

TU LANKIDE

521

De izda. a dcha., Víctor Iriarte, Nati Armentáriz, Jose Luis Asparren y Armando Urdain, socios de la cooperativa navarra Embega, en plena faena.

EMPLEO COOPERATIVO

EL 81% DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LAS COOPERATIVAS AL CIERRE DE 2006 LO ERAN EN RÉGIMEN COOPERATIVO. LA PREVISIÓN PARA 2008 APUNTA A UN 85%.

PROPUESTA ASISTENCIA SANITARIA
LA ASAMBLEA GENERAL DE LAGUN-ARRO ACEPTA
LA NUEVA PRESTACIÓN DE ASISTENCIA
SANITARIA QUE ENTRARÁ EN VIGOR
EL 1 DE ENERO DE 2008

martxoa 2007



**ECNARRO
KOOPERATIBA
GIPUZKOARRAK
BERE 25.
URTEURRENA
OSPATU DU.**



**FAGOR INDUSTRIAL
INAUGURA SU FILIAL
PRODUCTIVA EN SAN
LUIS POTOSÍ (MÉXICO).**



**FAGOR EDERLANEK
RECIEDER ENPRESA
ERATU DU, ERABILTZEN
EZ DIREN MOTORRAK
BIRZIKLATZEKO.**



TRABAJO Y UNIÓN
(T. U. LANKIDE),
Aita José M^e
Arizmendiarrietak
1960ko irailean
sortutako aldizkaria.

- 3 EDITORIAL
Ser cooperativista es una opción ética
- 4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK
- 5 JOSEBA AZKARRAGA,
"EUSKAL GIZARTEAREN EGOERA" SARIA 2006
"Kooperatibagintzak berriro aurkitu behart dio efikaziari zentzua eta zentzuei efikazia"
- 13 FERNANDO GÓMEZ ACEDO
Fagor Etxetresna Elektriokoetako lehendakari berria da.
- 15 MCC YA TIENE POLÍGONO INDUSTRIAL EN CHINA
Wingroup, Orbea, Orkli y Oiarso inician su actividad en Kunshan.
- 22 EN PORTADA
Empleo cooperativo
- 32 AULA COOPERATIVA
La declaración del milenio
- 34 ELKARRIZKETA
TXEMA GISASOLA,
DIRECTOR DEL GRUPO FAGOR-BRANDT
"Soy optimista"
- 36 DESARROLLO DIRECTIVO
Alta dirección de la innovación
- 38 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL
¿Buenas vibraciones?
- 40 COMISIÓN PERMANENTE MCC
Temas tratados en marzo
- 41 AL PRIMER TOQUE
Oscar Oliván (Embega)
- 42 TERCERA EDAD
La cuarta edad
- 43 EUSKARALAN
"Guk zerbitzua euskaraz"
ziurtagiria erdietsi du Batzek
- 44 HIRUGARREN MUNDUA
ELKARRIZKETA **RAUL HERNÁNDEZ**
"Otro mundo sí es posible"
- 46 COOPMCKOOP
Eredu
- 48 EUSKAL KULTURA
UNAI BASURKO, NAVEGANTE
En plena faena en la Velux 5 oceans Unai responde a nuestras preguntas después de atravesar el mítico Cabo de Hornos. Ya ha cubierto su segunda etapa y el próximo mes de mayo llegará, casi siete meses después, al punto de partida: Getxo (Bizkaia).
- 50 ANTZINAKOAK
Fabricantes de txistus (y III)
- 52 MITOS Y LEYENDAS
El cortejo de Mari: Sorgiñak
- 53 LIBROS Y WEB
- 54 MCC EN LA PRENSA



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^e Otaegi.

Kideak:
José Antonio Ajuria.
Espe Arregi.
Juan Cid.
Mikel Garcia.
Jesús Ginto.
José M^e Larramendi.
José M^e Larrañaga.
Carlos Sarabia.
Carmelo Urdangarín.
Ane Zabalegi.
Mikel Zabala.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josán Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA



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

TU Lankidaren erredakzio taldeak aldi-
zkarian adierazitako esanen eta iritzien
erantzukizunik ez du derrigor bere gain
hartzten.



TU Lankide paper ekologikoa inprimitzen da.

SER COOPERATIVISTA ES UNA ELECCIÓN ÉTICA



uando ha pasado medio siglo desde que se instauraron las bases del sistema socioeconómico que rige la vida interna de las cooperativas, nadie hubiese pensado – ni era procedente hacerlo – que al cabo de dos generaciones los escenarios culturales, financieros y sociales nos forzarían a las empresas a plantearnos cambios tan sustanciales como los que, al despuntar el siglo XXI, nos obligan a adoptar una gestión flexible de la actividad industrial y comercial.

No es sólo un problema de números (llegar al 80 u 85% de puestos de trabajadores asociados) sino de saber interpretar el calado ético que entraña trabajar en empresas en las que el factor humano es soberano, responsable y, consecuentemente, dueño y acreedor de los resultados que con su actividad consigue.

El sistema de trabajo asociado –que es lo sustantivo del modelo aquí creado– constituye, en sí mismo, y por lo que atañe a su organización social interna, un propósito finalista inédito en el mundo. Porque hablar de cooperativismo con el marte de una fórmula que nació en Rochdale a mediados del siglo XIX no es aplicable, de ningún modo, a

lo que se está haciendo y desea que perdure en el modelo que hemos extendido por Euskal Herria.

Aquí todos aportamos los esfuerzos intelectuales, tecnológicos, de gestión, de manufactura y de servicios y todos ellos se suman. Como resultado del valor añadido entre todos se ofrece un producto, un servicio o una tecnología al mercado. Y este mercado será receptivo a esa oferta si es competitivo, y esa idoneidad sólo será posible alcanzar si quienes han colaborado con su trabajo lo han hecho con destreza, diligencia, con sistemas de organización siempre puestos al día, de modo que el usuario demandante se sienta satisfecho por su calidad y su precio. Si este efecto no se consigue, el título de llamarse cooperativa no le añadirá nada aunque, a veces, algunos así lo crean.

Ya cuando se trata de que este espíritu anide y tome cuerpo en cada cooperativista (trabajador asociado deberíamos decir) la

sinceridad nos lleva a manifestar que las respuestas que se dan no son consecuentes con estos presupuestos éticos a través de los cuales los socios trabajadores asumen, en simetría a los derechos soberanos que poseen, las mismas responsabilidades que tales poderes les otorgan. “Es muy humano”, se dice con espíritu de comprensión cuando se producen fracasos, pero la benevolencia no compensa el menoscabo de la ineficacia, y lo justo debería ser que como titulares de la propiedad de nuestra propia empresa, añadiéramos más de nuestras capacidades personales al acervo comunitario: a nuestra empresa. El individualismo es el caldo de cultivo del trabajador que se siente ajeno a la empresa; la solidaridad es el encuentro de las aportaciones de las personas que asocian su trabajo.

Más aún, después de haber transcurrido cincuenta años y de haber reflexionado sobre el pasado no es difícil hacer esta afirmación: en las cooperativas que evolucionan correctamente en su vertiente económico-financiera el clima que trasciende hacia el exterior es que allí funciona el sistema; mientras, en las cooperativas que arrastran una vida con penurias económicas se traslada la responsabilidad al centro del sistema y a quienes lo dirigen (que han sido elegidos entre todos) sin percibir de que todo lo que ocurre en la marcha de nuestras economías lo tenemos que asumir entre todos: es un deber inalienable.

También puede hacerse la afirmación de que a mayor distancia en el tiempo de las raíces originarias se van difuminando los valores que las alimentaron. Que tampoco se difunden como un hábito de presencia cotidiana las esencialidades remarcables del sistema. Aunque se den cursos monográficos para conocer “la mecánica” cooperativa, el socio no percibe sus vivencias sensibles. Se siente una pieza más, no cultivada, alejado del conocimiento central del sistema del que forma parte. Las memorias, pocas, que se editan, no hacen fluir un permanente mensaje que concite adhesiones y sensibilice cada fibra humana de forma didáctica y positiva.

Hay que concluir aceptando que el compromiso profundo –y ese es el que se trata de conseguir en nuestro cooperativismo– no se mide en números, al menos sólo en porcentajes, sino en el calado ético que representa haber elegido el camino de ser cooperativista.

EL SISTEMA DE TRABAJO ASOCIADO –QUE ES LO SUSTANTIVO DEL MODELO AQUÍ CREADO– CONSTITUYE, EN SÍ MISMO, Y POR LO QUE ATAÑE A SU ORGANIZACIÓN SOCIAL INTERNA, UN PROPÓSITO FINALISTA INÉDITO EN EL MUNDO.

El Ministerio de Industria premia un proyecto en el que participan Fagor e Ikerlan-ik4

TRUST4ALL INVESTIGA METODOLOGÍAS PARA GARANTIZAR LA SEGURIDAD DE SISTEMAS DE INTELIGENCIA AMBIENTAL.

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ha otorgado el primer premio Avanza en la categoría de "Profit Proyecto Internacional" a *Trust4All* por su aportación a la sociedad de la información, al investigar metodologías que garanticen la fiabilidad de sistemas empotrados, habituales en el ámbito de la inteligencia ambiental. Fagor Electrodomésticos e IKERLAN-IK4 participan de este premio junto con Visual Tools, ESI y Robotiker.

EN ESTE PROYECTO, QUE FINALIZARÁ EN NOVIEMBRE, ADEMÁS DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS E IKERLAN-IK4 PARTICIPAN EMPRESAS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN INTERNACIONALES COMO PHILIPS, NOKIA Y VTT.

Trust4All trata de desarrollar una arquitectura software que incorpore técnicas capaces de asegurar que los sistemas ideados fundamentalmente para el entorno de la Inteligencia Ambiental funcionen correcta, fiable y robustamente. De este modo, el usuario podrá dejar de preocuparse de los problemas que puedan ocasionar estos sistemas, puesto que serán solucionados por estas técnicas y medidas internas.



Trust4All está contemplado en el programa ITEA de la Unión Europea, y cada Estado participante debe aportar la correspondiente cuantía económica. En el caso de España, el presupuesto de 2,1 millones de euros con el que cuenta es financiado por el programa de investigación Profit.120.

→ MONDRAGON UNIBERTSITATEA SOBRE RUEDAS

Un espectacular vehículo articulado ha recorrido el País Vasco durante este mes de marzo para explicar la oferta académica de M.U.

Esta iniciativa ha estado dirigida tanto a los futuros universitarios como a profesores y orientadores, padres y madres interesados en conocer de primera mano Mondragon Unibertsitatea. De hecho, durante estos encuentros la universidad ha presentado de forma detallada las titulaciones impartidas en sus facultades así como los rasgos propios y la marca de identidad de Mondragon Unibertsitatea. Con respecto a este último aspecto, se ha hecho especial hincapié en las "siete razones para estudiar en Mondragon Unibertsitatea":

empleabilidad, emprendizaje (aprender a aprender), investigación, el Proyecto Educativo Mendeberrí, la internacionalización, la relación universidad-empresa y el impulso de la participación.

Para conseguir más información sobre este autobús informativo se puede consultar la página web de Mondragon Unibertsitatea en la dirección www.mondragon.edu.



JOSEBA AZKARRAGA "EUSKAL GIZARTEAREN EGOERA" SARIA 2006



"GLOBALIZAZIOA ETA IDENTITATE KOOPERATIBOAREN BILAKAERA. ARRASATEKO KOOPERATIBA ESPERIENTZIA ARO ALDAKETAREN AURREAN". LAN HORREKIN IRABAZI DU JOSEBA AZKARRAGAK MUKO IRAKASLEA ETA LANKI IKERTEGIKO KIDEAK 2006KO EUSKO JAURLARITZAREN 'EUSKAL GIZARTEAREN EGOERA' SARIA.

"KOOPERATIBAGINTZAK BERRIRO AURKITU BEHAR DIO EFIKAZIARI ZENTZUA ETA ZENTZUEI EFIKAZIA"

Noizko kontua da sariarena?

Sariaren berri pasa den urteko abenduan izan nuen. Eskoriatzako fakultatera deitu zuten Eusko Jaurlaritzatik, Lehendakartzaren menpe dagoen Prospekzio Soziologikoen Kabinetetik hain zuzen. Gogoan dut une hartan bazkaltzen ari nintzela lankideekin. Lehendakariak berak banatzen du saria, ekitaldi publiko batean, eta bere agendan lekua behar da horretarako. Hori dela eta, normalean udaberrira arte atzeratzen da ekitaldi hori.

Zelan okurritu zitzaizun aurkeztea?

LANKI Ikertegian zazpi bat urte daramatzagu gogor lan egiten. Taldea sortzen joan gara pixkanaka. Jende gazteak eta konprometitua osatzen dugu Ikertegia, eta kooperatibismoaren gaineko ikerketa ugari egin dugu dagoeneko. Ikerketok garrantzia handikoak zirela esaten zigun jende askok, gure lanak eta gogoetak ezagutzen zituztenek. Zenbait kooperatibistek, eta kooperatibistotik kanpoko zenbait ikerlarik, gure ikerketen kalitateari buruz hitz egiten ziguten. Taldea sendotzen eta konfiantza hartzen joan gara horrela. Nire kasuan tesi doktorala LANKIko ikerketa gisa planteatu nuen. Sei bat urte eman ditut ikerketa mardul horrekin, kooperatibismoa ikertzeko marko teoriko-intelektual bat osatu guran, gerora beste tesi eta ikerketa batzuk kokatzeko marko orokor bat. Ez gara gure lanak etengabe publikatzen eta haizartzen dabilizan horietakoak, baina pentsatu nuen deialdi horretarako modukoa zela eta aurkeztu egin nuen.

Zenbaterainoko garrantzia dauka zuretzat sari honek?

Sari hau azken urteotan egin dugun lanaren errekonozimendua da. Egindako lanak duen kalitatearen errekonozimendua. Eta jakina, hori beti da inportantea. Gure kooperatibei begira ere, adierazten du izan badugula gaitasunik gure unibertsitatean bertan ikerketak egiteko, eta behar den kalitatearekin egiteko. Hainbat kooperatibistek hasieratik jarri zuten konfiantza gudan, baina urteotako ibilbide honetan jende bat uzkur ere sentitu dugu. Azken hauei esateko moduan gaude hemen badagoela kooperatibak, kooperatibismoa, gizarte ekonomia, erakundeak eta enpre-

sak aztertze -eta proposamenak egiteko- giza talde ona. Gainera, errekonozimendu honek adierazten du Mondragon Unibertsitatea, unibertsitate zientifiko-teknologikoa izateaz gain, Giza Zientziei ere sendo loturiko unibertsitatea izan daitekeela, eta badela. Zenbait arlotan erreferentzia inportantea gainera, Euskal Herrian eta, apurka-apurka, munduan ere bai.

Globalizazioa eta identitate kooperatiboaren bilakera. Arrasateko Kooperatiba Esperientzia aro aldaketaren aurrean' da ikerkuntza lanaren izenburua. Zer dago horren atzean? Zer esan leike konklusio moduan?

Horren atzean gauza asko dago, eta zaila da labur azaltzea. Esango nuke gure esperientzia kooperatiboa ez dela bakarrik aparato enpresarial-teknologiko eraginkorra. Guztiaren oinarrian pentsamendu bat daukagu, ideal zehatz batekin konprometitako pertsona-sare bat, kultura eta identitate bat. Zentzuz hornitutako jardun enpresariala izan da gurea. Gaur aldaketak gertatzen ari dira baita eremu horretan ere, hau da, kooperatibiston kulturari eta kontzientzian. Hor zer gertatzen ari dan ikertzea eta ondo aztertzea, oso da garrantzitsua. Izan ere, esperientzia hau arrakastatsua izan da besteak beste kultura eta identitate-oinarri horiei esker, eta horrek eman digun indarrari esker. Etorkizunean ere garrantzitsuak izango dira oinarri horiek, beharbada sekula baino gehiago. Multinazionalak ere deskubritu dute hori. Horregatik, garai global berri honetan, kooperatibagintzak berriro aurkitu behar dio efikaziari zentzua eta zentzuei efikazia. Belaunaldi berrien ardura zera da, XXI. mendeko desafio sozio-etikoei sendo loturiko esperientzia eraikitzea. Garai zailak datoz, eta hazkuntza ekonomikoak estandar sozial, etiko, demokratiko eta ekologikoak jarraitu beharko ditu. Hori izan daiteke euskal kooperatibistok, gure xumean, munduari egin diezaiokgun aportazioa.

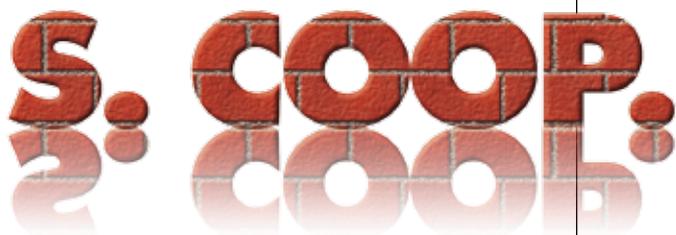
Besterik?

Eginkizun horretarako unibertsitatea kooperatiben aliatu garrantzitsua izan daiteke. Ikerkuntzan zein formazio kooperatiboan. Hasiak gara ibilbide hori egiten.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

Elkar-Lan promovió 35 nuevas cooperativas en 2006

7 DE ELLAS EN ARABA, 13 EN
BIZKAIA Y 15 EN GIPUZKOA.



La "Sociedad para la Promoción de Cooperativas ELKAR-LAN" promovió en 2006 la creación de 35 nuevas cooperativas que han supuesto la generación de 242 empleos cooperativos.

La mayoría de estas Cooperativas, 28 en concreto, han sido Cooperativas de Trabajo Asociado y de las 7 restantes, 2 han sido Cooperativas Agrarias y otras 2 de Consumo, 1 de Enseñanza, 1 de Transportistas y 1 de Servicios Profesionales.

