más, con el apoyo y asesoramiento del servicio de prevención.

- la prevención debe tenerse en cuenta en cualquier actividad que se realice o que se ordene y en **todas las decisiones** que se tomen.

Todo ello es posible mediante la implantación y aplicación de un **Plan de prevención**.

Es por tanto **imprescindible, y legalmente exigible**, que todas las empresas dispongan de un Plan de Prevención eficaz, es decir, de un **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud**, en el que se describa cómo se lleva a cabo la actividad preventiva en la empresa: las prácticas, los procedimientos, los procesos, los recursos necesarios para realizar dichas acciones, las funciones y responsabilidades extendidas a toda la estructura organizativa.

Desde el año 2001 las empresas asociadas a Lagunaro Mondragón disponen del **Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Laboral ERAIKIZ** como herramienta de ayuda para lograr la integración de la prevención en la empresa a través de la **mejora continua**.

#### ASPECTOS CLAVES DEL MODELO ERAIKIZ

La implantación del Modelo de Gestión ERAIKIZ va más allá del mero cumplimiento formal de la legislación vigente:

- Establece en sus objetivos básicos que la **gestión de la Seguridad y Salud Laboral** ha de ser considerada **al máximo nivel** por todas las personas de la empresa.
- Garantiza que los trabajadores son **consultados** y promueve su **participación activa** en la totalidad de la actividad empresarial.
- Significa proporcionar la **información y formación** suficiente y adecuada para poder desarrollar las funciones encomendadas con garantía de éxito
- Facilita la creación de una **cultura preventiva** a través de sus herramientas de sensibilización tanto a nivel de dirección como a todas las personas de la empresa
- Fija **indicadores** de medida de los resultados y de la gestión del propio sistema
- Posibilita la integración de los **Sistemas de prevención, calidad y medioambiente**.

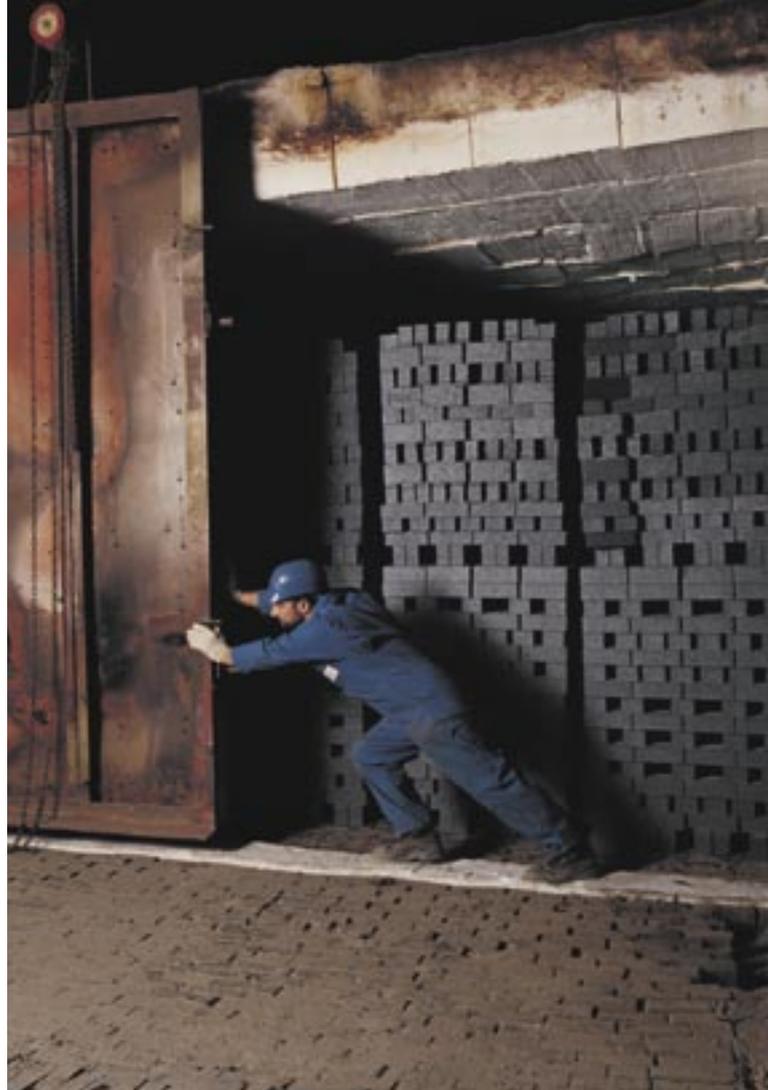
Basado en un **ciclo de mejora continua**, ERAIKIZ remarca la importancia de realizar acciones de **seguimiento de la actividad preventiva** de forma permanente con el fin de **perfeccionar de manera continua** las actividades de identificación, evaluación y control de los riesgos y los **niveles de protección** existentes. Como resultado de dicho seguimiento se **planificarán** las acciones necesarias y se dispondrán los recursos suficientes para adaptar y corregir las **desviaciones** encontradas.