**SEGÚN EL OBSERVATORIO DE INICIATIVAS
EMPRESARIALES COOPERATIVAS, EN EL
QUINQUENIO 2001-2005 SE HAN CONSTITUIDO
UNA MEDIA DE 90 COOPERATIVAS AL
AÑO EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA.**

En cuanto a los sectores de actividad, cerca de dos terceras partes se han constituido en el sector servicios, 21 en concreto, y las restantes son 6 industriales, 4 de la construcción, 2 del sector agrario, 1 de la Enseñanza y 1 del sector transportes.

Por Territorios Históricos, se han creado 7 en Araba, 13 en Bizkaia y 15 en Gipuzkoa y en conjunto las 35 Cooperativas suman 242 empleos Cooperativos; es decir, el tamaño medio es de 7 empleos por cada nueva Cooperativa en el momento de la constitución.

AGENDA FORMATIVA

JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS EN MONDRAGON UNIBERTSITATEA

ALUMNOS Y PADRES TENDRÁN OCASIÓN DE VISITAR LAS DIFERENTES FACULTADES DE MU.

Mondragon Unibertsitatea prolongará durante los próximos meses de abril, mayo y junio, las jornadas de puertas abiertas, con el siguiente calendario:

Escuela Politécnica Superior (Arrasate)

- 21 de abril, 11.00
- 24 de mayo, 17.30 (2º ciclo)
- 31 de mayo, 17.30
- 9 de junio, 11.00 (Biteri Ikastetxe Nagusia)

Escuela Politécnica Superior (Goierri)

- 26 de abril, 17.30

Facultad de Ciencias Empresariales (Oñati)

- 24 de mayo, 18.00

Facultad de Ciencias Empresariales (Bidasoa)

- 10 de mayo, 18.00 (2º ciclo)
- 17 de mayo, 18.00

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (Eskoriatza)

- 26 de abril, 18.00
- 31 de mayo, 18.00

Estas jornadas se realizarán en el Aula Magna de cada facultad. Para reservar fecha, será preciso llamar por teléfono con antelación a cada facultad: 943-712192 (Mondragón), 943-880062 (Ordizia), 943-718009 (Oñati), 943-639129 (Irún), 943-714157 (Eskoriatza).



PRÓXIMOS CURSOS DE FORMACIÓN CONTINÚA DE GOI ESKOLA POLITEKNIKOA

ESTOS CURSOS DARÁN COMIENZO EN ABRIL.

- **Curso básico-unigraphics.** Dará comienzo el 16 de abril y el programa constará de los siguientes temas: modelado de piezas, crear ensamblajes, creación de planos 2D a partir de modelos de pieza o conjunto en 3D.
- **Optimiza el código de tu página Web.** Comenzará el 16 de abril y los objetivos serán: mejorar el mantenimiento, accesibilidad y usabilidad de las páginas Web; evitar que las páginas Web no sean inaccesibles, pesadas, lentas, y además que no estén mal posicionadas en los buscadores.
- **Recursos personales para afrontar el cambio.** El objetivo principal de este módulo es que cada uno de los asistentes adquiera pautas de comportamiento para que sean capaces de: conducir estratégicamente los cambios organizacionales, obtener el compromiso de los demás para que los esfuerzos por el cambio tengan éxito, saber explicar la dinámica que involucra el cambio, comunicar el impacto del cambio de manera concreta para que la gente pueda comprenderlo.
- **STEP7 e introducción a los PLC's SIEMENS S7.** Los objetivos del curso son: obtener una formación general sobre los PLCs SIEMENS S7, iniciarse en la programación de autómatas desde ordenador, elaborar y visualizar programas desde un ordenador mediante el software STEP7. Constará de 24 horas.
- **Análisis de los sistemas de medición MSA.** Este curso parte del supuesto de que en la actualidad nadie duda de la necesidad de gestionar con datos. Es decir, la gestión basada en impresiones o sensaciones no es suficiente. Por ello, el curso pretende establecer las bases conceptuales que ayuden a un técnico o gestor a evaluar la bondad de un sistema de medida y proponer, en caso necesario, mejoras del mismo.
- **Resolución sistemática de problemas a través de los equipos de mejora.** Persigue los siguientes objetivos: trabajar en equipo al objeto de resolver problemas del ámbito productivo; identificar y aplicar las bases de la mejora continua; y aplicar las herramientas de resolución de problemas correspondientes a cada momento de actuación.
- **Gestión de la seguridad informática.** Los participantes tendrán la ocasión de conocer los distintos modelos y metodologías para la gestión de la seguridad. Además, se analizarán los riesgos de un sistema informático e identificarán los mecanismos necesarios para garantizar la continuidad del negocio. Comenzará el 19 de abril.
- **Redes privadas virtuales y gestión.** Se impartirá formación sobre: cómo se utiliza la criptografía para conseguir seguridad, qué son las redes privadas virtuales, configurar redes privadas virtuales y el acceso remoto seguro con las distintas opciones criptográficas (claves permanentes, certificados digitales,...).
- **Curso de especialización de forja y estampación (módulo teórico).** Ofrecerá formación en conocimientos teóricos y prácticos de materiales, procesos de forja y estampación en caliente. Además, identificará campos de innovación en procesos de forja y estampación. Comenzará el 24 de abril.
- **Gestión de la Calidad en Proyectos.** El objetivo principal será: ser capaz de gestionar e implementar acciones de mejora en función de su incidencia en la cadena de valor que se define a través del proceso de gestión de los proyectos.
- **Curso Avanzado en Gestión de Mantenimiento.** Comenzará el 25 de abril y constará de 120 horas. Pretende capacitar para la realización de un adecuado plan global de mantenimiento y su implantación, desarrollo y sostenimiento en el tiempo con un marcado criterio de incremento de la rentabilidad empresarial.

Las personas interesadas en conocer de cerca los objetivos, contenidos, precios, etc, deberán dirigirse a: <http://www.mondragon.edu/iraunkor>.

BITERI IKASTETXE NAGUSIKO AGENDA APIRILERAKO

IKASTAROAK ETA TERTULIAK IZANGO DIRA.

IKASTAROAK

Bi ikastaro eskainiko dira apirilean:

- "Txirotasunaren aurka matxinatu" Alboan gobernuz kanpoko erakundearen laguntzarekin.
- "Lana bilatzearen lana, elkarriaketa pertsonalak", norberak bere burua ezagutzeko teknikak landuz.

TERTULIAK

- Apirilaren 3an " Chiapas-eko egoera" eskainiko da, Yucatán penintsulako kide batekin.
- Apirilaren 17an, berriz, "Etxebizitza" izeneko tertulia burutuko da, banku bateko zuzendariaren eskutik.
- Apirilaren 23an, "Mundubira itsasontzian". Hondarribiko Santiago Gonzálezek zuzenduko du.

Ekintza hauetaz informazio gehiago lortzeko:

mgaramburu@eps.mondragon.edu edo telefono honetan: 943 739688 (Mikel Aranburu).



OFERTA FORMATIVA CORPORATIVA



MAPAS MENTALES

LA UTILIZACIÓN DE LAS TÉCNICAS QUE SE ADQUIEREN A TRAVÉS DE ESTE PROGRAMA SE ORIENTAN TANTO AL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD COMO A LA ASIMILACIÓN, ORGANIZACIÓN DE IDEAS O, INCLUSO, TOMA DE DECISIONES.

OBJETIVOS

- Conocer la técnica de generación de mapas mentales.
- Aumentar su predisposición a la creatividad individual y grupal, así como su aplicación en el entorno empresarial.
- Entrenar a su mente para generar sistemáticamente ideas nuevas y acciones inmediatas.
- Desarrollar su capacidad de pensamiento creativo.
- Aprender a asimilar y sintetizar conceptos e información compleja de una forma fácil y clara.
- Aumentar su memoria y capacidad de asociación a través de mapas mentales.
- Mejorar su habilidad de análisis de información y resolución de problemas.

CONTENIDOS

1. POR QUÉ UTILIZAR MAPAS MENTALES

- Qué son mapas mentales
- Cuál es la relación entre el pensamiento irradiante y los mapas mentales
- ¿Cómo pensamos? ¿Cómo aprendemos? ¿Cómo funciona nuestro cerebro?

2. LAS TÉCNICAS DE MAPAS MENTALES

- Las 7 reglas para crear un buen mapa mental. Creación de un mapa. Cómo leer un mapa.
- Los mapas mentales en el entorno empresarial y en el ámbito docente.

3. LAS APLICACIONES MÁS EFICACES PARA LA EMPRESA

- Creatividad e innovación, resolución de conflictos, gestión de proyectos.

4. CASOS PRÁCTICOS

- Toma de apuntes.
- Planificación estratégica y táctica. Gestión de proyectos
- Exposición de ideas. Presentaciones eficaces
- Análisis de competencias/análisis personas. Vida privada/profesional

5. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

- Se utilizarán varias técnicas de creatividad para solucionar determinados casos concretos, obteniéndose sucesivos mapas mentales como resultado.

6. LA TRANSFERENCIA DE LOS MAPAS MENTALES EN EL DÍA A DÍA

- Basándose en los conocimientos asimilados durante la sesión, se crearán planes de acción individuales para cada situación, conflicto o idea particular con la supervisión del instructor.

FECHA Y HORARIO 23 Abril 2007.
9,00 a 17,00h

PONENTE XABIER ESTEBAN
(Consultor y formador de empresas en habilidades de gestión)

MATRÍCULA 350 euros/persona
comida incluida

INSCRIPCIÓN Marian Uribarren
(muribarren@otalora.mcc.es), 943-712330

Próximos cursos

Competencias Personales Genéricas (Mayo).

Informes Escritos (Mayo).

Negociación Situacional (Mayo).

Dirección de Reuniones (Mayo).

Gestión del Estrés (Mayo-Junio).

Presentaciones Eficaces (Mayo).

Evaluación de Competencias Personales (Mayo).

Innovación (Junio).

Gestión Multicultural (Junio)

Más información:

otalora@otalora.mcc.es



→ JORNADA SOBRE “LA RESPONSABILIDAD DEL SUMINISTRADOR: ALCANCE LEGAL Y FORMAS DE LIMITARLA”

Organizada por la Cámara de Comercio Alemana para España y con la colaboración de LK Wendland Abogados y LKS Abogados, el día 1 de marzo se celebró la primera conferencia 2006/2007 de los seminarios “Actualidad jurídica y fiscal”, en el Hotel Husa de Bilbao.

Actuaron como ponentes, Manfred Wendland y Justo Martín, que ofrecieron una conferencia sobre “La responsabilidad del suministrador: alcance legal y formas de limitarla”.

El tema se desarrolló en base a casos prácticos que abarcaban situaciones típicas en la compraventa internacional de maquinaria, piezas, mercaderías, etc. desde el punto de vista de las legislaciones alemana y española.

Entre otros, la ponencia abarcó temas como la responsabilidad por el suministro tardío y/o defectuoso, la notificación al vendedor de defectos y el alcance de garantías, además de señalarse la importancia de las condiciones generales así como el modo de enfocar un conflicto judicial.

La jornada contó con la asistencia de numerosos profesionales del sector, así como de empresas del ámbito hispano-alemán.

También se contó con la presencia de la Dirección General de LKS, Fermín Garmendia, y la Dirección de LKS Abogados, Jesús M^a Martínez.



→ AURTENGO KOMUNIKALDIK JARDUNALDIETAN TOKIKO TELEBISTA DIGITALA EUSKARAZ AZTERGAI

Martxoaren lehen HUHEZIK komunikazioaren inguruko jardunaldia burutu zuen Eskoriatzan. Aurtengo ekitaldirako gaia “Tokiko Telebista Digitala Euskaraz” izan da, eta helburuak bi hauek: ikasleei gerturatzea tokiko telebistaren inguruko gaia eta lanbidea; eta argi pixka bat egitea tokiko telebista digitalen inguruan.

Egitaraua kontuan hartuz, Iosu Zabala MUKO errektoreak egin zuen aurkezpena. Ondoren, Edurne Basoak, Kultura sailburuaren kabinete eta Gizarte Hedabideen zuzendariak, telebista digitala arautzeko dekretuari buruz hitz egin zuen.

Iñaki Uriak, Hamaika Telebista Hedatzeko taldeko zuzendari nagusiak, eta Iñazio Arregik, Goiena Komunikazio Zerbitzuetako zuzendari nagusiak bi proiektuen inguruko zehaztasunak eskaini zituzten.

Arratsalde partean mahai-ingurua egin zen, gonbidatu hauekin: Patxi Baztarrika, Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako sailburuordea; Lutxo Egia, Ibaizabal Telebistako komunikazio arduraduna; Jon Aldanondo, Goierri Telebistako arduraduna; Bea Narbaiza, EHUko irakaslea. Moderatzailea Beatriz Zaballondo izan zen, HUHEZIKo IK Departamenduko burua.

Fakultateko areto nagusia bete egin zen, bertara gerturatu baitziren Komunikazioa ikasten ari diren ikasleak, hedabideetako eta enpresetako profesionalak nahiz komunikazio aditu eta ekoiztetxeetan dihardutenak.



→ II PROMOCIÓN DEL MÁSTER EN ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA EN COMPETICIÓN AUTOMOVILÍSTICA

Mondragón Unibertsitatea entregó a primeros de marzo los diplomas a los 22 alumnos de la II promoción de "Máster en Especialización Técnica en Competición Automovilística METCA", organizado en colaboración con Epsilon Euskadi. En el acto oficial de entrega de diplomas – celebrado en el Centro de Alto Rendimiento de Epsilon en Azkoitia, Gipuzkoa–, estuvo presente el bicampeón mundial de rallies Carlos Sainz, el Rector de Mondragón Unibertsitatea, Iosu Zabala; y el Presidente de Epsilon Euskadi, Joan Villadelprat.

El máster, único de estas características en Europa, se ha convertido en un referente europeo al estar enfocado a la formación anual de alrededor de una veintena de ingenieros que quieren especializarse en automovilismo de competición. El curso lo imparten profesores de Mondragón Unibertsitatea y profesionales del mundo de la competición y la docencia a nivel internacional. El programa académico tiene un importante componente práctico, ya que contempla que los alumnos asistan a los circuitos durante la competición.



ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

MCC Telecom, nueva cooperativa de servicios avanzados en el sector de las TICs

ESTE NUEVO PROYECTO NACE DE LA FUSIÓN Y POSTERIOR TRANSFORMACIÓN EN COOPERATIVA DE LKS INTELCOM Y MONDRAGON CONET.

MCC Telecom es una cooperativa mixta de reciente constitución cuya actividad se orienta a ofrecer servicios avanzados en el sector de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación). Su nuevo enfoque de negocio está muy focalizado a ofrecer soluciones globales de comunicación a sus clientes. "Nuestro mayor desafío es el desarrollo de servicios TIC de gran valor añadido que posibiliten a nuestros clientes el uso de la tecnología como recurso de apoyo en el desarrollo de sus negocios y capacidades competitivas" nos comenta Alex Zabala, director gerente de MCC Telecom.

La nueva cooperativa, ubicada en Aretxabaleta (Gipuzkoa) nace con una plantilla de 34 trabajadores, repartidos en sus tres oficinas (Zamudio, Bizkaia; Maliaño, Cantabria; y la ciudad de Aretxabaleta). Posiblemente, una de las principales innovaciones de este nuevo proyecto, al margen de las de su propio negocio, sea su apuesta por la fórmula cooperativa, entendiendo que ésta responde al reto de generar empleo cooperativo en el entorno y que fomenta la implicación de las personas en el proyecto.

MCC Telecom, que cuenta ya con una amplia cartera de clientes en la CAPV y en Cantabria, y con varias referencias de ámbito estatal, prevé para este ejercicio una facturación próxima a los seis millones de euros.

MCC TELECOM, QUE CUENTA YA CON UNA AMPLIA CARTERA DE CLIENTES EN LA CAPV Y EN CANTABRIA, Y CON VARIAS REFERENCIAS DE ÁMBITO ESTATAL, PREVE PARA ESTE EJERCICIO UNA FACTURACIÓN PRÓXIMA A LOS SEIS MILLONES DE EUROS.

→ KARRERA AMAIERAKO PROIEKTUAK GARATZEN HASI DIRA

Martxoaren leian, Enpresa Administrazio eta Zuzendaritzan Lizentziatura eta Enpresa Zientzietan Diplomatura egiten ari diren azken ikasurteko ikasleak, karrera amaierako proiektua garatzen hasi dira enpresetan.

Denera 89 proiektu garatuko dira, 57 Oñatiko Campusean eta 32 Bidasoako Campusean.

Enpresen kokapenari dagokionez, Oñatiko Campuseko 39 ikaslek inguruko enpresak aukeratu dituzte; 2 ikaslek Kordobako enpresa batean egingo dute proiektua; eta 16 ikaslek atzerrian: 4 Finlandian, 4 Mexikon, 1 Frantzian, 1 Kanadan eta 6 Ingalaterran.

Bidasoako Campusean, berriz, 18 ikaslek inguruko enpresetan garatuko dute karrera amaierako proiektua, eta beste 15 atzerrira joango dira: 1 Txinara, 10 Frantziara, 1 Italiara eta beste bat Ingalaterrara.



La presidenta de Banesto acudió el 12 de marzo a MCC flanqueada por Jaime Ybarra, director general de Empresas, y por José María Bilbao, director territorial.

Por parte de MCC, estuvieron en esta cita de corte institucional, Jesús Catania y José María Aldekoa, (presidente del Consejo General y su sucesor en el cargo) y Miguel Angel Laspiur y Belén Kortabarria (director de Gestión Financiera y su sustituta al frente del departamento cuando éste se jubile).

ANA PATRICIA BOTÍN



La consejera del Departamento de Transportes y Obras Públicas del Gobierno Vasco se acercó a MCC acompañada por la viceconsejera Arantza Tapia el pasado 7 de marzo. Los anfitriones de MCC fueron Jesús Catania y José María Aldekoa, (presidente del Consejo General y su futuro sucesor) y Txomin García y José Luis Lizarbe, vicepresidente de División Sistemas Industriales y vicepresidente División Construcción, respectivamente.