#### ERAIKIZ Y LA CULTURA PREVENTIVA

ERAIKIZ desde sus inicios y hasta al día de hoy sirve de elemento de **referencia y cohesión** entre todas las empresas asociadas a Lagunaro - Mondragón y nos permite explotar las **sinergias** derivadas de la implantación y desarrollo del mismo y conseguir mediante su implantación la creación de una verdadera **cultura preventiva** en la empresa.

- La validez de nuestro modelo ya no está cuestionada. Los resultados lo demuestran:
  - el 83% de las empresas asociadas lo han elegido como Modelo de referencia a la hora de definir su Plan de Prevención.
  - las empresas que ya lo han implantado superan con total garantía las Auditorías Reglamentarias así como las Auditorías de Certificación OHSAS 18000.
  - los índices de siniestralidad anuales han descendido. **TU**

“ **ERAIKIZ DESDE SUS INICIOS Y HASTA AL DÍA DE HOY SIRVE DE ELEMENTO DE REFERENCIA Y COHESIÓN ENTRE TODAS LAS EMPRESAS ASOCIADAS A LAGUNARO - MONDRAGÓN Y NOS PERMITE EXPLOTAR LAS SINERGIAS DERIVADAS DE LA IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DEL MISMO Y CONSEGUIR MEDIANTE SU IMPLANTACIÓN LA CREACIÓN DE UNA VERDADERA CULTURA PREVENTIVA EN LA EMPRESA.** ”



## NOTICIAS

- Los días **21 y 22 de septiembre** se realizará el **Taller sobre Evaluación de Ruido Laboral** dirigido a Técnicos de Prevención de las empresas.
- Desde el **14 hasta el 22 de septiembre** se realizará un **Curso Básico de Prevención de riesgos laborales** dirigido a:
  - Mandos intermedios
  - Miembros del Comité de seguridad y salud
  - Personas que tengan asignadas funciones y responsabilidades en materia de prevención de riesgos laborales.
  - Recursos preventivos.
  - Personas que estén encargadas de la gestión/vigilancia de las actividades desarrolladas por contratadas y subcontratadas.



# CARTEROS (y II)

**CARTEROS URBANOS, CARTEROS RURALES Y CARTEROS PEATON, TRES MODALIDADES DE UNA PROFESIÓN CON UN NEXO COMÚN: SER EL CANAL DE COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAS.**

Los carteros han tenido tradicionalmente detalladas de manera muy específica sus tareas, estando sujetos a un régimen riguroso. Su retribución era inferior a la de los trabajadores de una cualificación similar, si bien al alcanzar la condición de funcionario, su empleo quedaba asegurado. Los veteranos recuerdan que cuando se incorporaron "a correos" los que allí trabajaban les dijeron que "no pensarás vivir de esto. Tendrás que buscarte algo que complementa el sueldo que aquí te van a pagar".

Era frecuente que la casi cotidiana relación de los carteros con las receptoras de la correspondencia acabara en afecto y hasta en relaciones serias. Asimismo, muchas personas mayores tuvieron en los carteros a sus informantes y confidentes, lo que en buena medida rompía su aislamiento.

El correo que en los años setenta parecía que en poco tiempo iba a ser sustituido por otros medios de comunicación, ha dado muestras de gran capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, si bien el correo electrónico supone un

nuevo reto. Actualmente, en el conjunto español hay diez mil puntos de atención, gestionando unos cinco mil millones de envíos postales empleando a sesenta mil trabajadores.

## CARTEROS URBANOS

En general dependían directamente del administrador de la estafeta u oficina de correos. Sus tareas básicas eran la clasificación y el reparto de la correspondencia a sus destinatarios, así como otras labores accesorias, entre las que cabe señalar la recogida de buzones.