NURIA LOPEZ DE GEREÑU



VISITAS

REPRESENTANTES DE BBVA

El 23 de marzo representantes de la entidad financiera BBVA realizaron una visita fulgurante, de apenas tres horas de duración, para ver el audiovisual corporativo y, celebrar una reunión y un almuerzo de trabajo.

Por parte de BBVA, nos visitaron José Ignacio Goirigolzarri, consejero delegado; Alvaro Aresti, director de Banca de Empresas y Corporaciones; Carlos Gorriá, director Regional Norte; Lauri Zabala, director del centro BEC de San Sebastián; Iñaki Martínez Castaño, director de Corporativa San Sebastián.

Por su parte, en la sede central de MCC les recibieron: Jesús Catania, presidente; José María Aldecoa, presidente norminado; Miguel Angel Laspiur, director de gestión financiera; y Belén Cortabarría, directora de gestión financiera nominada de MCC.



MONDRAGON UNIBERTSITATEKO IKASLEAK

Mondragon Unibertsitateko Eskola Politeknikoko 35 ikasle Otoran izan ziren martxoaren 21ean.

Ingeniaritza Informatikoa ari dira ikasten eta, kooperatibismoari buruzko ikasgaia ere lantzen dutenez, Jose Mari Larrañagak gidatutako bisita egin zuten Otoran Jauregian.

Aukera aprobetxatuz, On Jose Maria Arizmendiarietaren museoa ere egon ziren eta bertan ikusi zuten haren bizitzari buruzko bideoa.



IZENDAPENAK



BIXENTE ATXA
DIRECTOR DE LA ESCUELA POLITÉCNICA
SUPERIOR DE MONDRAGON
UNIBERTSITATEA

El Consejo Rector de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea ha nombrado a Bixente Atxa nuevo director de esta facultad. Atxa sustituye en el cargo al hasta ahora director del centro Javier Retequi Albusua, que ha sido nombrado director Industrial y Director de I + D del Grupo Fagor Electrodomésticos.

De 41 años, casado y padre de un hijo y una hija, Bixente Atxa es Ingeniero Técnico en Electrónica por la Escuela Politécnica Superior de la Mondragón Unibertsitatea e Ingeniero Superior en Electrónica por la Escuela de Ingeniería La Salle de la Universitat Ramon Llull de Barcelona. Asimismo, es Doctor en Electrónica y Comunicaciones por la Staffordshire University del Reino Unido.

Al finalizar los estudios de Ingeniería Técnica trabajó como técnico de I+D en Ulma Packaging (1.987-1.988) y en RoFin-Sinar Laser GmbH de Hamburgo-Alemania (1.989). Posteriormente se incorporó a la Universidad de Staffordshire de Gran Bretaña como Investigador donde se graduó como Doctor en Electrónica y Comunicaciones en 1.993. Desde 1.993 trabaja como profesor del departamento de electrónica de la Escuela Politécnica Superior de la Universidad de Mondragón. Su labor profesional en la Universidad

se ha centrado en la docencia y participación en proyectos de investigación e innovación tecnológica en el área de teoría de la señal y comunicaciones.

Los últimos 4 años ha sido miembro del consejo rector de la Escuela Politécnica Superior de Mondragón y del consejo rector de de Mondragón Unibertsitatea.



FERNANDO GÓMEZ-ACEDO
PRESIDENTE DEL CONSEJO RECTOR
DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

Fernando Gómez-Acedo ya es oficialmente el nuevo presidente del Consejo Rector de Fagor Electrodomésticos. Sustituye en el cargo a Javier Gantxegi, que cesa en su labor debido a su próxima jubilación.

Ingeniero industrial de 55 años de edad, Fernando Gómez-Acedo está vinculado a Fagor desde 1979, desempeñando, desde entonces, múltiples cargos de gran responsabilidad dentro de la compañía. De 1995 a 1996 fue Presidente de Fagor Electrodomésticos y, un año después, pasó a ocupar el puesto de Director General hasta el año 2001.

Posteriormente, pasó a ser vicepresidente de la División de Equipamiento de Hogar de MCC (2002-2005) y Presidente del Consejo Supervisor de Fagor-Brandt (2005-2007).

→ FAGOR ELECTRONICA EN "DOMOGAR 2007"

Domogar celebró su cuarta edición del 7 al 10 de marzo en Valencia configurándose como el único salón profesional de Europa dedicado en exclusiva a la integración de servicios, sistemas y tecnologías para el hogar digital y edificios no residenciales.

Fagor asistió por primera vez a este evento y contó con visitantes procedentes de colectivos tales como instaladores, integradores, constructoras, promotoras, ingenierías... que mostraron gran interés por los sistemas presentados por Fagor.



→ ULMA HANDLING SYSTEMS PRESENTÓ EN FERROFORMA 2007 UN NOVEDOSO SISTEMA DE ALMACENAMIENTO AUTOMÁTICO

El nuevo sistema de almacenamiento automático presentado por ULMA Handling Systems en FERROFORMA-BRICOFORMA'07 ha sido el gran atractivo característico de esta edición.

Se trata de un novedoso sistema diseñado para la manipulación y almacenamiento de todo tipo de dimensiones de carga que cuenta con características únicas en cuanto a velocidad y capacidad de movimiento que hacen de este sistema una gran solución para entornos de Fabricación y Distribución Automática.

La experiencia de ULMA en la implantación de Sistemas Automáticos de Almacenamiento y Preparación de Pedidos viene a demostrar que ya no son sólo grandes empresas las que acuden a esta solución para mejorar su cadena logística. También las medianas y pequeñas empresas han comenzado a optar firmemente por esta tecnología.

La penetración de ULMA en el terreno se debe a la gran versatilidad que se ha conseguido en estos sistemas, con el fin de adaptarlos a las más diversas necesidades en función del producto a almacenar. De hecho, prácticamente en todos los sectores están presentes las referencias de ULMA y en el sector de la Ferretería y Bricolaje la apuesta por ULMA es clara: Amig, Rosmil, Fegemu, Cofac, Coferdroza, Fator, Rothenberger, Walter Martínez, Kniping, Aghasa, Metagra, Productos de Bricolaje, Bralo, Vinco y Comersin, entre otras ya cuentan con sus sistemas automáticos de almacenamiento.



FAGOR Industrialek San Luis Potosí-ko (Mexiko) produkzio planta inauguratu du

EGINDAKO INBERTSIOA 4,6 MILIOI EUROKOA DA. 94 LANGILE DITU ETA 11,5 MILIOI EURO FAKTURATZEA AURRIKUSTEN DA AURTENGO EKITALDIAN



Fagor Industrialek egoitza nagusia Oñatin du eta MCCko partaide da, ostalaritza sektoreko talde handientzako otordueta-rako eta garbiteriako ekipamendu integralak egiten ditu. Martxoan inauguratu du ofizialki produkzio planta Mexikoko San Luis Potosí hirian. Ekitaldian Manuel de los Santos Fraga estatuko gobernadoreak, Ana Agirre Eusko Jaurlaritzako Industria, Merkataritza eta Turismo sailburuak eta Jose Luis Lizarbe, Fagor Industrialeko zuzendari nagusia eta MCCko lehendakariordea denak parte hartu zuten.

Fagor Industrial Mexiko, Tres Naciones industriagunean dago, San Luis Potosí-ko industriagune bikainenean. 8.100 m² ditu plantak, horietatik 6.300 m² industria plantak ditu eta 800 m² bulego eta zerbitzuek, eta handitu ahal izateko 46.800 m² gehiago ditu. Hasierako inbertsioa 4,6 milioi eurokoa izan da eta bere lehen osatugabeko 2006ko ekitaldian, 6,5 milioi

euro fakturatu zituen, 2007ko ekitaldian berriz, 11,5 milioi euro fakturatzeko aurrakustea da eta 94 langileko plantilla izatea.

KOKAPEN ESTRATEGIKOA

San Luis Potosí estrategikoki kokatua dago, Manzanillo eta Tampico portuak distantzia berdinean daude eta Monterey, Guadalajara eta Mexikok osatzen duten triangeluaren erdi-erdian, non Barne-Produktu Gordinaren %80 kontzentratzen den. San Luis-eko plantan hotz komertzialeko aparatuek produzitzen dira Mexiko, AEB eta Ertamerika eta Hegoamerikara hornitzeko.

2006an Fagor Industrial Taldearen fakturazioa 164,5 milioi eurokoa izan zen, 2005an baino %21handiagoa, horietatik 80 milioi (%49) nazioarteko salmentei dagokie. Taldeko plantilla 2006an 1230 pertsonak osatzen zuten, horietatik 500ek Oñatiko egoitzan egin zuten lan.

NAZIOARTEKOTZEARI SARIA

Planta berriaren inaugurazioarekin batera, Gipuzkoako Merkataritza Ganberak, Enpresen nazioartekotzeagatik saria eman zion Fagor Industriali, urtero Gipuzkoako Ganberak industriei ematen dien sarien ekitaldian.

Fagor Industrien nazioartekotzearen mapa honela dago osatua:

- Filial komertzialak: Erresuma Batua, Frantzia, Italia, Alemania, Polonia, Txekiar Errepublikak eta Turkian.
- Produkzio plantak: Frantzia, Italia, Polonia eta Turkian; eta beste lau estatu espainiarrean.
- Halaber, Europaz kanpo, filial komertzialak Kolonbia, Txile, Australia, Dubai, Txina eta AEBn, eta, produkzio plantak Polonia, Turkia, Txina eta Mexikon.



SAN LUIS DE POTOSÍ-N PRODUKZIO PLANTA BAT EZARTZEA, FAGOR INDUSTRIALEK MUNDUKO GUNE EKONOMIKO NAGUSIETAN EUROPA, MEXIKO, AEB ETA TXINA, ETA AGIAN, AURRERAGO, INDIA ETA ERRUSIAN... KOKATZEKO ESTRATEGIAREN BARRUAN DAGO.

Inicia su actividad en China el polígono industrial de Kunshan

MCC INVIERTE 15 MILLONES DE EUROS PARA PONER EN MARCHA ESTE POLÍGONO QUE ALBERGA A ORBEA, WINGROUP-DIKAR, ORKLI Y OIARSO. EN UNA SEGUNDA FASE SE IMPLANTARÁN FAGOR INDUSTRIAL, FAGOR ARRASATE Y BATZ.

Las cuatro empresas de MCC instaladas en el Polígono Industrial de Kunshan, Orbea, Dikar-Wingroup, Orkli y Oiarso, han iniciado su actividad recientemente. El polígono promovido por MCC está situado en los alrededores de la ciudad de Kunshan, a unos 50 kilómetros de Shanghai, en una zona de alta densidad industrial.

La superficie del terreno se aproxima a los 300.000 m², pero en esta primera fase se han urbanizado 85.000 m², de los que se han edificado 37.000, que corresponden a las filiales

chinas de las cooperativas Orbea (5.300 m²), Wingroup-Dikar (18.200 m²), Orkli (9.300 m²) y Oiarso (4.200 m²), quedando disponibles otros 22.000 para ampliaciones futuras.

La inversión global de esta primera fase –urbanización, pabellones, edificios sociales– ha ascendido a 15 millones de euros. La plantilla total asciende a 520 personas y se acercará a las 1.200 cuando esté finalizada la segunda fase, actualmente en construcción.

LA PLANTILLA TOTAL EMPLEADA EN EL POLÍGONO ASCIENDE A 520 PERSONAS Y SE ACERCARÁ A LAS 1.200 CUANDO ESTÉ FINALIZADA LA SEGUNDA FASE, ACTUALMENTE EN CONSTRUCCIÓN.

do mundial, concentrando en Kunshan instalaciones que antes tenía en Shanghai; **Orbea**, con una plantilla inicial de 20 personas, producirá 60.000 bicicletas al año para el mercado chino y mundial; **Orkli**, que ha trasladado a Kunshan su ante-



rior instalación de Ningbo, cuenta con 130 personas, y fabricará termopares de seguridad y válvulas de calefacción dirigidas básicamente a fabricantes chinos; y **Oiarso**, con 20 personas en plantilla, fabricará material destinado al sector sanitario (transfusión, anestesia, catéteres, sondas, kits etc.).

SEGUNDA FASE

La segunda fase del Polígono abarca una superficie de 200.000 m², habiéndose iniciado ya la urbanización y construcción de los edificios que albergarán en los próximos meses la filial de **Fagor Arrasate**, dedicada a la fabricación de prensas y líneas automatizadas para el sector de automoción, siderúrgico y electrodoméstico; **Fagor Industrial**, que producirá equipamiento para restauración; **Batz**, que fabricará módulos de pedalería para complementar el pedido global de General Motors que incluye su presencia en China; y Gestamp, que ha adquirido 100.000 m² de suelo y contará inicialmente con un pabellón de 16.000 m².

LKS Ingeniería, de MCC, realiza el diseño de las plantas que son construidas por empresas chinas.

→ EUSKAL TXOKOA TXINAN

MCCko lau filialez gain, Kunshan Industrialdean hiru solairuko eta 400 m²-ko plantako baserri eder bat dago, eta hori bilerak egiteko eta Industrialdeko Gerentzia hartzeko erabiliko da; gainera 10 gela izango ditu, bisitentzat, eta ondoan euskal estiloko txoko bat ere, bere ataripearekin. Hala ere, ondoko beste eraikin batean jantokia paratu dute, 1.200 pertsonarentzat, otordua bi txandatan banatuko duena, eta hainbat gela izango dituen txinatar langileentzat. Esparruaren segurtasuna zaintzen Industrialdearen beraren segurtasun gaurden talde bat arituko da.



Irizar estrena instalaciones en Sudáfrica

TRAS UNA INVERSIÓN DE 3 MILLONES DE EUROS IRIZAR HA INAUGURADO LAS NUEVAS INSTALACIONES DE "IRIZAR SOUTHERN AFRICA LTD".

La nueva planta se ubica en la principal arteria de comunicación de Sudáfrica (NI) entre Pretoria y Johannesburgo, lugar de gran importancia estratégica por la facilidad de acceso de los

operadores de viajes en autocar.

Las instalaciones ocupan un área de 8.920 m² de terreno, de los cuales 3.000 m² corresponden a naves industriales y han supuesto una inversión de 3 millones de euros. Esta inversión permite a Irizar Southern Africa triplicar su capacidad productiva y atender al incremento de la demanda que se está produciendo en el sector, al tiempo que contribuye a adecuar el servicio post-venta a las necesidades del mercado.

Esta empresa dedica su actividad desde 2004 a la venta de unidades completas que importa desde Irizar Brasil y al ensamblaje de autocares en PKD (Partially Knocked Down) sobre chasis sudafricanos, así como el servicio post-venta. De cara al próximo ejercicio prevé incrementar un 20% sus ventas.

LA EVOLUCIÓN DE LOS PAÍSES DEL ÁREA DE SUDÁFRICA, ASÍ COMO LA CELEBRACIÓN DE LA COPA DEL MUNDO DE FÚTBOL EN EL 2010, INCREMENTAN DE MANERA CONSIDERABLE LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE MERCADO PARA IRIZAR SOUTHERN AFRICA.



→ II FORO LKS INDIA, TEJIENDO VÍNCULOS EMPRESARIALES PARA ACCEDER AL MERCADO GLOBAL

El pasado 21 de marzo se celebró en el Palacio Euskalduna de Bilbao el II Foro LKS "INDIA, Tejiendo vínculos empresariales para acceder al mercado Global", presidido por el Lehendakari Juan José Ibarretxe.

El foro ha tenido una asistencia de más de 150 representantes del mundo empresarial e institucional y varios expertos en el tema han expuesto diferentes experiencias y visiones sobre lo que se considera el mercado emergente más importante en el plano internacional, India.

El acto, contó con la presencia de un representante del Grupo Tata que aportó la visión india, el Director General del Grupo Guascor, Oscar Cubero, el Director de Transferencia Tecnológica de Irizar, Peio Alcey, el Presidente del Comité Bilateral de Cooperación Empresarial hispano-indio, Julio Juberías, el Catedrático de Economía de la Universidad Complutense de Madrid, Pablo Bustelo y el Viceconsejero de Tecnología y Desarrollo Industrial del Gobierno Vasco, Iñaki Tellechea. Por parte de MCC han intervenido Jesús Catania, Presidente de MCC y Jesús Mari Herrasti, Director de Operaciones Internacionales de MCC. Fermín Garmendia, Director General de LKS S. Coop., Alberto Gorroñoigoitia, Director General de LKS Ingeniería S. Coop. y Juan Luis Lloréns, Coordinador de la jornada, representaron a la firma anfitriona LKS.



→ PRESENTACIÓN DE LOS EQUIPOS ORBEA

El pasado 12 de marzo se realizó en Donostia la presentación oficial de los equipos Orbea (carretera y montaña) para esta temporada. Una cita ya habitual que despierta el interés de los medios deportivos y que sirve para trasladar a la sociedad el espíritu y los objetivos de ambos equipos.

Este año, además, ha habido algunas novedades reseñables. En el equipo de carretera, al que se incorpora como patrocinador Oreka SDA, el nuevo director será Alvaro González de Galdeano, sustituyendo en el cargo a Jon Odriozola que ha "promocionado" a Euskaltel. La idea de este equipo, integrado por 14 corredores, sigue siendo impulsar el ciclismo de base.

Por su parte, el Orbea MTB, se presentó como "el mejor equipo del mundo" con el fichaje rutilante del francés Julien Absalon, tres veces campeón del mundo de la modalidad y actual campeón olímpico, y posiblemente el mejor biker de la historia. Peraud, Lejarreta y Ruzafa (actual campeón de España) completan este cuarteto de lujo en el que Orbea ha depositado toda su confianza.



→ ECENARRO CELEBRA SU 25 ANIVERSARIO

El pasado 24 de febrero la cooperativa guipuzcoana Ecnarro celebró sus bodas de plata.



La jornada comenzó con la presentación del libro "Ecnarro" en la sala de asambleas de la propia cooperativa, y a continuación se rindió un cálido homenaje a los socios fundadores que en 1982 constituyeron Ecnarro S. Coop.