La correspondencia que llegaba se iba clasificando en "monteras" o pilones según zonas, barrios y calles, ordenándose posteriormente por números según el recorrido a realizar. La jornada de trabajo se prolongaba hasta finalizar el reparto de todo lo que había llegado, sin horario definido, en muchas ocasiones. Valentín Crescente Saenz de Cámara (1923-2001) que durante 40 años desempeñó labores de cartero urbano en Gallarta, recordaba que hasta bien entrados los años sesenta, el reparto era diario, incluso los domingos y festivos, no pudiendo disfrutar muchos años de vacaciones por no

encontrar sustituto.

El cartero vestía el uniforme completo, que era de un único color todo el año, gris en verano y azul marino en invierno. Ambos constaban de chaqueta-guerrera y pantalón, con raya roja en ambos lados y corbata. Con la valija al hombro (bolsa de cuero) y el silbato comenzaba el recorrido.

Los carteros subían a los pisos y entregaban las cartas a sus destinatarios, aunque lo habitual en los años sesenta era "un toque largo de silbato seguido de una pausa para dar tiempo que atendieran y se voceaba los nombres de los destinatarios, que a su vez bajaban a recoger su envío". A veces, además del silbato tocaban la aldaba que había en los portales. Se daban tantos "aldabonazos" como correspondía con el número ordinal del piso para cuando era mano derecha y para la izquierda y al final se repicaba.

También se daban situaciones singulares como la vecina de un piso alto que, a la llegada del cartero, hacía bajar por el hueco de la escalera una pequeña cesta atada a una cuerda para recoger la correspondencia.

La dotación de bicicletas, y posteriormente ciclomotores y motos, contribuyeron

a una mayor humanización del reparto.

Joaquín Alberdi Arteche nacido en 1920 en el azcoitiano caserío Izaguirre-aundi y que ejerció como tercer cartero urbano durante 37 años en su pueblo natal, al igual que su hermano y ahora un hijo, recuerda que hacía 1950 la correspondencia era escasa "de modo que la llevábamos en las manos no utilizando la cartera". Predominaban las cartas familiares así como paquetes con ropa y a veces comida dirigidos a los que cumplían el servicio militar, siendo muy escasos los giros y reembolsos. La retribución, en estas fechas, también era escasa, 8.000 pesetas anuales "con seguridad social".

En los últimos años la relación personal de los carteros con los destinatarios de la correspondencia ha sufrido significativos cambios, con la desaparición de la carta familiar, instalación de timbres, buzones, publicorreo, ...

### CARTEROS RURALES

Los carteros rurales se diferenciaban básicamente de los urbanos en que podían trabajar a tiempo parcial y con mayor autonomía. La exigencia del administrador de la estafeta del que dependían era mucho menor y no iban uniformados aunque contaban con credencial y distintivos.

Recogían las sacas de correspondencia en la estación del ferrocarril más cercano o de una conducción (contrato de Correos con un tercero para el traslado de la misma) y los giros (metálico) y reembolsos, previamente contabilizados (intervención) por la estafeta de la que dependían.

El reparto tenía más dificultades que en los centros urbanos al estar mucho más diseminados los domicilios de los destinatarios. Cuando la configuración del terreno lo permitía era frecuente, en los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, el uso de la bicicleta. En muchos casos la llegada del cartero constituía todo un acontecimiento pues traía noticias de los hijos que cumplían el servicio militar o de familiares alejados. A la carta inesperada también le acompañaba un cierto temor pues con frecuencia era el medio para comunicar hechos luctuosos.

Actualmente, los 11.000 carteros rurales representan casi una quinta parte de la plantilla de correos.

### CARTEROS PEATÓN

Sus tareas básicas eran la recogida de la correspondencia para su expedición y el reparto de la que llegaba a los barrios o caseríos que tenía asignados.

Manuel Argimberri Elorriaga (1921)

EN MUCHOS CASOS LA LLEGADA DEL CARTERO CONSTITUÍA TODO UN ACONTECIMIENTO PUES TRAÍA NOTICIAS DE LOS HIJOS QUE CUMPLÍAN EL SERVICIO MILITAR O DE FAMILIARES ALEJADOS.

cartero peatón en la zona rural de Deba durante 19 años (1949/1968), recuerda que al igual que el que le precedió en este puesto, Juan José Aizpuru Echaive (1883/1968) bajaban y regresaban andando desde Itziar, donde residían, a "la oficina de Deba" distante cinco kilómetros, lo que resultaba especialmente penoso en los días de lluvia y viento. En otros casos los carteros peatones recibían la correspondencia en la estación de ferrocarril más cercana o de una conducción o de un enlace que le unía con la misma.