Posteriormente, se procedió a la visita del taller y tras realizar la foto oficial de la celebración, se trasladaron hasta un restatuyente cercano para celebrar con una comida de fraternidad el 25 aniversario.

En esta jornada participaron, además de los socios fundadores, prácticamente la totalidad de los trabajadores de Ecnarro, quienes destacaron que recordarán este día especial, donde el ambiente fue lo mejor.

Zorionak!

FAGOR Ederlan pone en marcha una planta de reciclaje para motores de vehículos fuera de uso

PARTICIPA EN ESTE PROYECTO AL 50% CON EL GRUPO ARAGONÉS ILSSA. LA PLANTA SE UBICA EN ZARAGOZA Y HA SUPUESTO UNA INVERSIÓN DE CERCA DE 10 MILLONES DE EUROS.

Fagor Ederlan ha constituido la empresa RECIEDER, participada al 50% por Industrias López Soriano (ILSSA) y dedicada al reciclaje de motores de vehículos fuera de uso y a la recuperación de materiales. En 2006, primer año de funcionamiento, Recieder obtuvo unas ventas de 11,71 millones de euros y para 2007 su previsión es de 14 millones.

La planta está situada en el Parque Tecnológico de Reciclado (PTR), término municipal de Zaragoza, ocupa una parcela de 20.000 m² y su puesta en marcha requirió una inversión de 9,6 millones de euros.

Recieder es un proyecto innovador que emplea la tecnología más avanzada de su sector, cumpliendo estrictamente las directivas medioambientales comunitarias al respecto, contando con la cofinanciación de la Unión Europea, en el marco del Programa Medioambiental Life Environment 2.004/2.005, junto con otros 74 proyectos de diferentes países de la Unión.

Recieder, además de apoyar el compromiso medioambiental de Fagor Ederlan, encaja con la estrategia de la cooperativa para optimizar recursos, ya que de este modo se asegura parte del suministro de materia prima para sus componentes.

ILSSA

Industrias López Soriano (ILSSA), es una empresa líder en el reciclado y recuperación de materiales (500.00 tns /año), caracterizada por una decidida política de expansión y para la que el reciclado/valorizado representa uno de los pilares para el futuro de su estrategia como empresa. Dispone



de un amplio conocimiento del mercado de materias primas y de la legislación medioambiental, siendo un proveedor histórico de materiales férricos para Fagor Ederlan Taldea. Su facturación asciende a 300 millones de euros y cuenta con una plantilla de 500 personas.

RECIEDER ES LA PRIMERA EMPRESA QUE SE PONE EN FUNCIONAMIENTO EN UN PARQUE QUE CUENTA CON UNA SUPERFICIE TOTAL DE 862 HECTÁREAS, DONDE ESTÁ PREVISTA LA INSTALACIÓN DE UNAS 150 EMPRESAS DE RECICLAJE.

→ COPRECI EN LA FERIA HPBA, EN RENO-NEVADA

Un año más Copreci estuvo presente en la pasada feria de HPBA'2007 que tuvo lugar en el Reno Sparks Convention Center, de Reno, Nevada del 14 al 17 de Marzo. HPBA es la feria más importante del sector de Estufas, Barbacoas y Patio Heaters tanto en Estados Unidos, como a nivel mundial.

En ella se dan cita más de 450 expositores y alrededor de 14.000 visitantes que van desde minoristas y distribuidores, hasta instaladores y fabricantes.

Copreci presentó su nuevo proyecto "aluminio" para toda su gama de válvulas y grifos a gas, además de diversos componentes para el sector de estufas, outdoors y barbacoas.



→ FAGOR CELEBRÓ SU CONVENCION COMERCIAL ANUAL EN MADRID

Fagor Electrodomésticos celebró los pasados 15 y 16 de marzo su convención comercial anual, en esta ocasión, en Madrid.

La compañía reunió durante estas dos jornadas a 380 personas, entre directivos, marketing, servicios y comerciales, quienes combinaron sesiones de trabajo con otras lúdicas, cuyo principal objetivo fue lograr un mayor acercamiento y procurar unos lazos de unión más sólidos, ante los retos presentes y futuros que la compañía tiene que afrontar.

La sesión lúdica tuvo lugar el jueves 15 en el Parque Warner de Madrid. Consistió en una creativa iniciativa de la compañía a través de la cual, ofrecieron a los asistentes el placer de disfrutar del parque en exclusiva durante un día. Por la noche, una cena de gala puso el colofón a un día de entretenimiento y acercamiento.

El día 16 comenzó con una sesión de ponencias y proyecciones por parte de Fagor en el Hotel Auditorium de Madrid, donde la compañía presentó resultados y dio a conocer la estrategia comercial de las distintas divisiones para 2007. La jornada terminó con una comida en el propio hotel y una gran despedida.



→ FAGOR ELECTRÓNICA ESTUVO PRESENTE EN LA FERIA IIC-CHINA

Fagor Electrónica acudió como expositor a la feria IIC China, el evento más grande relacionado con el diseño de electrónica que se celebra en la actualidad en China y que tienen lugar en 3 ciudades diferentes: Shenzhen, Pekín y Shanghai.

Fagor acudió a la convocatoria de Shanghai que reunió a más de 300 expositores en el Shanghai Mart y fue visitado por más de 20.000 personas, un público procedente en su mayoría de esta área geográfica.

Esta feria ha servido principalmente para afianzar y consolidar las relaciones comerciales en este mercado.



→ ASAMBLEA DE CAJA LABORAL EN MONDRAGÓN

Lleno a rebosar en el Amaia Antzokia (Arrasate, Gipuzkoa) el pasado 23 de marzo para celebrar la Asamblea General ordinaria de Caja Laboral. La noticia era la comparecencia por primera vez en este evento del nuevo director general Elías Atutxa, que se presentó ante el auditorio "con ilusión, energía y valor para el cambio" y solicitó el compromiso de todos los socios para dar un nuevo giro a la entidad.

En lo que se refiere a los objetivos para este año, cabe destacar, que Caja Laboral tiene previsto abrir 22 nuevas oficinas, 18 de ellas en la red de expansión (6 de ellas en Madrid y 5 en Asturias) y 4 en la red tradicional, para terminar el ejercicio con un total de 394 sucursales. La previsión de resultados es que crezcan un 16% sobre los del año anterior, alcanzando los 180 millones de euros después de impuestos con una plantilla que llegará hasta las 2026 personas.



GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

Grupo Eroski compra a Caprabo 6 hipermercados y un supermercado en la Comunidad de Valencia

CONSOLIDA LOS MÁS DE 350 PUESTOS DE TRABAJO ACTUALES EN UN PROYECTO DE PARTICIPACIÓN EN LA PROPIEDAD, EN LOS RESULTADOS Y EN LA GESTIÓN.

Grupo Eroski ha comprado a Caprabo los seis hipermercados y un supermercado operativos en la Comunidad Autónoma de Valencia, formatos comerciales que amplían la red comercial existente. Tres de estos establecimientos están en la provincia de Alicante (Santa Pola, Denia y Calpe), otros tres en la de Valencia (Ontinyent, Xátiva y Alquería de la Comtessa) y uno en Castellón (Vall d'Uixó), lo que permite reforzar su presencia en una comunidad de interés preferente.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Los establecimientos ahora adquiridos a Caprabo son formatos comerciales semejantes a los que componen

GRUPO EROSKI COMPLETA SU PRESENCIA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA CON UN GRUPO DE TRABAJADORES CERCANO A LAS 1.000 PERSONAS QUE, CON LAS PRÓXIMAS APERTURAS, PRÁCTICAMENTE DUPLICARÁ SU PLANTILLA.

el empleo, cuyo modelo socioempresarial promueve la participación en la propiedad, en los resultados y en la gestión como ostentan más de 13.000 trabajadores en todo el Estado.



la red de hipermercados y grandes supermercados de Eroski y están situados en una región de alto interés para el Grupo en su estrategia de crecimiento.

Con esta decisión, Grupo Eroski asegura la continuidad en el empleo de más de 350 personas cuya plantilla aumentará en los próximos meses. Se incorporan a un Grupo con garantía de estabilidad en

Recientemente ha abierto dos supermercados Eroski/center en Alzira y Sueca, ambos en Valencia. La actividad en el Levante se desarrollaba hasta la fecha con una red comercial de 6 hipermercados, 3 gasolineras, 2 super Eroski/center, 17 perfumerías If, 4 tiendas de deporte Forum Sport y 10 oficinas de Eroski /viajes.

Además de estos 6 hipermercados y el supermercado adquiridos a Caprabo, abrirá en las próximas fechas en esa comunidad valenciana un hipermercado en Benicarló (Castellón) en el próximo verano y para inicios del próximo año 2008 abrirá el Centro Comercial de Ondara (Alicante) con un hipermercado.

De esta manera, Grupo Eroski completa su presencia en la Comunidad Valenciana con un grupo de trabajadores cercano a las 1.000 personas que, con las próximas aperturas, prácticamente duplicará su plantilla. Una parte destacada forma parte de los propietarios de este grupo de distribución y participan por ello además en la gestión y en los resultados de la empresa.

Fundación Eroski destinó 1.756.000 euros a la cooperación internacional en 2006

LAS AYUDAS SE DESTINARON A PROYECTOS PARA ERRADICAR LA POBREZA EXTREMA Y EL HAMBRE, ASÍ COMO AL APOYO DE INICIATIVAS DE COMERCIO JUSTO Y CAPACITACIÓN DE POBLACIÓN VULNERABLE.

Fundación Eroski ha destinado 1.756.000 euros a proyectos de Acción Social durante 2006. Esta importante suma se ha repartido principalmente entre campañas de entrega de producto, aportaciones a proyectos de cooperación internacional, patrocinios y becas y ayudas para la investigación.

Entre de los Objetivos del Milenio destaca la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, motivo por el que Fundación Eroski organiza desde hace años el Programa Entrega de Producto, que consta de varias campañas (recogida de alimentos, de juguetes, etc.) que se repiten todos los años. Fruto de esas campañas ha donado en 2006 más de 100.000 kilogramos de juguetes y productos textiles -cuyo valor alcanza los 601.000 euros- a la ONG Federación Niños del Mundo para su distribución entre comunidades desfavorecidas de Bolivia, Perú, Chile y Guatemala. Asimismo, ha entregado 220.275 kilogramos de alimentos al Banco de Alimentos de España.

AYUDAS 2007

En lo que se refiere a 2007, Fundación Eroski destinará 62.034 euros para financiar los proyectos seleccionados dentro de su VI Convocatoria. Las entidades beneficiarias serán la Asociación Solidaridad con Benin, Fundación Ecología y Desarrollo y la Fundación África Directo.

Asociación Solidaridad con Benin. 490 mujeres y menores se beneficiarán de este proyecto que consiste en la construcción de tres aldeas de la zona rural de Bembereke para implantar cooperativas de transformación del Karité (producto natural similar a una nuez, muy rico en nutrientes y agentes hidratantes). El objetivo de esta iniciativa es promover la igualdad entre géneros y lograr la autonomía de las mujeres que participan.

La Fundación África Directo desarrollará un programa educativo y de capacitación que incluye siete cursos de especialización en Sierra Leona. El objetivo es dar una oportunidad para el desarrollo progresivo de la sociedad liderada por sus mujeres y basada en principios de paz y cooperación.

La Fundación Ecología y Desarrollo cubre los objetivos de asegurar la sostenibilidad ambiental y el desarrollo en comunidades que lo requieren para construir una cooperativa de envasado de palmito en Andresito, Argentina. Entre los objetivos de este proyecto se encuentra que la comercialización llegue a canales de comercio justo.

EN LO QUE SE REFIERE A 2007, FUNDACIÓN EROSKI DESTINARÁ 62.034 EUROS PARA FINANCIAR LOS PROYECTOS SELECCIONADOS DENTRO DE SU VI CONVOCATORIA.

→ MULTIFOOD, RECONSTRUCCIÓN EN MARCHA

El mes de junio de 2006 esta joven empresa, dedicada a la elaboración y comercialización de comida y soluciones de alimentación, sufrió un incendio que afectó a gran parte de sus instalaciones en Arrasate. El siniestro, además de los daños materiales, provocó muchas lágrimas entre los trabajadores de la cooperativa quienes a pesar del mal trago mostraron desde el primer momento su determinación en el relanzamiento de la actividad. Y desde entonces se han realizado multitud de gestiones orientadas a la reconstrucción de la planta en el plazo más breve posible.

En este sentido, el pasado 7 de marzo una representación de la empresa aseguradora se acercó a Arrasate para abonar el importe correspondiente a este siniestro y de esta manera, y a pesar de no haber concluido las labores de reconstrucción, dar por zanjada la liquidación del mismo por parte de la aseguradora, cuyo importe total ha ascendido a 5,25 millones de euros.

En la foto superior, de izquierda a derecha, Agustín Letona (Gerencia de Riesgos de MCC); Igor Juaristi, director gerente de Multifood; Eduardo Asensi, director de Zurich-Madrid, Paco Bengoa (Gerencia de Riesgos de MCC); y Félix García, director ACB Norte de AON Gil y Carvajal, en el momento de la entrega del cheque.

En la foto inferior, los mismos protagonistas posan delante de la planta que ahora se está reconstruyendo.



CON OCASIÓN DEL PRIMER PLAN DE EMPLEO COOPERATIVO COMENTAMOS QUE LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE NUESTRAS COOPERATIVAS EN LA SEGUNDA DÉCADA DE LOS 90 LLEVÓ CONSIGO UNA POSITIVA EVOLUCIÓN DEL EMPLEO. ASIMISMO, SEÑALÁBAMOS QUE, TRAS LA PROFUNDA CRISIS VIVIDA, EL NIVEL DE COBERTURA DE TRABAJADORES EVENTUALES ERA NULO, POR LO QUE SU REPOSICIÓN SE HIZO PRIORITARIA, QUEDANDO EN UN SEGUNDO PLANO LA GENERACIÓN DE EMPLEO COOPERATIVO.

JOSÉ RAMÓN GOROSABEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN SOCIAL DE MCC

PLAN DE EMPLEO COOPERATIVO 2005-2008



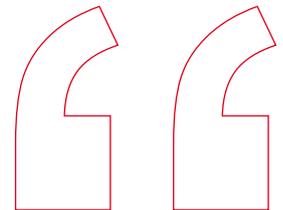
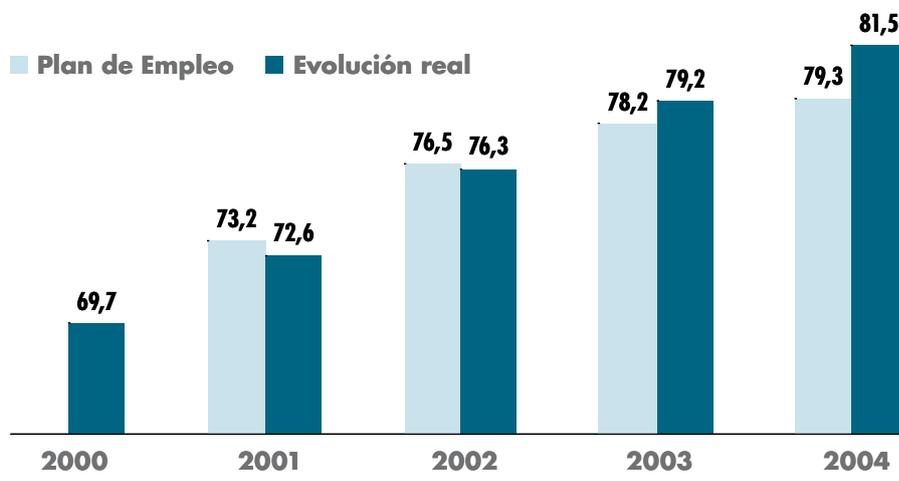
Una vez alcanzados niveles de flexibilidad más que suficientes, los órganos de la Corporación entendieron que era necesario dar un impulso a la contratación en régimen cooperativo por constituir ésta una de las esencias de nuestra filosofía empresarial. Así, las directrices para el Plan Estratégico Corporativo 2001-2004 plantearon la mejora de la tasa de empleo cooperativo (en adelante TEC, que se refiere al porcentaje que el conjunto de socios –de tiempo indefinido y de duración determinada– supone sobre la plantilla total) estableciendo como objetivo de referencia una proporción mínima del 80% sobre la totalidad de la plantilla. Y con el ánimo de profundizar en la reflexión estratégica de esta variable se elaboró un Plan de Empleo específico para el mismo período.

Este plan se ciñó al Grupo Industrial y a las cooperativas que lo formaban, ya que las mayores desviaciones respecto al objetivo fijado se producían en él. Como resumen del mismo cabe señalar que el compromiso que asumió el Grupo Industrial estaba alineado con las directrices corporativas, aunque por escaso margen la TEC no alcanzaba el objetivo de referencia.



Y en este período, el esfuerzo realizado en la creación de empleo cooperativo en el Grupo Industrial se tradujo en una importante mejora de la TEC que se situó en el 81,5% tras una mejora de 11,8 puntos porcentuales, como queda reflejado en el gráfico I

TASA DE EMPLEO COOPERATIVO PERÍODO 2001-2004



PLAN DE EMPLEO 2005-2008

A la luz de la positiva evolución en el ciclo anterior, los órganos corporativos (Consejo General y Comisión Permanente) confirmaron en el marco de la Política Empresarial 2005-08 el compromiso con la creación de empleo preferentemente cooperativo en nuestro entorno. Este compromiso era recogido en las directrices para la elaboración del Plan Estratégico de la siguiente forma:

Tender a que el modelo finalista de la composición socio-laboral se conforme con las siguientes características:

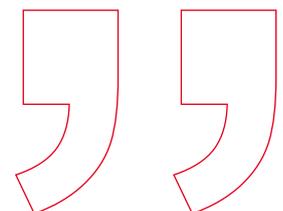
- 85% de socios cooperativistas (incluyendo a los socios de duración determinada)
- 15% de trabajadores por cuenta ajena (considerando tanto los fijos como los eventuales).

CONSIDERANDO QUE EL PLAN DE EMPLEO COOPERATIVO ANTERIOR CONTRIBUYÓ A LA MEJORA COMENTADA, SE CREYÓ CONVENIENTE REPETIR LA EXPERIENCIA Y EL PASADO AÑO SE PROCEDIÓ A LA ELABORACIÓN DE UN NUEVO PLAN DE EMPLEO.

Considerando que el Plan de Empleo Cooperativo contribuyó a la mejora comentada, se creyó conveniente repetir la experiencia y el pasado año se procedió a la elaboración de un nuevo Plan de Empleo.

Este segundo plan se enmarca en el actual ciclo estratégico 2005-2008 y pretende reflejar el compromiso de las cooperativas con la Política Empresarial Corporativa. Al igual que el primer plan, éste se ha elaborado una vez transcurrido el primer año del cuatrienio estratégico con la idea de realizar una reflexión sobre esta variable, suficientemente próxima a la planificación estratégica general y a la vez separada de la misma para hacerla más específica.

Asimismo, este segundo plan hace referencia al Grupo Industrial exclusivamente y a





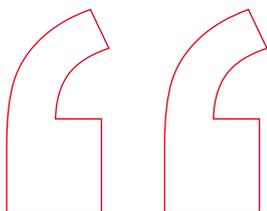
las cooperativas que lo forman, ya que las mayores diferencias con el objetivo propuesto se producen en él.

En el anterior ciclo estratégico el objetivo fijado para la TEC era el 80%, porcentaje que coincidía con la referencia legal mínima establecida por la Ley de Cooperativas de Euskadi para las Cooperativas de Trabajo Asociado. Es decir, en aquellos momentos la necesidad de ser coherentes con nuestros principios iba acompañada por la necesidad de disipar posibles contingencias fiscales. Alcanzado globalmente el listón legal al término del ciclo anterior, en el actual se pretende dar otro avance importante para alcanzar una TEC del 85%, en esta ocasión en correspondencia exclusiva con nuestra filosofía.

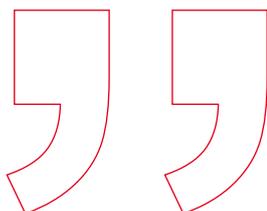
A continuación pasamos a exponer de forma resumida las evoluciones de los parámetros principales que configuran el Plan de Empleo que quedan recogidas en el siguiente cuadro I.

Evolución de la Tasa de Empleo Cooperativo (TEC) 2005-08

	2004	2005	2006	2007	2008	Increment.
Plantilla	22.588	22.845	23.300	23.086	23.247	2,9%
Socios	18.415	18.245	19.102	19.438	19.710	7,0%
TEC	81,5%	79,9%	82,0%	84,2%	84,8%	+ 3 pp



ALCANZADO GLOBALMENTE EL LISTÓN LEGAL AL TÉRMINO DEL CICLO ANTERIOR, EN EL ACTUAL SE PRETENDE DAR OTRO AVANCE IMPORTANTE PARA ALCANZAR UNA TEC DEL 85%.



En primer lugar, conviene señalar que estas proyecciones no coinciden con las planteadas en el Plan Estratégico ya que han sido actualizadas un año después de su elaboración.

En cuanto a la evolución de la plantilla cabe señalar que en el año 2008 el número de puestos que las cooperativas del Grupo Industrial prevé alcanzar asciende a 23.247, lo que supone un moderado incremento del 2,9% sobre la cifra de 2004. Esta evolución indica que nuestras cooperativas ha revisado claramente a la baja la previsión del Plan Estratégico ya que el incremento en él previsto era del 10%, equivalente a 2.258 puestos y en esta planificación el incremento se ha reducido a 659 puestos. En esta fuerte reducción han influido fundamentalmente las proyecciones de las divisiones Hogar y Mondragón Automoción.

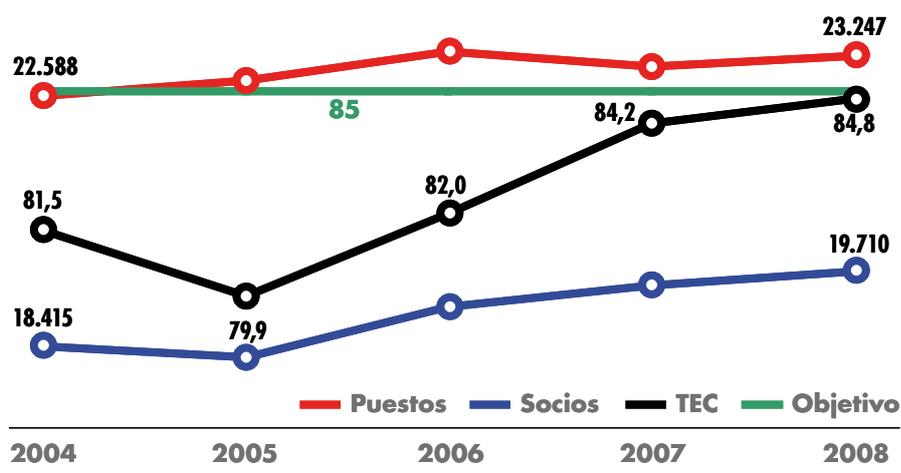
Sin embargo, la evolución societaria es más dinámica que la de la plantilla ya que el incremento de socios previsto alcanzar por el Grupo Industrial es del 7%, similar al planificado en el Plan Estratégico, y equivale a 1.295 socios. Todas las divisiones prevén incrementos excepto Hogar que reduce el número de socios como consecuencia de los ajustes de plantilla que prevé realizar en el período.

En relación a la TEC, la consideración más importante que cabe realizar ante su evolución es que al término del período el Grupo Industrial prevé alcanzar el 84,8%, prácticamente el objetivo planteado, tras una mejora de 3,3 puntos porcentuales en la TEC. Por supuesto que el comportamiento de las divisiones es desigual y sólo seis de las doce que componen el grupo prevén cubrir el objetivo.

Una observación que surge del análisis de las evoluciones divisionales indica que las divisiones que presentan mejoras significativas en sus tasas presentan a su vez escasos incrementos en sus plantillas, y a la inversa, las que generan más empleo prevén mejoras moderadas en sus tasas, a pesar de políticas activas de incorporación societaria.

Por último, el perfil evolutivo de la TEC no es lineal, como puede observarse en el gráfico II, concentrándose los esfuerzos en los años 2006 y 2007. Efectivamente, el comportamiento de dichos años permite superar el descenso significativo de 2005. Por eso es importante conocer el dato real de 2006, para saber si el comportamiento ha sido acorde con la previsión y avanzamos por el buen camino.

ÁREA INDUSTRIAL EVOLUCIÓN DE LA TEC



Al respecto, con los datos del cierre, que podemos considerarlos cuasidefinitivos podemos decir que la TEC se ha situado al término de 2006 en el 81,1%, remontando la posición de 2005 pero sin alcanzar la previsión del Plan de Empleo. Con ello el avance de los años 2007 y 2008 tiene que ser importantísimo si se quiere lograr 84,8% previsto al final del período. **TU**



85% EN 2008: DIFÍCIL PERO NO IMPOSIBLE

En resumen, el segundo Plan de Empleo resulta ambicioso como el primero y prevé situar la TEC del Grupo Industrial muy próxima al objetivo estratégico fijado en el 85%. Sin embargo, el comportamiento de los dos primeros años del ciclo estratégico deja muy tensa la gestión de los dos últimos para lograrlo. Difícil pero no imposible.

Finalmente, procede manifestar nuestro agradecimiento a todas las personas que han colaborado en la redacción y adecuación de sus datos al modelo por nosotros solicitado, dado que sin su colaboración el Plan de Empleo 2005-08 no habría sido posible.

MESA REDONDA

EMPLEO COOPERATIVO

A DEBATE



PARTICIPANTES:

MIKEL IZAGIRRE
ORONA

JOSÉ LUIS MADINAGOITIA
Grupo ULMA

MARTÍN ARISTI
Grupo DANOBAT

ANTTON MENDIZABAL
MAIER

JUANJE ANDUAGA
IRIZAR

JAVIER MARCOS

El debate se centra en la creación de empleo cooperativo en las cooperativas integradas en MCC, no en las empresas participadas por estas, ya sean nacionales o internacionales. Y lo iniciamos dejando caer sobre la mesa un primer porqué.

¿Por qué tenemos que impulsar el empleo cooperativo? ¿Qué nos mueve a hacerlo?

Martín: Me sorprende la pregunta. Las cooperativas nacen para hacer socios cooperativistas. Y si ahora nos preguntamos si tenemos que impulsarlo es como caer en una especie de contradicción. No podemos hacerlo de otra forma.

Mikel: Es una parte inalterable del modelo empresarial que defendemos. Nosotros estamos convencidos de ello, es parte indisoluble de lo que somos y queremos seguir manteniendo esa seña de identidad.

Antton: Estoy de acuerdo, nuestra filosofía y valores, nuestra cultura empresarial nos obliga a crear empleo cooperativo. Es nuestra forma de hacer empresa.

José Luis: Somos cooperativas de socios

trabajadores, en una fase inicial se había entendido que todos los que componemos la cooperativa debíamos ser socios de trabajo. Ahora bien, después de sufrir las primeras crisis, nos dimos cuenta de que en los momentos de expansión fuerte había que adoptar medidas de prevención con trabajadores por cuenta ajena eventuales. Lo ideal sería que todos fuésemos socios trabajadores cooperativistas y hacia ahí hemos de tender.

Juanje: Considero que el objetivo último tiene que ser la creación de empleo cooperativo. Como las empresas son proyectos a largo plazo, lo que hay que hacer es generar riqueza y empleo estable, consolidarlo, y finalmente cooperativizarlo.

Mikel: Con independencia de los tiempos el fin último es la cooperativización del empleo. El fin está claro. El modelo cooperativo, por principios y por valores, contempla que dentro de una cooperativa todo aquel empleo que sea estable tiene que serlo en forma cooperativa.

Antton: Evidentemente, también se puede crear empleo estable de calidad sin que se convierta en cooperativo, pero nuestro objetivo es más ambicioso y consiste en

transformar esos empleos en cooperativos. **Juanje:** En todos los proyectos cooperativos no existe la misma mentalidad a la hora de generar empleo estable. Hay proyectos que, por diversas razones, siguen utilizando recurrentemente la figura del trabajador por cuenta ajena para atender puntas de trabajo. Y nuestro objetivo debe ser, por este orden, estabilizar el empleo, consolidarlo y cooperativizarlo.

Martín: En nuestro caso ambos conceptos no son incompatibles. Desde que se puso en marcha la figura del Mutualista de Duración Determinada (socio temporal) impulsamos el empleo cooperativo prácticamente desde el principio, aunque no esté del todo claro que se vaya a consolidar posteriormente como socio indefinido.

Juanje: Está muy bien, pero si utilizamos la figura del socio temporal para "eventualizar" los puestos aunque se llamen socios, entiendo que no estamos utilizando bien esta figura. El socio temporal es un paso intermedio hacia el socio indefinido.

Martín: El recorrido natural del socio temporal es que acabe siendo socio indefinido. De acuerdo. Y nosotros no pretendemos adular esa figura y convertirla en un refugio de temporalidad. De hecho, nuestro porcentaje de socios se sitúa en torno al 90% y prácticamente todos los temporales pasan a ser definitivos. La utilización de la figura de socio temporal responde a nuestra vocación de no tener una bolsa estructural de trabajadores no socios.

José Luis: En el Grupo Ulma, utilizamos la figura de socio de duración determinada en el caso de personas que van para socio indefinido, y el de trabajador por cuenta ajena eventual cuando no creemos que el puesto se vaya a convertir en estructural.

Antton: Nosotros utilizamos la figura también con orientación a socio indefinido, y no como figura de eventualidad para hacer frente a puntas de trabajo.

Mikel: En Orona no la utilizamos por las dificultades de comprensión que tiene la figura. Nosotros estamos haciendo 150 socios anuales, de los cuales la mayoría son de entornos en los que las cooperativas no son tan conocidas. Si, inicialmente, entender la fórmula de socio ya cuesta, al añadirle la variable "de duración determinada" se hace muy difícil de entender.

Juanje: Creo que los cinco coincidimos, al margen de las circunstancias concretas de nuestros proyectos, en que aspiramos a un empleo estable y cooperativo.

José Luis: Antiguamente el 100% de las incorporaciones eran como socios desde el primer día, con un periodo de prueba, generalmente de seis meses, pero socios desde el momento de su llegada a la coo-

perativa. Tras las primeras crisis se recurrió a la contratación eventual con la figura de TCAs, y ahora el peligro es la utilización indebida de esa eventualidad. Pero es que ante un fuerte crecimiento de los puestos de trabajo, nunca tienes la plena seguridad respecto a la consolidación del 100% de esos empleos.

Mikel: En nuestro caso, en los últimos 5 años hemos duplicado el número de socios, habiendo hecho más de 700, (ahora somos 1.350) lo que quiere decir que más del 50% de los socios lleva con nosotros menos de cinco años, de ellos una gran mayoría son de entornos en los que las cooperativas industriales son prácticamente desconocidas. Por tanto, nuestra preocupación no es llegar al 85% de socios sino hacer una acogida suficiente y ordenada para recibir a esa marea humana que se nos ha incorporado. Y es que el concepto que se tiene de cooperativa fuera del marco de Mondragón y el que se tiene aquí, es bien distinto.

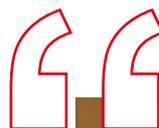
José Luis: Algunas de nuestras cooperativas están también en esa situación de tener que incorporar socios de fuera de la CAPV. Entonces optamos por un primer año como TCA, que durante ese periodo conozca cómo funcionamos y en el contacto con otros compañeros se de cuenta por sí mismo que lo de socio, en principio temporal y después indefinido, es una opción interesante para él.

Martín: Es cierto que tenemos que convivir TCAs y socios de la cooperativa, pero si somos serios debiéramos establecer los plazos máximos para que los no socios pasen a serlo. 36 meses puede ser un plazo razonable. Y es mejor fijar ese plazo máximo para luego no entrar en otro tipo de contradicciones.

Mikel: Para nosotros ese plazo lo marca nuestra capacidad de absorber esas personas que estamos incorporando. Por tanto, no es tanto una cuestión de plazo sino de que las personas vayan madurando, asumiendo lo que supone ser socio de la cooperativa.

José Luis: Digamos que se puede equiparar ese plazo como TCA y como socio temporal a lo que antes se utilizaba como periodo de prueba. Nosotros tenemos abierto en el grupo un debate interno respecto a esos ritmos para una incorporación como socio indefinido. Y la tendencia principal apunta hacia un año de TCA más dos o tres de socio de duración determinada.

Juanje: Soy partidario de que cada proyecto establezca sus plazos, pero siempre orientados a una consolidación, a un objetivo finalista claro.



EL MODELO COOPERATIVO, POR PRINCIPIOS Y POR VALORES, CONTEMPLA QUE DENTRO DE UNA COOPERATIVA TODO AQUEL EMPLEO QUE SEA ESTABLE TIENE QUE SERLO EN FORMA COOPERATIVA.

MIKEL IZAGIRRE



¿De quién es la responsabilidad de la cooperativización del empleo? ¿Del gerente, del responsable de personas, de los órganos sociales, de los socios...?

Antton: Pienso que es una responsabilidad de todos, una responsabilidad compartida a nivel de cooperativa.

José Luis: En una responsabilidad de la cooperativa. Ahora, el primer afectado por esta responsabilidad es la gerencia, que tiene la función de gestionar la empresa, pero el Consejo Rector tiene que velar para que se gestione correctamente esta variable.

Mikel: Es un proyecto compartido y por tanto no hay nadie con más responsabilidad que otros. Se trata de modelo empresarial que hemos elegido y tiene que ser asumido por todos, y por tanto responsabilidad de todos. Que en una cooperativa no se hagan socios no es algo que se pueda achacar ni al gerente ni al Consejo Rector, sino a todos los socios.

Martín: Creo que estamos de acuerdo en el fondo de la cuestión. La dirección tiene que buscar, por supuesto, el respaldo del Consejo Rector porque la facultad de aprobar la incorporación de socios

le corresponde a ese órgano. Pero quien tiene que marcar la política en ese ámbito tiene que ser la dirección.

Juanje: Al igual que en el resto de las cuestiones estratégicas la política en ese ámbito tiene que ser compartida. Y se comparte cuanto más participación tengamos todos en su elaboración. Si hablamos permanentemente de la necesidad de integrar a las personas en nuestros proyectos, para facilitar así su motivación e implicación, hemos de ser coherentes y crear modelos que hagan que las personas participen desde el principio, cuando son todavía TCAs, como uno más en el proyecto, participando incluso en los procesos de toma de decisiones que le afecten. Esto genera una cultura, que hace que al final de este proceso, la consecuencia lógica sea la cooperativización del empleo.

Martín: Tenemos realidades cooperativas que dejan bastante que desear en lo que a empleo cooperativo se refiere. En esos casos la culpa principalmente es de la dirección, de liderazgo, de no proponer medidas para fomentar el empleo cooperativo.



ME PREOCUPA QUE MUCHAS DE LAS NUEVAS PROMOCIONES DE NEGOCIOS SE HAN REALIZADO BAJO LA FÓRMULA JURÍDICA DE S. A. EXISTEN OTRAS OPCIONES COMO LA COOPERATIVA MIXTA.

JOSÉ LUIS MADINAGOITIA

Mikel: Si alguna cooperativa incurre en esa realidad, en esos casos la responsabilidad es del Consejo Rector porque no está liderando un ámbito que es claramente suyo, hace dejación de sus funciones.

José Luis: La responsabilidad es de la organización o sea de la cooperativa. Y la cooperativa está representada en la Asamblea. Ahora bien, ¿a quién le cede el cuidado de esa responsabilidad? Al Consejo Rector. ¿Quién tiene que gestionar? Propone gerencia y aprueba el Consejo Rector. Por tanto, la gestión de esta variable es de la gerencia y la Dirección de personal, pero quien tiene que velar para que ese deseo de la Asamblea, de la organización, se lleve a cabo es el Consejo Rector.