Existía un buzón en Itziar en "casa Aguinagalde" donde los remitentes depositaban las cartas. En el caso de los certificados y los reembolsos, así como los paquetes con comida para los presos o los que cumplían el servicio militar les entregaban en mano en un local habilitado en el bajo de su domicilio.

El dinero que manejan era motivo de especial preocupación, sobre todo cuando eran cantidades elevadas como en el caso de pagos por la compra de ganado en la feria Torrelavega.

A las dificultades del reparto de la correspondencia a los caseríos alejados se les fue buscando soluciones como la de dejar las cartas en los lugares (tiendas, domicilio de parientes, etc.) a donde acu-

dían los destinatarios, generalmente "el día de mercado". Sin embargo si la carta era urgente había que llevarla a destino. También era frecuente que los que esperaban alguna carta acudieran en su busca a casa del cartero-peatón.

Hace algún tiempo en los barrios se colocaron buzones para la entrega e incluso la recogida de cartas, en las iglesias y en algunos casos en dependencias municipales.

Los carteros-peatón, en menor medida que los rurales, recuerdan los problemas que en algunas ocasiones les planteaban los perros a los que consideran como "sus mayores enemigos".

En el pasado la llegada del cartero estaba rodeada de una cierta expectación por "la novia que tenía el novio en la mili, el comerciante que esperaba sus pedidos o remesas de género, el inmigrante ávido de recibir noticias de la familia". Actualmente la publicidad inunda los buzones domiciliarios y su recepción se ha convertido en algo, junto con las multas o las comunicaciones de Ayuntamientos y Haciendas.

En reconocimiento al trabajo realizado por los carteros, existe en Santurtzi y en Baracaldo un monolito y una calle dedicada al cartero Germán. **TU**



FUNCIONARIOS DE CORREOS EN SECCIÓN DE CARTERÍA DE SAN SEBASTIAN EN 1942 (FOTOTECA KUTXA)

# Las dos caras de Mari

EUKENI OLABARRIETA

MARI PUEDE HACERSE NOTAR DE VARIADAS FORMAS, LA MÁS HABITUAL ES COMO UNA BELLA Y ELEGANTE MUJER, PERO CUANDO DESCENDE A SUS MORADAS SUBTERRÁNEAS PUEDE ADOPTAR FORMAS ANIMALES, BIEN DE FORMA PARCIAL CON PIES DE CABRA O DE AVE, O TODA ELLA ADOPTA UNA FIGURA ZOOMÓRFICA DE NOVILLA, YEGUA, ETC.

NO LE GUSTA QUE LE MOLESTEN CUANDO ESTÁ EN LAS CUEVAS, INCLUSO DICEN QUE ES PELIGROSO ACERCARSE A ELLAS, PERO SUELE ADMITIR VISITAS, Y ES FUNDAMENTAL EN ESTAS VISITAS GUARDAR ESTRICTAMENTE EL PROTOCOLO: TUTEARLA SIEMPRE, NO SENTARSE NUNCA AUNQUE SE LO PIDA ELLA Y SALIR DE LA CUEVA DE LA MISMA FORMA QUE ENTRÓ, SI LO HIZO MIRANDO HACIA EL INTERIOR HAY QUE SALIR ANDANDO HACIA ATRÁS.

## Los regalos de Mari

P son pocos los mortales que se atreven a visitarla. La mayoría que acude a ella para pedirle favores, pues Mari los hace a quien se lo pide y es honrado, le deja los obsequios a la puerta de la cueva. Algunos tenían la costumbre de obsequiarla una vez al año regalándole un carnero, queso, etc.. Los pastores del Txindoki que la tenían por bruja para no caer víctimas de sus conjuros maléficos dejaban quesos y dinero a la entrada de la cueva donde residía, Marizulo. Dicen los de Kortezubi que jamás cae pedrisco, uno de los castigos más terribles de Mari, en las propiedades de aquellos que cada año le hacen algún obsequio. Esto puede explicar el hecho de que se hayan encontrado monedas de las épocas íbera y romana, y otros objetos, en numerosas cuevas de Euskal Herria.

Ayuda a quienes creen en ella, a veces hace de oráculo y da consejos. Cuentan que un ferrón acudió a su cueva de Anboto porque su ferrería no funcionaba bien, y Mari le dio la solución.

Pero también Mari castiga el robo, la mentira y la falta de solidaridad, el orgullo, y los castiga enviando inquietudes, preocupaciones o quitándoles cosas.

## Los hijos de Mari

Mari no vive sola, comparte su vida con Maju, también conocido por Sugaar (serpiente macho) e identificado con el Herensuge, del que hablaremos más adelante, y cuando ambos se juntan se generan fuertes tempestades. Algunas leyendas cuentan que fruto de estos tempestuosos ayuntamientos carnales nacieron dos hijos, Atarrabi y Mikelats.

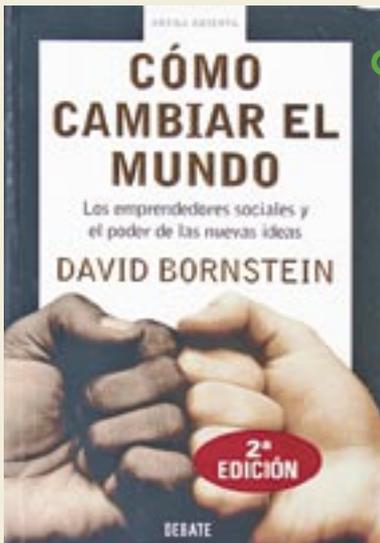
Atarrabi es el bueno, generoso, bondadoso, es el genio del bien, conocido también por el nombre de Axular.

Mikelats es el genio del mal, es malvado, y capaz de desencadenar el pedrisco, el peor castigo para el campesinado. **TU**



**MARI: LA REINA DE TODOS LOS GENIOS**

**Mari es la reina de todos los genios, es la personificación de la tierra; a ella se deben los bienes que nos proporciona la madre tierra incluidos los manantiales que calman nuestra sed y riegan la tierra. Por eso el campesinado vasco le han tenido siempre una mezcla de respeto y de temor, para ellos Mari es una diosa irascible a veces, otras rigurosa y en ocasiones tiránica, pero con la que hay que estar a bien para que la tierra siga siendo rica y fructífera.**



**CÓMO CAMBIAR EL MUNDO**

**David Borstein, Arena Abierta**

Los emprendedores sociales representan para el cambio social lo que los emprendedores de negocios para la economía. Según David Borstein, se trata de individuos con iniciativa y creatividad que cuestionan el statu quo, aprovechan las nuevas oportunidades, no se rinden y acaban transformando el mundo que les rodea.

“Cómo cambiar el mundo” muestra que, con determinación e innovación, una sola persona puede llevar a cabo un gran proyecto que cambie el modo de afrontar algunos de los problemas más graves que afectan a nuestras sociedades.

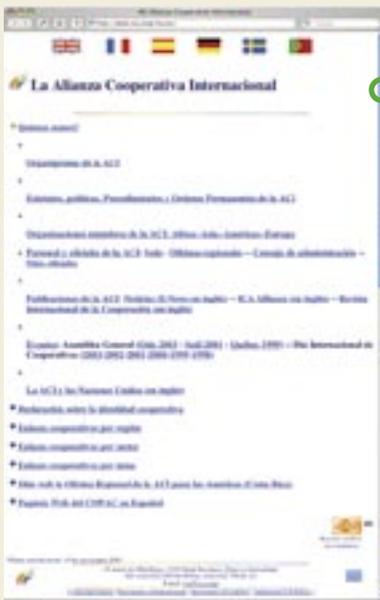
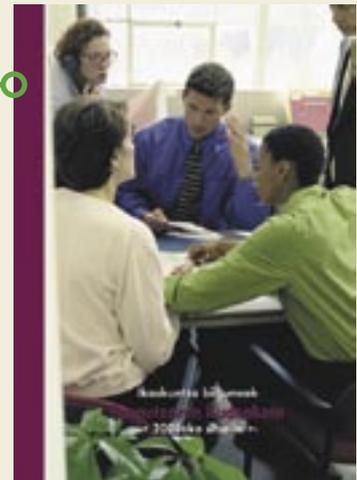
**EZAGUTZAREN KUDEAKETA**

**Ikaskuntza bilguneak**

Txosten honek MCCko bederatzi kooperatibatan “Ezagutzaren kudeaketa”ren arloan izan duten esperientzia aurkezten du. Teoriatik alde eginez, kooperatiba talde horrek ezagutzaren kudeaketa “nola bizi izan duen” eta “nola bizi duen” azaltzera mugatzen da.