¿Qué papel debe jugar la Corporación en esta área? ¿Lo juega?

Juanje: El principal protagonismo reside en la cooperativa porque es autónoma en sus decisiones en base a determinados valores. La Corporación tiene que ser garante o agente facilitador para el desarrollo de políticas coherentes con los valores cooperativos y favorecedoras de la creación de empleo cooperativo.

Mikel: Exacto, garante y facilitador.

Juanje: Y sin embargo, creo que se está demasiado preocupada por las normas y procedimientos, proyectos, anteproyectos, y no tanto por su papel de facilitador. En el fondo lo que tenemos que buscar es un estilo de relación más cercana, de mayor aproximación a las cooperativas, ya que el consenso es más fácil cuanto más se comparte.

Antton: Estoy de acuerdo con Juanje. La Corporación tiene que desempeñar ese rol de agente facilitador y la cooperativa velar por cumplir esos valores y principios.

Mikel: Al final, la responsabilidad reside en las cooperativas. La Corporación tiene que engrasar los mecanismos para que este tema se produzca de forma natural.

Martín: Actualmente fija las recomendaciones en cuanto a composición de plantillas y de cara a 2008 establece un porcentaje de empleo cooperativo del 85%. Pero no dice cómo ayudar a los que no se acercan a esos objetivos, qué herramientas y mecanismos tiene para reconducir situaciones delicadas.

José Luis: Me preocupa que algunas de las nuevas promociones de negocios se hayan planteado bajo la fórmula jurídica de S. A. Sería bueno darle una vuelta al tema, incluso a nivel de Comisión Permanente es una tema que preocupa y está en reflexión, porque creo que existen otras opciones como la cooperativa mixta que son más correctas.



DESDE QUE SE PUSO EN MARCHA LA FIGURA DEL MUTUALISTA DE DURACIÓN DETERMINADA (SOCIO TEMPORAL) IMPULSAMOS EL EMPLEO COOPERATIVO PRÁCTICAMENTE DESDE EL PRINCIPIO, AUNQUE SEA EVENTUAL.

MARTÍN ARISTI

Antton: Exacto. Parece como un paso más hacia la no cooperativización del empleo. Es decir, el crecimiento de las cooperativas a través de fórmulas jurídicas que no son cooperativas. Por supuesto, los trabajadores de esas filiales son todos TCAs.

Mikel: Yo creo que hay dos niveles. El estatal, donde nosotros seguimos defendiendo la defensa del modelo cooperativo, de integrar a las personas como socios de la cooperativa. Y la expansión internacional, en el que tienes que buscar figuras que te permitan crecer en un empleo participativo, aunque no estrictamente cooperativo.

Juanje: Otro matiz es que es diferente entrar en una empresa que ya esté creada a través de una participación en su capital y es una S.A. o lanzar una actividad desde el principio partiendo de cero, en la que en el Estado se puede considerar la creación de una cooperativa mixta, puesto que coincido con Mikel que a nivel internacional dar pasos en ese sentido es más complicado. Sin embargo, en el camino hacia la creación de empleo cooperativo, se deben dar pasos intermedios de aplicación de principios y valores cooperativos en esas empresas.

La globalización ha desplazado actividades de poco valor añadido a mercados de más bajo coste. ¿Creéis que esta globalización puede influir en la cooperativización del empleo, ralentizando su generación?

José Luis: Creo que es un tema que tanto a nivel de cooperativa como a nivel de Corporación debiéramos seguirlo muy de cerca. El objetivo de nuestro proyecto de internacionalización consiste en mantener o incluso incrementar nuestros puestos aquí. Y no quiero decir que esto le afecte de la misma manera a todos los sectores por igual. Pero sí deberíamos de velar conjuntamente para que no se reduzcan los empleos cooperativos aquí. ¿Qué tenemos que hacer? Imaginación.

Mikel: En nuestro caso es más natural. Somos una empresa de servicios y nuestras personas tienen que estar "in situ", allí donde se presta ese servicio. De hecho, ya estamos incorporando personas residentes que no son de nacionalidad española y se están incorporando como socios.

José Luis: Sí, nosotros también tenemos

gente, no mucha pero la hay, de otros países que están trabajando aquí.

Juanje: Y cada vez vamos a tener más. Es un proceso natural, que creo que es hasta bueno, saludable.

Martín: El objetivo de la internacionalización es la defensa de los puestos de trabajo de aquí, y no la difusión del espíritu cooperativo por el mundo. Vamos fuera para lograr un aprovechamiento máximo de los recursos y blindar los empleos cooperativos de aquí.

Juanje: Enviar fuera lo de menos valor añadido, te obliga a ti a pensar, a innovar a crear, a diseñar productos de más alto valor añadido para que crezca el empleo también aquí.

José Luis: Pero sí surge la duda sobre si este movimiento de internacionalización nos está llevando a más o menos empleo en nuestro entorno. En conjunto tenemos más empleos, pero ¿dónde se ubica ese empleo? Es un tema que tenemos que vigilar permanentemente. Y posiblemente nos encontraremos con que el empleo que se está generando aquí va a ser un empleo cada vez más cualificado.

Las previsiones corporativas para este ciclo estratégico es que en 2008 el 85% de los empleos sean cooperativos . ¿Desde vuestro ámbito particular, creéis que es un objetivo alcanzable?

Antton: Nosotros estamos dando pasos, y estamos alrededor del 80%, pero lo cierto es que llegar al 85% en 2008 me parece ciertamente un objetivo ambicioso.

José Luis: En esa línea. Estamos en torno a un 80% y nos está costando alcanzar las cifras de referencia por el fuerte crecimiento que estamos teniendo en nuestros negocios y la incorporación de nuevas personas que en un principio lo hacen como TCAs. A nada que haya un pequeño parón en este crecimiento, esa cifra inmediatamente se acercará al 85%.

Juanje: : Nosotros estamos ya muy próximos a ese objetivo. Incluso con las previsiones que tenemos para este año superaremos el 85% tanto en Irizar como a nivel de División.

Martín: La demanda de bienes de inversión está ahora en la cresta de la ola, y en esa fase del ciclo la actividad se ha incrementado fuertemente por la captación de pedidos tan intensa en los últimos meses. Y por eso en este momento el porcentaje nos pilla en torno al 85% pero normalmente solemos estar incluso por encima del 90%.

Mikel: Con el huracán de incorporaciones que tenemos, nuestra preocupación es hacer un buen proceso de acogida de personas a la cooperativa. Estamos metidos de lleno en esa dinámica de cursos



COMO LAS EMPRESAS SON PROYECTOS A LARGO PLAZO, LO QUE HAY QUE HACER ES GENERAR RIQUEZA Y EMPLEO ESTABLE, CONSOLIDARLO, Y FINALMENTE COOPERATIVIZARLO.

JUANJE ANDUAGA



de formación y acogida de nuevos socios, de traerlos aquí, enseñarles Lagun-Aro, Oñalora, MCC, etc. En nuestro caso, con la generación de socios tan intensa que tenemos debemos de priorizar la transmisión de calidad de los principios cooperativos a las nuevas incorporaciones sobre las estadísticas.

¿Algo más?

José Luis: Al objeto de evitar la tentación de tener menos socios del 80%, en el Grupo Ulma incluimos hace dos años una norma interna que afecta al cálculo y distribución de los retornos. Si una cooperativa está por encima del 80% de empleo cooperativo, la distribución de retornos se hace como corresponde; pero si está por debajo del 80%, se calcula como si el 80% fueran socios. Por ejemplo, si una cooperativa está al 75% de empleo cooperativo, los retornos correspondientes al 5% que resta hasta el 80%, se destinan al fondo de reserva calculando los mismos con una base computable equivalente a la media de la cooperativa.

Juanje: No es mala medida para tratar de reconducir algunas prácticas poco coherentes con los valores cooperativos. **TU**



SE PUEDE CREAR EMPLEO ESTABLE DE CALIDAD SIN QUE SE CONVIERTA EN COOPERATIVO, PERO NUESTRO OBJETIVO ES MÁS AMBICIOSO Y CONSISTE TRANSFORMAR ESOS EMPLEOS EN COOPERATIVOS.

ANTTON MENDIZÁBAL



MIKEL ZABALA

DIRECTOR DE GESTIÓN SOCIAL DE MCC

LANPOSTU KOOPERATIBOAK SORTZEA GEURE
INGURUAN. HORIXE DA MCCK DATOZEN URTEOTARAKO
IZANGO DUEN ERRONKA. MIKEL ZABALAK AZALPEN
GEHIAGO EMAN DIZKIGU GAI HONI BURUZ.



T.U. LANKIDE

“Apostamos por la localización y el empleo cualificado”

En la política socioempresarial para el próximo ciclo se plantea un reto: “Empleo cooperativo adecuado al desarrollo de nuestro entorno”. ¿Qué significa “adecuado al desarrollo de nuestro entorno”?

Sí, en efecto la política socioempresarial que estamos configurando para el periodo 2009-2012 aborda como reto genérico la “generación de empleo, preferentemente cooperativo, adecuado al desarrollo de nuestro entorno”.

Respecto a la segunda cuestión, permíteme introducir una explicación previa respecto a este reto global de generación de empleo, pues es fundamental que seamos conscientes del momento y del riesgo de pérdida de empleo en algunos sectores de nuestro tejido industrial, por el traslado de estos puestos de trabajo a otras localizaciones, bien por requerimientos de cercanía de clientes determinados o bien por conseguir unos costes competitivos de supervivencia.

Nosotros, como grupo cooperativo no podemos ni debemos resignarnos a una aceptación simple de esta tendencia natural y, por tanto, en nuestro afán de contribuir a la generación de riqueza en el país, debemos contrarrestar al máximo esta inercia, sin ignorarla pero orientando nuestras potencialidades a otras creaciones de valor añadido cualificado que permitan dotar al mundo laboral de otros puestos de trabajo acordes con nuestro nivel socio-laboral y no sujetos, todavía, a esa necesidad de deslocalización. En definitiva, apostamos prioritariamente por la localización sin obviar procesos puntuales de deslocalización necesarios.

En resumen, aspiramos a generar un empleo suficientemente cualificado aquí, no sujeto a deslocalizaciones inmediatas y acorde al nivel adquisitivo y salarial de nuestro entorno.

¿Y cuáles serán las principales líneas de actuación en este sentido?

Desde una perspectiva global tengo que señalar algunos aspectos no novedosos pero que seguirán siendo pilares básicos para lo que pretendemos hacer. Por ejemplo, la orientación al cliente, con su requerimiento de alineación estratégica y operativa con el mismo, debe seguir siendo un eje fundamental de nuestros negocios. El desarrollo de los negocios, bien a través de la búsqueda de un mayor dimensionamiento de los mismos, a través de una intensificación de los procesos de internacionalización de las empresas, en base a la nueva dinámica de promoción planteada en el Grupo, y por último, con un aprovechamiento más inteligente y sinérgico de nuestras potencialidades intercooperativas. La implicación con aires renovados en el ámbito de la innovación será otro frente que se desarrollará con fuerza. Y la búsqueda de la Rentabilidad a través de un enfoque estratégico bien estructurado y asentado en unas ventajas competitivas diferenciadas y sostenibles.

Desde una perspectiva más específica, ahondaría sobre todo en el nuevo impulso que le daremos a la promoción citada de nuevas actividades desde un enfoque divisional y también, como no, del centro de promoción hacia esa función específica.

Las previsiones para el 2008 hablan de un 85% de empleo cooperativo. ¿Se cumplirán?

Así es, la previsión era contar con un 85% de TEC (Tasa de Empleo Cooperativo) en el 2008. En estos momentos, al cierre de 2006, esta tasa se sitúa alrededor del 81%, cuando la previsión del plan estratégico para esta misma fecha era del 82%. Cabe resaltar, en primer lugar, el esfuerzo que se está haciendo al respecto comparando con la situación del año 2000, y en segundo lugar constatar la desviación que empieza a producirse respecto a la situación deseada que puede inviabilizar, si no se adoptan medidas más proactivas, la consecución de ese 85% de nivel de referencia. Hago un llamamiento a esa proactividad a todos los estamentos.

La globalización y el empleo cooperativo en el entorno ¿son compatibles?

No inventamos nada al señalar que el proceso de globalización se ha producido y se va a intensificar, aun más, en los próximos años. Por otra parte, nosotros aspiramos a crecer en empleo, aunque quizás no siempre acorde a nuestras características, sí a ser posible cooperativo. Por tanto es fundamental y además, creemos, posible, hacerlos compatibles.

Es cierto, que las actuales dimensiones, modos de configuración de proyectos empresariales y el papel de lo aportado en capital por el socio individual al proyecto han cambiado de una forma sustancial. Pero no debemos olvidar que nuestro enfoque es crecer creando puestos allí y sobre todo aquí de características, siempre que sea posible, cooperativas.

El grupo cooperativo ha demostrado a lo largo de su historia una capacidad imaginativa para adecuarse a los nuevos tiempos y en esta ocasión también encontraremos fórmulas para hacer viables y compatibles la globalización y el empleo cooperativo y en su caso fórmulas cercanas de participación en el proyecto empresarial.

Empleo cooperativo. Empleo es sustantivo, cooperativo es adjetivo ¿Sigue teniendo atractivo el componente cooperativo?

Antes lo hemos señalado y fundamentado en parte. Consideramos que la fórmula de un empleo de características cooperativas se alinea estupendamente con los aires humanistas en el mundo del trabajo que aparecen, cada vez con más fuerza, como tendencia en la sociedad.

La fórmula cooperativa permite alinear en un mismo sendero el concepto de propietario y trabajador, permite generar un sentimiento de identidad con un proyecto compartido, posibilita una participación sin obstáculos en la gestión contando con unos niveles de información y comunicación transparentes, canaliza las decisiones a través de pautas realmente democráticas y nos conduce a unas fórmulas de reparto de resultados a toda la masa social en base a su aportación al trabajo y no en base al capital individual.

Muchas veces pienso que no somos conscientes de la extraordinaria y alineada fórmula que tenemos en relación a las tendencias citadas. Nuestra formulación, aún reconociendo algunas contradicciones y obstáculos todavía existentes, salva la dicotomía clásica a la que están aferrados una inmensidad de mentes de nuestro entorno próximo y más lejano.

Espero que el nuevo proceso de educación cooperativa permita a los colectivos darse cuenta del árbol en el que estamos creciendo.

Siempre vamos a tener que contar con un número de TCA's en las cooperativas. Entonces, ¿qué podemos hacer para que sus condiciones sociolaborales se asemejen cada vez más a la de los socios?

Siempre contaremos con un porcentaje determinado de trabajadores por cuenta ajena bien explicado como respuesta natural a las fluctuaciones del mercado o bien como consecuencia de procesos de compra o entrada en países del exterior. Hay que distinguir las dos situaciones pues obedecen a rasgos diferenciados.

En el primer supuesto, lo que procede es dibujar un marco de relaciones laborales acorde con nuestro sentido cooperativo de dignidad y equilibrio, acercándonos lo más posible a las fórmulas participativas y de información propias de nuestro sentido cooperativo; este dibujo se desarrollará como acción del proceso del Sentido de la Experiencia.

Respecto al empleo no cooperativo del exterior, la situación es variopinta y muchas veces los cuellos de botella de estos procesos suelen provenir de la no visualización de la viabilidad de los procesos de cooperativización por parte de los implicados por desconocimiento de la cultura cooperativas en su país o por arraigos de modelos empresariales clásicos. Es evidente que vamos a ir a propiciar, al menos, fórmulas de participación cercanas a nuestro modus-vivendi también en esas realidades. Estos modelos serán también desarrollados en base a un plan de acción del Sentido de la Experiencia. **TU**

FUNTSEZKO IDEIAK

- **LOKALIZAZIOAREN** aldeko apustua, bertan enplegu kualifikatua sortuz, deslokalizatzeko beharrezko prozesuei ezikusiarena egin gabe.
- **BERRIKUNTZAREN** eta **SUSTAPENAREN** dinamika, **LOKALIZATZEKO** prozesu horretan ezinbesteko elementuak direlako, bakarrak ez diren arren.
- **%85eko** helburuari indar berriz heldu behar zaio. Azken helburua izan gabe ere, ez legoke gaizki aldi estrategikoan lortzea.
- **Enplegu kooperatiboa** edo, bestela, **gizartearen globalizazio prozesuekin bateragarriak izan daitezkeen baliozko formula alternatiboa.**
- **Enplegu kooperatiboak berezko aberastasuna dauka, eta beste enpresa errealitate batzuek baino hobeto erantzuten die pertsonen beharrei.**
- **Behin-behineko langileen figuraren ekintza eremua eta filialetako partaidetza eredu egingarriak garatuko ditugu, Esperientziaren Zentzuari buruzko Hausnarketako jarraibideetan oinarrituta.**

LA DECLARACIÓN DEL MILENIO

JOSE M^º LARRAÑAGA

SE DICE QUE LA DECLARACIÓN DEL MILENIO ES, TRAS LAS SEÑERAS DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y CARTA DE LAS NACIONES UNIDAS, EL MÁS IMPORTANTE DE LOS DOCUMENTOS DE LA HUMANIDAD. PERO ADEMÁS HAY OTRA PECULIARIDAD QUE LA HACE EXCEPCIONAL Y ES QUE, POR PRIMERA VEZ EN UNA DECLARACIÓN DE ESTE RANGO, SE PONE UNA FECHA, UN PLAZO, PARA CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS: 2015.



Foto: Subhrajit Basu

Y

Y esos objetivos comprenden y comprometen al mundo en toda su extensión y en toda su profundidad.

Desgraciadamente no parece que vayamos, ni siquiera aproximarnos, a cumplir con los siete compromisos declarados

LA DECLARACIÓN DEL MILENIO

La declaración se compone de siete compromisos y da un giro de 180º con respecto al modelo habitual de las declaraciones de este tipo que comienzan apelando a ideas religiosas, ideológicas como fuentes de las que emanan las disposiciones posteriores. En este documento se enfocan directamente los problemas y las necesidades que se compromete a solucionar. Va directo a las responsabilidades desde las necesidades. Como decía Arizmendiarieta "Las ideologías nos separan pero las necesidades nos unen".

Los siete compromisos son estos

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud materna.
6. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
7. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

No se cita a Dios, ni las ideologías tienen cabida en esta lista: solo la presencia trágica del hambre, la incultura, la desigualdad, la muerte de niños, la enfermedad, la contaminación y la insolidaridad. Siete apelaciones a lo que de verdad es sagrado en el mundo. Siete denuncias que nos deben causar, no solo sonrojo, sino el más descarnado malestar, si tuviéramos un mínimo de humanidad.

Nos falta imaginación para ver la realidad, nos ciega la comodidad de una despensa bien surtida y nos olvidamos con facilidad de las imágenes y los relatos de los que sufren estas plagas que esta Declaración cita.

Recientemente pudimos ver en la TV como, en África, las madres engañaban a sus hambrientos niños, al final del día, prometiéndoles una sopa mientras hervían piedras en la olla y esperaban a que se durmieran de cansancio y soñaran que comían. Sólo es posible la indiferencia cuando no se "ve" la muerte de un niño hambriento o la tortura del enfermo de sida que se consume sin remedio en un camastro inmundo ante la mirada de sus padres o, peor aún, en el abandono más absoluto, mientras otros seres de la misma especie dilapidan en lujo y derrochan sin medida en superficialidades la riqueza del mundo que a todos, por igual, pertenece.

LA DECLARACIÓN Y EL COOPERATIVISMO

Desde que se formuló la Declaración el cooperativismo ha estado comprometido con sus postulados sin reservas. No podía ser de otra manera dado que nuestra sensibilidad ideológica se identifica plenamente con todos y cada uno de los objetivos enunciados, así como con los criterios de solidaridad y progreso en los que se soporta la Declaración.

Es mucho más que una coincidencia que los Principios Cooperativos sean, también, siete y que los objetivos 1, 2, 3 y 7 correspondan exactamente con cuatro de nuestros Principios. Y digo que es más que una coincidencia porque no hay duda que se parte desde un mismo punto de vista.

El cooperativismo, como ya sabemos, no surgió en la mente

NOS FALTA IMAGINACIÓN PARA VER LA REALIDAD, NOS CIEGA LA COMODIDAD DE UNA DESPENSA BIEN SURTIDA Y NOS OLVIDAMOS CON FACILIDAD DE LAS IMÁGENES Y LOS RELATOS DE LOS QUE SUFREN ESTAS PLAGAS QUE ESTA DECLARACIÓN CITA.



de renombrados intelectuales, ni fue una propuesta de economistas, sociólogos, filósofos u humanistas sino que anidó en el corazón de trabajadores manuales que sólo pretendían que en la mesa de sus familias no faltaran alimentos, que sus hijos pudieran acudir a una escuela y que su vivienda fuera digna e higiénica. No pretendieron, como no pretendemos ahora, solucionar las relaciones entre ciudadanos y estado o perfilar una doctrina política social universal. Nuestras pretensiones son más modestas, más locales. Y tal vez por eso más realizables.

Partimos desde abajo en la construcción del edificio de nuestra ideología, desde lo más próximo a la persona, mejor dicho, partimos desde la persona misma. Y eso nos da una ventaja con respecto a las construcciones que tratan de explicar desde arriba las cosas de la vida. Desde siempre hemos percibido que las ideologías, los credos, las religiones separan a los humanos pero las necesidades los unen.

La Declaración del Milenio parte, como nosotros, de las necesidades del mundo de ahí que se den tantas coincidencias entre ambas.

Pero fieles a nuestro modelo de acción no podemos sentirnos cómodos por el sólo hecho de ser capaces de formular una idea coherente y, tal vez, brillante. Sabemos que la cooperación puede ser una magnífica idea: ahora nos corresponde hacerla realidad (la teoría acaba su cometido cuando formula una propuesta posibilista, congruente y lógica pero para el emprendedor es en ese momento cuando comienza la verdadera acción: la de poner en práctica la idea).

No podemos embutirnos en el traje de luces como ciertos toreros de salón, hábiles en la estética del paseíllo, pero que acaban cuando comienza el toro. Nos sentimos apelados por los hechos y sólo los resultados ciertos de nuestro trabajo nos pueden redimir de ese compromiso. Es por eso que para nosotros es esencial, además del Qué Hacer, el Cómo Hacer.

El norte está señalado, orientado y documentado. De lo que se trata es de caminar con la máxima eficacia en la dirección que hemos aceptado. (Por cierto ¿estamos de acuerdo, los aquí presentes, en donde está nuestro norte?).

Nuestra contribución se sustenta en cuatro modelos o compromisos de acción. Nuestro Cómo tiene, al menos, estos cuatro modos de hacer las cosas.

1. Compromiso de acción local y visión global (Principio de Subsidiaridad).
2. Compromiso de acción con personas libres (Principio Democrático).
3. Compromiso de acción que reivindique la utopía (Principio de Innovación).
4. Compromiso de acciones sostenibles (Principio de Equidad).

Prometo desarrollar en los siguientes números del T.U. Lankide estas cuatro ideas. **TU**



Foto: Elaine springford

ENTREVISTA A

TXEMA GISASOLA

DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO FAGOR-BRANDT

FAGOR ETXETRESNA
ELEKTRIKOAK
KOOPERATIBAK IAZKO
EKITALDIAREN BALANTZEA
AURKEZTU ZUEN HILABETE
HONEN HASIERAN.
2006AN AURRIKUSPENAK
BETE EGIN ZIREN ETA
2007RAKO EGINIKOAK
NAHIKO ONAK DIRA.
TXEMA GISASOLAREKIN
EGON GARA, FAGOR-
BRANDT TALDEKO
ZUZENDARIAREKIN,
ETORKIZUNEKO ERRONKAZ
HITZEGITEKO.

T.U. LANKIDE



“SOY OPTIMISTA”

El pasado 10 de marzo Asamblea Extraordinaria para renovar el Consejo Rector ¿qué balance haces de esa Asamblea?

Era un hito importante. Ha servido para adelantar el cierre de 2006 y para cambiar el Consejo Rector, motivo por el que se convocó la Asamblea, ya que el Consejo Rector anterior había adquirido en la Asamblea extraordinaria de junio de 2006 el compromiso de realizar la renovación completa del órgano en 2007. Fernando Gómez Acedo es el nuevo presidente de la cooperativa.

Con respecto al desarrollo de la Asamblea creo que se hizo en un clima de respeto.

Y en cuanto al cierre de 2006 fue bien porque a mediados de año la gente no se esperaba este cierre. En cualquier caso, no hemos hecho nada más que cumplir con lo previsto.

En el minuto 85 perdiendo 0-3 y al final empate.

¿Cómo se explica ese giro a la situación?

2006 ha sido un año atípico en cuanto a ventas. Los cuatro primeros meses del año fueron muy buenos. Sin embargo, el siguiente cuatrimestre fue malo, principalmente debido a que los distribuidores habían almacenado mucho producto para evitar el incremento del precio de los aparatos derivado de la "tasa visible", un impuesto europeo para el reciclado de los electrodomésticos. Y los últimos cuatro meses, una vez que los distribuidores habían vaciado sus almacenes, han sido muy buenos. Además, en la evolución del último cuatrimestre también han influido medidas internas como dejar de vender productos que no eran rentables, o realizar un esfuerzo muy importante en cuanto a la estructura de gastos de la casa. En definitiva, un año complicado en el plano del mercado en el que hemos logrado cumplir lo previsto en el Plan de Gestión.

¿Cómo describes la situación empresarial de Fagor Electrodomésticos a día de hoy?

Nos tenemos que dar cuenta de que el sector del electrodoméstico está en reconversión en toda Europa. Y los que seguimos hemos tenido que invertir el doble del cash-flow que hemos generado y eso significa que estás invirtiendo por encima de tus posibilidades. Además, nosotros estamos inmersos de pleno en el proceso de integración de Brandt, una empresa tan grande como la nuestra, y eso se digiere poco a poco. Por tanto, tenemos que seguir apretándonos el cinturón, y continuar orientando nuestros esfuerzos a la rentabilidad.

Rentabilidad, palabra clave.

Siempre la hemos tenido presente. Lo que ocurre es que ahora tenemos que conseguir que esta empresa entre de forma decidida y constante en la senda de la rentabilidad. Estamos en pleno proceso de adaptación, con la incorporación de Brandt y la reconversión del sector. Y adaptarte y ser rentable al mismo tiempo es difícil, pero estamos decididos a conseguirlo. De hecho, estamos renunciando a fabricar algunos productos que no les vemos rentabilidad a corto y medio plazo. Esa renuncia supone una mejora de la rentabilidad global, en torno a dos puntos, pero al dejar de fabricar unidades descienden los empleos. Es un tema muy delicado en el que no podemos tomar decisiones a lo loco. Es decir, tenemos que tomar medidas que no afecten de una manera importante al empleo pero sí mejoren la rentabilidad.

La integración de Brandt ¿está siendo más complicada de lo que se preveía?

La decisión de adquirir Brandt para ganar dimensión y competitividad en el mercado ha sido una decisión estratégicamente acertada. Ahora bien, es posible que las expectativas que se tenían con respecto a la integración fueran excesivamente optimistas.

¿Van aflorando las sinergias?

Sí. En compras hemos ahorrado con respecto al año anterior 20 millones de euros. Además, la nueva dimensión nos está permitiendo entrar con fuerza en la distribución europea. Todavía hay bastantes cosas por hacer, pero estamos en ello, decididos a aprovechar las oportunidades que surgen de la nueva situación.

¿Y el clima social, cómo lo ves?

Nuestro modelo de empresa ha cambiado de forma sustancial. La empresa es multicultural, con compañeros de otros países en esta aventura. Y las decisiones que tomamos nos afectan a todos, no sólo a los que estamos en Mondragón. Y entiendo que es un cambio complicado para todos. Lógicamente, la gente es sensible a los esfuerzos que a nivel individual se están haciendo, pero eso es parte de nuestra cultura cooperativa y se asumen con naturalidad.

¿Qué perspectivas se manejan para 2007?

En ventas prevemos crecer en torno a un 6% y en resultados mejorar de manera notable los logrados este año. En empleo, estamos cayendo ligeramente, ya que al incrementar la productividad más que las ventas el empleo se resiente, pero en cualquier caso, en 2007 no va a haber reducciones importantes en el empleo eventual. **TU**

"ESTAMOS EN LA CHAMPIONS"

¿Qué tal ha ido el primer trimestre del año?

Bien. Hemos superado las previsiones en ventas y los resultados van en buena línea. Espero que sigamos en ese camino y poder cumplir las previsiones sin excesivos apuros.

El del electrodoméstico es un sector peliagudo.

Es complicado, y no se caracteriza por tener una rentabilidad espectacular. Pero yo soy optimista. Creo que tenemos una dimensión suficiente para ser competitivos, tecnológicamente estamos entre los mejores, en innovación a la vanguardia, y la mayoría de nuestros negocios son rentables.

¿Firmarías tres años seguidos de buenos resultados?

No. Tienen que ser más. Tenemos que ir a buenos resultados de forma sostenida. Y lo vamos a conseguir. Tengo la impresión de que hemos pasado una etapa dura, complicada, pero pienso que nos vamos a situar en niveles de rentabilidad muy atractivos.

Y seguiremos en primera división.

Sí, claro. Y jugando la Champions League, a diferencia de otros. Por eso es tan difícil jugar aquí. Los competidores son de altísimo nivel.

Y tú ¿cómo lo llevas después de un año al frente de este proyecto?

Bien. Muy tranquilo y animado. Estamos conformando un nuevo equipo, ha habido cambios en dirección y ahora también el Consejo Rector es nuevo. De manera que estamos muy ilusionados con el proyecto, aunque somos conscientes de las dificultades que esta nueva etapa conlleva.

INNOVAR DE FORMA REGULAR ALTA DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

LA INNOVACIÓN ESTÁ HOY EN TODAS LAS AGENDAS DE LOS ALTOS DIRECTIVOS, SIN EMBARGO EL GRADO DE INCORPORACIÓN DE ÉSTA EN LOS PROCESOS BÁSICOS DE LA EMPRESA ES ESCASA, PARCIAL O ERRÁTICA. HAY UNA GRAN SENSIBILIDAD A FAVOR DE LA INNOVACIÓN QUE NO SE CORRESPONDE TODAVÍA CON LA PRÁCTICA EMPRESARIAL. EL PROGRAMA QUE SE IMPARTIÓ EN ENERO EN UNA PRIMERA EDICIÓN Y QUE TRANSCURRIRÁ EN SU SEGUNDA EDICIÓN LOS DÍAS 4, 5, 14 Y 15 DE JUNIO APORTA GUÍAS PRÁCTICAS PARA LA DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN CON UN ENFOQUE DE ALTA DIRECCIÓN. LA DINÁMICA COMPETITIVA ACTUAL REQUIERE DE UN ENFOQUE DE INNOVACIÓN AMPLIA, CONTINUA Y SISTEMÁTICA QUE DIFIERE DE FORMA IMPORTANTE DE LOS ESQUEMAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DE LOS AÑOS NOVENTA.

Los profesores **Joaquim Vilá, Julia Prats, Antonio Dávila y Pedro Nuevo** del IESE que imparten el programa aportan distintos puntos de vista a los retos complejos que implica la dirección de la innovación: "Los participantes valoran las distintas aproximaciones a una problemática común, con el enriquecimiento personal que supone el contraste de cómo distintas herramientas y enfoques aportan a la solución que se busca. En MCC es más fácil avanzar en temas como compromiso común hacia la innovación, por la misma naturaleza de las cooperativas, pero el contraste de cómo avanzar en otros pilares como la gestión de cambio hacia una innovación amplia y continua es similar al de otras muchas empresas fuera del ámbito cooperativo".

¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta un equipo de dirección a la hora de implantar un proceso de innovación en la empresa?

Cualquier proceso de cambio en las empresas debe empezar por una definición de los resultados que se desean conseguir. Qué es un buen resultado, depende del punto de partida de cada empresa. Por ello, en el programa planteamos distintos niveles de avance de la innovación en las compañías. Ponemos el énfasis en los estadios que suponen un avance significativo respecto a la práctica que prevalece ya hoy. Éstos implican abordar la innovación como un proceso de alta dirección de la innovación y en última



instancia como un sistema o cultura de innovación que impregna cualquier ámbito de la empresa.

Después de definir lo que se persigue con claridad, los retos más importantes son cómo ligar distintos aspectos que han avanzado de forma aislada en la empresa, o bien se han desarrollado de forma escasa. Nos referimos

a una reflexión estratégica que enfoque los esfuerzos de innovación, desarrollar soluciones creativas a problemas y aspiraciones clave, seleccionar una cartera de proyectos e iniciativas de innovación, y apoyar el lanzamiento de equipos de proyecto de innovación. Este enfoque de arriba abajo debe complementarse con un enfoque de creación de las condiciones para fomentar el espíritu emprendedor y la iniciativa individual desde abajo, pero alineada con los propósitos de la empresa. No es una labor compleja, pero no existen referencias de cómo integrar todas estas partes. Éste es el valor diferencial del programa de formación.

¿Cómo se dirige este proceso en una empresa tradicional?

La práctica de ayudar a empresas a implantar esta sistemática sugiere que es clave la puesta en marcha de un órgano de alta dirección que gobierne y dirija todo el proceso y además sea el primer responsable del avance hacia una cultura plenamente innovadora. Hablamos de "comité de innovación" como principal órgano de alta dirección que marca la pauta de avance en cada una de las etapas del proceso de implantación de una sistemática de dirección de la innovación. Debajo de este órgano de dirección están básicamente sólo los equipos interfuncionales de proyectos e iniciativas de innovación, que son los responsables operativos de llevar a cabo el proyecto concreto.

¿Quién forma parte de este comité de innovación?

Debe tener una buena representación de los principales directivos de la empresa, puesto que es el principal órgano impulsor de los cambios que deberán implantarse, pero no debiera ser una réplica del comité de dirección, para que los temas cotidianos más urgentes no interfieran y desplacen a los temas de innovación. También su naturaleza debe ser interdisciplinar, no sólo con altos representantes de los departamentos técnico y de marketing. La razón por ello es doble. Por una parte, la implantación de iniciativas innovadoras requiere de la contribución de varios departamentos y, por otra, el ámbito de innovación es mucho más amplio que estrictamente tecnología o nuevos productos.

¿Es útil a cualquier empresa el uso de estos comités de innovación?

El comité de innovación juega un papel clave en el estadio de despegue de la innovación en la empresa. 3M España lo tuvo durante años hasta 1992. Después ha impulsado un órgano similar pero con más énfasis en asegurar la excelencia de la fase de implantación de los equipos de innovación.

No hay un esquema único válido para todas las empresas. Empresas como Nestlé tienen múltiples Cdi, puesto que tiene tradición muy descentralizada, en ese caso a nivel de líneas de

HOY DECIMOS QUE TODA EMPRESA DEBE SER INNOVADORA, LO QUE NO SIGNIFICA QUE TODOS EN LA EMPRESA DEBAN SER INNOVADORES.

producto. Este órgano es de más reciente creación en el BBVA, Telefónica o Endesa, en ocasiones con replicas de este órgano a nivel de los negocios principales.

Sin embargo, es importante observar que su uso no va ligado de ninguna forma al tamaño. Sabemos de múltiples empresas de menos de cien empleados que vienen implantándolo en los últimos cinco años. En Cataluña pueden ser más de 200, en sectores tan diversos como el metalúrgico, informático, hospitalario, facilities management, corcho, materiales de la construcción, entre otros. En la Comunidad Valenciana, unas 50 empresas, en sectores como cerámica, juguete, mueble, complementos para agricultura, transportes, etc.