Bestalde, egileek diotenez, “ez da produktu bukatua eta osoa, ezta egoera guztiak barne biltzen dituen ere, praktikaren goranzko bilakarearen puntu bat baizik, esperientzia konpartitzeko eta praktikak hobetzen laguntzeko”.

Txosten honen artxibo informatikoa MCCko extranetean eskuragarri dago. (<http://extranet.mcc.es/>).



**ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL**

<http://www.ica.coop/ica/es/>

La Alianza Cooperativa Internacional es una organización independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas, y su principal objetivo es promover y fortalecer las cooperativas autónomas en todo el mundo.

Desde su sitio web se puede acceder a un amplio abanico de contenidos sobre la ACI: “quienes somos”, organigrama, estatutos, políticas, procedimientos, órganos miembros de la ACI, sus publicaciones y los eventos ya realizados y los previstos para próximas fechas.

**GIPUZKOAKO IKASTOLEN ALDEKO FESTA**

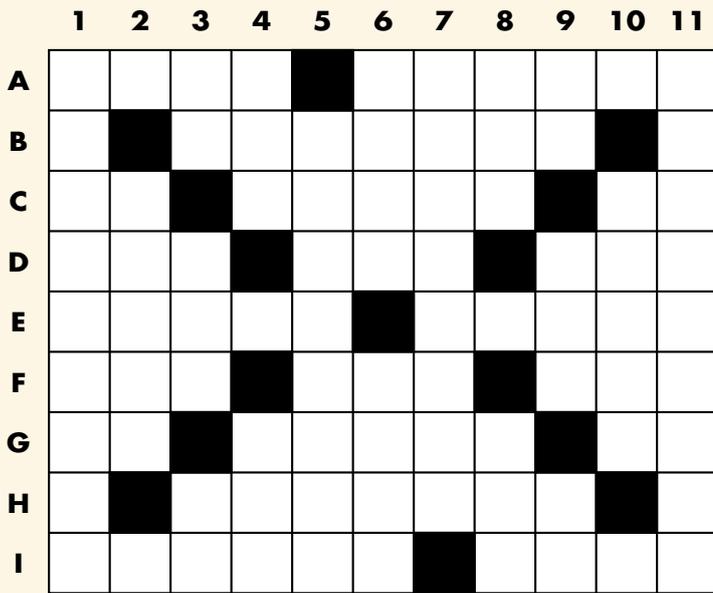
<http://www.kilometroak.org/>

Aurtengo Kilometroetako webgunean Gipuzkoako ikastolen aldeko jaiald inguruko informazio zabala aurki dezakezue: aurtengo festaren helburuak, zirkuitua nondik nora joango den, ekintzak, berriak, eginiko elkarriketak, salmenta puntuak...

Eta gainera, KMK 05eko kantua entzun daiteke, arropak erosi bertako on-line dendan, auto zozketarako txartelak erosi edota lehiaketetan parte hartu.

Bisita bat egitea merezi du, webguneak oso diseinu erakargarria baitauka eta orriak azkar jaisten baitira monitorera.





**HORIZONTALES**

- A. General y político español del XIX. Fonéticamente, gran victoria de Napoleón.
- B. Vocal. Un tipo de herejes. Vocal
- C. Nota musical. Pintor levantino. ¡Firmes ...!
- D. Algunas son hostiles. Lo decoró Ibarrola. La "cofradía".
- E. Habitación. Sobresalto.
- F. Nombre árabe. Aova. Al revés, nombre indonesio femenino.
- G. Letra griega. Bosque navarro. Afirmación.
- H. Vocal. Cooperativa de MCC. Cien.
- I. Cortase. Arbol.

**VERTICALES**

- 1. En su playa Fraga "dio la nota".
- 2. Difícil para los chinos. Dios clásico y melómano. Española.
- 3. Instituto Central. Al revés, organización terrorista. En MCC dura 4 años.
- 4. Pero. Vocal. Enojo
- 5. Nombre masculino, pl.
- 6. Vocablo inglés. Carpeta.
- 7. Cooperativa de MCC.
- 8. Está en la India. Vocal. Norma internacional.
- 9. Consonantes correlativas. Cooperativa de MCC. Al revés, artículo.
- 10. Vocal. Documentos. Mil.
- 11. Droga.

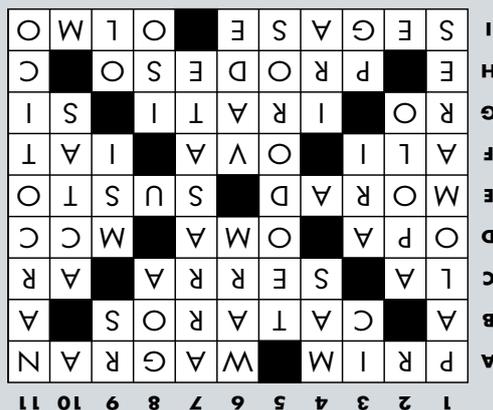
# CRUCIGRAMA

**KORO eta KEPA, izpiritu kooperatibistaren bila.**

**Y. Suinaga**



# SOLUCIONES



**ELECTRODOMÉSTICOS:  
CUESTIÓN DE MODELO.**

Las cosas en nuestro negocio han cambiado de manera escalofriante. De un mercado cautivo, hemos pasado a un mercado totalmente abierto donde llegan cada día nuevos fabricantes, todos ellos con la misma pretensión: cuota de mercado.

Este es el indicador clave. Y este es nuestro grave problema. Estamos en el camino de la no competitividad porque estamos desiguales en los costes de mano de obra y compras de materiales, fundamentalmente.

Nuestro negocio está tocado seriamente, en la medida en que la cuota decrece constantemente, ello nos lleva al vacío financiero, lo que nos impide el desarrollo necesario para contener la situación y avanzar en nuevos proyectos y mercados.

Presumo que estamos desorientados comercialmente (acorralados, diría yo), algo así como tener nuestras marcas descolocadas con respecto a nuestra competencia. Estamos algo lejos aún de la competencia por calidad -muy lejos por imagen- como para poder hacer frente a los fabricantes que marcan la diferencia en Europa y que tienen acceso a cualquiera de estos mercados.

Además, supongo, que tendremos una complicada digestión de tamaño. Nos costará orientar el negocio francés, como nos está costando el polaco.

Creo que hemos de "romper" con la situación apoyándonos en tres pilares estratégicos: innovación de producto, ofreciendo productos avanzados con buena calidad, incluso, nuevos productos; reposicionamiento de marcas, por segmentos y países, con una importante apuesta publicitaria y estructura comercial; gestión interna, con una urgente reorganización de las actividades industriales y la definición de un agresivo modelo de funcionamiento, que se aleje del modelo actual.

Los dos primeros pilares requieren de grandes aportes de capital, algo que, hemos de generar desde la gestión interna, dado que el capital externo sería como añadir más lastre a nuestra situación. Dicho de otra manera, necesitamos ser hoy un quince por ciento más competitivos. La gestión de compras, capítulo trascendental, debería aportarnos más de la mitad de esa competitivi-

dad. La productividad interna junto con una racionalización fabril y de servicios, nos debería aportar el resto.

Creo que no estoy aportando nada nuevo con todo esto, tal vez, la necesidad de hacerlo con urgencia. Pero sí, con la necesidad del cambio de modelo de funcionamiento. Estamos inmersos en un modelo caduco, en una organización un tanto enfermiza, un tanto desorientada y ajena a la realidad. Creo que las urgencias solo nos distraen en el modelo estructural, en el organigrama, pero lo importante no es "el quién", sino "el qué" y "el cómo". Nos cuesta meterle mano al modelo, nos cuesta reconocer que no podemos hacer frente a la competencia si no somos capaces de cambiar desde dentro, asumir los retos de la productividad, de la innovación y de la calidad. Necesitamos reinventar la empresa, creer que podemos ser competitivos frente a las grandes multinacionales y a sus costes en base a creernos que la empresa es nuestra y la necesidad de sacarla adelante, también.

No estoy pensando en las reducciones salariales ni en las reducciones de personal, pienso en el trabajo en equipo y trabajo por proyecto, esta es la clave. Ser ágiles y efectivos. Si nuestros productos se fabrican con costes europeos, habrán de diferenciarse por su superior calidad, innovación y servicio. No podemos resultar mediocres con nuestros costes. Necesitamos metas concretas y ponernos a trabajar para alcanzarlas, sin normas y sin procedimientos ralentizantes, con sentido común y mucho esfuerzo. Necesitamos guías que nos orienten y compromiso que nos confirme como propietarios. Añádase, que necesitamos hablar mucho, conocer la realidad y, con ello, consensuar el cambio. Es posible que no conozcamos nuestra propia realidad y es posible, que no nos atrevamos a sugerir el cambio por aquello de la "paz social" (tranquilidad mientras dure).

Si no hay "modelo", no hay avance. Nuestra competitividad pasa por diferenciarnos de la competencia en el "cómo". Nuestro sistema permite hacerlo. Reflexionemos, pero rápido.

**Josean González,  
Socio de Fagor Electrodomésticos**

Seguru gure kooperatiben inguruan gauza asko daukazula esateko. Hemen daukazu horretarako aukera. Esan ba! Zure karta bidalguzu, zure izena eta kooperatibarena azalduz (ez dugu argitaratuko izengabeko kartak).

Seguro que tienes mucho que decir sobre temas relacionados con nuestras cooperativas. Esta página está concebida para eso. Para que lo digas. Envíanos tu carta indicando tu nombre y el de tu cooperativa (no publicaremos cartas anónimas).

## PERSONAJE



**MARIÑO  
UNZURRUNZAGA**  
SOCIA DE ULMA

DESDE HACE 31 AÑOS ES LA VOZ DE ULMA. HEREDÓ EL PUESTO DE TRABAJO DE SU HERMANA Y DESDE ENTONCES ATIENDE EL TELÉFONO DE LAS OFICINAS CENTRALES DE OÑATI.

# “He hecho verdaderas amistades por teléfono”

**La comunicación y las relaciones han cambiado una barbaridad. “Vivimos tan deprisa que la inmediatez se han impuesto en nuestro trabajo diario”.**

### ¿Cuánto tiempo en Ulma?

31 años, todos ellos como telefonista. Heredé el puesto de mi hermana Maite que al casarse dejó el trabajo.

### ¿Qué tal?

Bien, es un trabajo que me encanta.

### ¡Pero, habrás tenido buenos y malos momentos!

Sí, como en todos los puestos de trabajo. En mi caso, el aumento de trabajo me hizo pasar años muy malos.

### ¿Cómo ha sido la evolución?

El Grupo Ulma ha ido a más, y hoy en día cada negocio tiene su centralita, pero antes todas las llamadas entraban y salían a través de la centralita. ¡Era una locura!

### Hoy en día, ¿atiendes muchas llamadas al día?

Atiendo muchas, pero menos que antes. Por la mañana es cuando más llamadas se reciben.

### ¿De dónde provienen las llamadas?

La mayoría son del ámbito cercano, porque la red comercial está repartida en las delegaciones y desde ellas se responde a la demanda de cada zona. También se reciben algunas llamadas del extranjero.

### El móvil, el fax, el correo electrónico, ... ¿cómo ha evolucionado la comunicación!

Sí, es cierto, se utilizan todos y casi todos están colapsados. Creo que vivimos tan deprisa, que la inmediatez se ha impuesto en nuestro trabajo diario.

### Las relaciones entre las personas, ¿han cambiado también?

Sí, una barbaridad. Yo he hecho verdaderas amistades por teléfono, pero hoy en día no tenemos tiempo para casi nada.

### El cooperativismo y Ulma en concreto, ¿han evolucionado en esa medida?

Sí, como la misma sociedad, aunque hay opiniones para todos los gustos. Algunos dicen que hemos crecido mucho pero que nos hemos vuelto muy individualistas.

### Tú, ¿cómo ves a los jóvenes?

Les veo muy interesados, bien preparados, participativos y además ilusionados.

### Has tomado parte en el Consejo Social, ¿qué tal?

Sí, acabo de finalizar y me ha gustado mucho la experiencia.

### Las nuevas tecnologías se han impuesto, ¿también en tu puesto de trabajo?

Sí, durante estos 31 años hemos cambiado tres veces de centralita. La primera ocupaba un armario entero y hacía un ruido inmenso.

### En casa, ¿quién coge el teléfono?

Procuro no cogerlo nunca.

### ¿Tienes móvil?

Sí, aunque sólo lo utilizo para recibir llamadas. Reconozco que es muy útil pero no me gusta demasiado.

### ¿Qué tomas para refrescarte la garganta?

Antes tomaba café, pero ahora solo agua.

### ¿Cuáles son tus aficiones?

Me encanta hacer deporte, ir al monte, a la piscina y andar. También me gusta hacer trabajos manuales, ¡soy bastante manitas!