Si una empresa decidiera disolver el comité de innovación después de años con un buen funcionamiento del mismo, lo más probable es que fuera porque la innovación ya se habría incorporado en el ADN de la empresa e impregnado cualquier proceso de la misma. Algo así está ocurriendo en empresas como 3M donde se espera que cualquier persona contribuya a la innovación, no sólo aquellos que están en departamentos involucrados en el proceso de innovación. Ello es, sin duda, un síntoma de haber superado el estadio de innovación como proceso para irse progresando una cultura plenamente innovadora, sin renunciar a los resultados de la ejecución diaria.

¿Cuáles son los factores críticos de una buena implantación del proceso de innovación?

Hay varios, pero sin ninguna duda el más importante es un convencimiento pleno de la alta dirección a favor de la innovación. Todos los demás quedan supeditados a éste. Si la alta dirección hace dejación de responsabilidad delegando en directivos medios este tema, sabemos que la innovación no llegará a buen término. La innovación requiere de mucha ambición, pero también de contribuciones decididas en aspectos de apoyo a los emprendedores, disciplina en la gestión, confianza en los colaboradores, entre otros.

Hoy decimos que toda empresa debe ser innovadora, lo que no significa que todos en la empresa deban ser innovadores. Y los avances de la empresa suelen venir determinados por los valores, principios y prácticas de la alta dirección. La innovación es un reflejo inequívoco de los mismos en la área crítica para la continuidad con éxito de la empresa. **TU**

CUALQUIER PROCESO DE CAMBIO EN LAS EMPRESAS DEBE EMPEZAR POR UNA DEFINICIÓN DE LOS RESULTADOS QUE SE DESEAN CONSEGUIR. QUÉ ES UN BUEN RESULTADO, DEPENDE DEL PUNTO DE PARTIDA DE CADA EMPRESA.

¿BUENAS VIBRACIONES?

DESDE HACE DÉCADAS SE CONOCE LA RELACIÓN ENTRE LA EXPOSICIÓN A VIBRACIONES PRODUCIDAS POR HERRAMIENTAS NEUMÁTICAS Y ELÉCTRICAS (TALADROS, AMOLADORAS, LIJADORAS, PULIDORAS, MARTILLOS NEUMÁTICOS, LLAVES DE IMPACTOS, ESMERILES, ETC.), QUE TRANSMITIDAS A LA MANO Y EL BRAZO DEL TRABAJADOR, PRODUCEN PROBLEMAS MUSCULARES, ÓSEOS, DEL SISTEMA NERVIOSO Y DEL SISTEMA CIRCULATORIO, EN LAS EXTREMIDADES SUPERIORES. IGUALMENTE, LA EXPOSICIÓN A VIBRACIONES PRODUCIDAS POR MAQUINARIA (CARRETTILLAS ELEVADORAS, APILADORES, PRENSAS, VIBRANTES, MAQUINARIA DE OBRA PÚBLICA, ETC.), TRANSMITIDAS AL CUERPO DEL TRABAJADOR, PRODUCEN DIFERENTES TIPOS DE LESIÓN, PRINCIPALMENTE A NIVEL DE LA ESPALDA.

A pesar de existir desde hace años valores límite de exposición, las vibraciones eran tratadas por el público en general como una materia secundaria. No ha sido hasta la publicación del **Real Decreto 1311/2005** cuando ha aflorado la preocupación por este tema.

TIPOS DE VIBRACIONES

En función del segmento corporal al que se transmiten las vibraciones, podemos dividir el riesgo en dos tipos:

- a. Vibraciones mano-brazo**, cuando el trabajador empuña herramientas o sujeta piezas con la mano, y durante la operación se producen vibraciones que se transmiten a la mano del trabajador.
- b. Vibraciones cuerpo entero**, cuando el trabajador permanece o se sostiene sobre una superficie que vibra, pudiendo permanecer en pie, sentado o tumbado. En estos casos, en función de la posición del trabajador, la vibración se transmite por los pies o por la espalda.

LA EVALUACIÓN

La Empresa está obligada a que técnicos especialistas en Higiene Industrial realicen una evaluación de las vibraciones y, si es necesario para objetivar el riesgo, se puede recurrir a la medición de los niveles de vibraciones mecánicas a que estén expuestos los trabajadores.

Si el técnico evaluador considera que no es necesaria la medición debe justificar, por escrito, que la naturaleza y el alcance del riesgo por vibraciones hacen innecesaria una evaluación más detallada.



LOS VALORES DE REFERENCIA

El Real Decreto 1311/2005 define dos tipos de valores límite de aceleración para la exposición diaria referida a 8 horas, A(8):

- Valor de exposición que da lugar a una acción**, marca la frontera entre situaciones tolerables que no requieren medidas preventivas (aunque pueden ser mejorables) y las situaciones de posible riesgo. Si se supera este nivel la empresa tiene que elaborar e implantar un programa de medidas técnicas y organizativas encaminadas a reducir la exposición a vibraciones.
- Valor límite de exposición**, valores por encima de los cuales los trabajadores no deben estar expuestos.



Valores de referencia establecidos por el R.D. 1311/2005

Tipo de vibración	Valor de exposición que da lugar a una acción	Valor límite de exposición
Vibraciones mano-brazo	2,5 m/s ²	5 m/s ²
Vibraciones cuerpo entero	0,5 m/s ²	1,15 m/s ²

EL TRABAJADOR DEBE ESTAR INFORMADO

Cualquier empresa debe dar al trabajador expuesto, y éste requerir de su Empresa, información y formación sobre:

- Las medidas que se han tomado en su empresa para eliminar o reducir el riesgo por vibraciones.
- Los valores límite de exposición y los valores de exposición que dan lugar a acciones.
- Los resultados de las evaluaciones y las mediciones.
- Los daños a la salud que podría acarrear el equipo utilizado.
- La conveniencia y el modo de detectar e informar sobre signos de daños para la salud.
- La vigilancia de la salud a la que tienen derecho los trabajadores.
- Las prácticas de trabajo seguras, para reducir al mínimo la exposición a las vibraciones.

LAS MEDIDAS PREVENTIVAS

Las medidas preventivas varían en función de las condiciones de trabajo, pero en general se ha comprobado que es fundamental la realización de un mantenimiento adecuado de las máquinas y herramientas que se utilizan; la renovación del parque de herramientas existente, por herramientas con un mejor diseño que incorporan dispositivos antivibración; dotar a la maquinaria móvil de asientos antivibratorios y regular éstos correctamente al peso del trabajador; organizar los ritmos de trabajo de forma que existan periodos de recuperación sin exposición a vibraciones, etc. Sin embargo, el uso de guantes antivibratorios no se ha manifestado eficaz en la protección del trabajador, debido a que no son capaces de atenuar con éxito el tipo de frecuencias presentes en las herramientas vibrátiles.

La prevención del riesgo por vibraciones empieza por uno mismo y todos los trabajadores que utilicen herramientas vibrátiles o perciban que en su puesto de trabajo están sometidos a vibraciones, deben ponerlo en conocimiento del servicio de prevención, de sus mandos, o del Comité de Seguridad y Salud. Ellos, a través de los mecanismos oportunos valorarán la situación y adoptarán las medidas necesarias para evitar que las "malas vibraciones" afecten a nuestra salud. **TU**



“ LA PREVENCIÓN DEL RIESGO POR VIBRACIONES EMPIEZA POR UNO MISMO Y TODOS LOS TRABAJADORES QUE UTILICEN HERRAMIENTAS VIBRÁTILES O PERCIBAN QUE EN SU PUESTO DE TRABAJO ESTÁN SOMETIDOS A VIBRACIONES, DEBEN PONERLO EN CONOCIMIENTO DEL SERVICIO DE PREVENCIÓN, DE SUS MANDOS, O DEL COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD. ”

NOTICIAS

TALLER SUBVENCIONADO

- ▶ Continuando con la formación continuada de Técnicos de prevención el día **17 de abril** se realizará el **II Módulo del Taller de Evaluación de riesgos laborales**. En este Módulo se tratará aspectos relacionados con la identificación y metodologías de valoración ligados a la **Evaluación de riesgos de Seguridad**. Este Taller está subvencionado según Normativa Lagunaro Mondragón.

TALLER SUBVENCIONADO

- ▶ Los días **8, 9, 10, 16 y 17 de Mayo** se realizará un **Curso Básico** de Prevención de riesgos laborales dirigido a **Delegados de Prevención**. Este Curso está subvencionado según Normativa Lagunaro Mondragón.

TEMAS TRATADOS EN **MARZO**

BATZORDE IRAUNKORRAK MARTXOAREN 16AN EGIN ZUEN HILEKO OHIKO BILERA. HONA HEMEN BERTAN ESANDAKOEN LABURPENA.

PLAN DE GESTIÓN CORPORATIVO 2007

En esta sesión se aprobó el Plan de Gestión de MCC para este año, un ejercicio en el que las ventas conjuntas del Área Industrial y del Área Distribución superarán los 14.000 millones de euros., con un crecimiento sobre el año anterior próximo al 8%.

ADHESIÓN DE NUEVAS COOPERATIVAS

Se dio el visto bueno a la incorporación a MCC de tres nuevas cooperativas: Ceramat, MCC Telecom y MCC Centro de Promoción. **Ceramat** es una cooperativa mixta de trabajo asociado ubicada en Asteasu (Gipuzkoa) y dedicada a la fabricación y venta de componentes, productos y sistemas para la regulación y combustión del gas. Se integra en Mondragón Componentes y su previsión de ventas para 2007 es de 1,5 millones de euros. **MCC Telecom** es igualmente una cooperativa mixta de trabajo asociado cuya sede central radica en Aretxabaleta (Gipuzkoa) y que proporciona soluciones globales en el ámbito de las infraestructuras y sistemas de comunicación e información. Se integra en la División de Ingeniería y Servicios Empresariales y Educativos (MISE) y para este ejercicio prevé una facturación de 5,7 millones de euros. Por su parte, **MCC Centro de Promoción** nace como cooperativa de servicios empresariales que se ubicará próximamente en el Polo de Innovación Garaia. Se dedica a "facilitar y completar la actividad y los resultados de sus socios mediante la promoción y autorización, en el ámbito del Consejo Industrial de Mondragón Corporación Cooperativa, de nuevas actividades, principalmente en los sectores definidos como prioritarios".

SE DIO EL VISTO BUENO A LA INCORPORACIÓN A MCC DE TRES NUEVAS COOPERATIVAS, EN ESTE CASO GUIPUZCOANAS: CERAMAT (ASTEASU), MCC TELECOM (ARETXABALETA) Y MCC CENTRO DE PROMOCIÓN (MONDRAGÓN).

EVOLUCIÓN DE MCC E "IMPLICACIÓN SOCIAL"

Se comentó la evolución empresarial de MCC a enero de 2007 (en conjunto, bien; casi al 100% del PG en ventas con un crecimiento considerable en empleos (+2500), en buena medida debido a cambios en los criterios de contabilización del área de Distribución) y se hizo un análisis del objetivo básico "Innovación". En este sentido, se comentaron las actividades programadas para 2007. Por un lado, la preparación del Marco Orientador de la Innovación 2009-2012, que servirá de referencia en este terreno para el próximo ciclo estratégico. El seguimiento del Plan de Ciencia y Tecnología 2005/08. La intensificación de las relaciones con administraciones públicas, a nivel de CAPV, del Estado español y Europa. Y continuar afinando el desarrollo de indicadores de la innovación en MCC.

MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

Desde mediados de 2005 se viene trabajando en la elaboración del nuevo Modelo de Gestión y en una propuesta o metodología para medir su grado de aplicación en la organización. Se trata de un modelo más integrado con la cultura de MCC, que persigue propiciar el desarrollo de dinámicas de gestión empresarial coherentes con los Principios Básicos Cooperativos; contribuir a incrementar la competitividad empresarial de las Cooperativas; y hacer de nuestro estilo de gestión cooperativo un signo de identidad que genere sentimiento de pertenencia, facilite la intercooperación y contribuya a optimizar las sinergias a nivel corporativo.

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.



OSCAR OLIVÁN MIEMBRO DEL CONSEJO RECTOR DE EMBEGA

“ SIENDO RECTOR PARECE QUE EMPUJAS MÁS DEL CARRO. ”

A Oscar le gusta enredar. Seguramente, por eso es concejal de Artavia, un pueblecito navarro a 13 kilómetros al norte de Estella, fue entrenador de balonmano, o ahora rector de Embega. Lleva 7 años en la cooperativa, los cuatro últimos como socio y dos como rector.

- 1. ¿Cuánto tiempo en el CR?**
Este mes de abril cumpliré dos años de los cuatro del mandato. Y de momento el balance es positivo, aunque a veces es complicado porque tienes que tomar decisiones difíciles.
- 2. ¿Por ejemplo?**
Sacar los frontales de aquí, que era una parte importante de la actividad, para hacerlos en Polonia. Pero es que a veces estás atado, si te dan a elegir entre negro y negro oscuro, yo me quedo con el negro.
- 3. Aun así ¿ejercicio recomendable?**
Sin duda. Todos los socios deberíamos de pasar por el Consejo Rector, aunque sólo fuese una vez. Así se entendería más en la práctica el papel del órgano.
- 4. ¿Hay que tener madera especial para ser rector?**
¡Qué va! Con un poco de sentido común y una actitud de mirar por la cooperativa es suficiente.
- 5. ¿Qué es lo peor, lo menos agradable?**
Los encontronazos en la mesa del Consejo y algunas decisiones que tomas y que sabes que son difíciles de asumir por el colectivo.
- 6. ¿Tiene su lado amable?**
El hecho de sentirte implicado, ver que puedes hacer cosas por la cooperativa y que el trabajo y las horas que metes aquí sirven para algo. Siendo rector parece que empujas más del carro. Tienes la posibilidad de participar más activamente.
- 7. “Cada uno a su bola” se dice. ¿Es así?**
En parte, puede que sí, pero de esos cada vez quedan menos.
- 8. ¿Cómo ves el mundo cooperativo?**
Aquí estamos un poco apartados, alejados del núcleo y por tanto la vivencia cooperativa es diferente. Aquí no tienes referencias cercanas de otras cooperativas como puede haber en el entorno de Mondragón.
- 9. Pide un deseo, cooperativo claro.**
No nos vendrían mal un par de años de buenos resultados. Se trabaja más a gusto sabiendo que llegarás a fin de año con buenos resultados. Y de momento parece que vamos por buen camino. **TU**

LA CUARTA EDAD

DEBIDO AL AUMENTO DE LA ESPERANZA DE VIDA Y GRACIAS A LOS EFECTOS DE LA MEDICINA PREVENTIVA, EL COLECTIVO DE PERSONAS MAYORES DE 75-80 AÑOS VA EN AUMENTO.

Las conquistas de la ciencia, y los correspondientes progresos de la medicina, han contribuido de forma decisiva, en los últimos decenios, a prolongar la duración media de la vida humana. La *tercera edad* abarca una parte considerable de la población mundial: se trata de personas que salen de los circuitos productivos, disponiendo aún de grandes recursos y de la capacidad de participar en el bien común. A este grupo abundante de *young old* (*ancianos jóvenes*, como definen los demógrafos a las personas de los 65 a los 75 años de edad), se agrega el de los *oldest old* (*los ancianos más ancianos*, que superan los 75-80 años). Se trata de la *cuarta edad*, cuyas filas están destinadas a aumentar todavía más.

Debido al aumento de la esperanza de vida y gracias a los efectos de la medicina preventiva, actualmente casi dos millones de personas engloban el colectivo de personas con más de 75 años, en el Estado español. Las necesidades de este colectivo, que sufre el 98% de las enfermedades crónicas y la mayoría de los 500.000 casos diagnosticados de Alzheimer, son muy específicas y dependen tanto del entorno afectivo como de la atención sociosanitaria. Sin embargo, la formación no es suficiente en ambos terrenos: los familiares son autodidactas en el cuidado de sus mayores y sólo el 36% de los centros sanitarios públicos dispone de recursos específicos para atender a los pacientes de más edad.

EL UMBRAL DEL CAMBIO

De las personas que engloban el colectivo de la cuarta edad, casi la mitad (47,4%) de quienes tienen entre 80 y 84 años padecen alguna discapacidad y, a partir de los 85 años, las discapacidades son una realidad en el 63,6% de la población, tal y como refleja el informe "La salud de los españoles", publicado por el Instituto Nacional de estadística (INE).

Hoy en día se considera que los 80 años representan "el umbral de cambio". Si bien no hace mucho se marcaba ese umbral en los 65 años, con la llegada de la jubilación, ahora se puede hablar de una denominada cuarta edad, que es cuando realmente empieza el envejecimiento, es a partir de los 75 u 80 años.

ENFERMEDADES CRÓNICAS

El bajo nivel de defensas que tienen las personas mayores dificulta la posibilidad de superar una enfermedad, de ahí que ésta tienda a cronificarse en los ancianos. Además, cuando la persona vive sola y tiene problemas de movilidad, puede ocurrir que tarde en



acudir al médico, quien detectará la enfermedad cuando ésta probablemente haya empeorado. El informe "La salud de los españoles" recoge que, mientras que a principios del siglo XX las enfermedades infecciosas eran predominantes, en la actualidad la mortalidad se relaciona, en primer lugar, con enfermedades del aparato circulatorio, seguidas de los tumores y las enfermedades del aparato respiratorio como segunda y tercera causas de muerte, respectivamente.

El 70%-80% de las demencias detectadas en las personas de edad avanzada están relacionadas con la enfermedad de Alzheimer. Es la demencia más frecuente, que afecta a entre un 5% y un 10% de los mayores de 65 años, y de un 20% a un 30% de los mayores de 80 años.

ENVEJECIMIENTO ACTIVO

Antes de que aparezca la discapacidad, es muy importante que las personas mayores cambien su conducta y realicen actividades de prevención. Principalmente, el ejercicio diario ayuda a disminuir la dependencia, así como la pérdida de masa muscular, y es muy beneficioso para evitar alteraciones cardíacas y reducir las consecuencias de la demencia, puesto que mejora la circulación sanguínea del cerebro. En este sentido, la Organización Mundial de la Salud (OMS) define el envejecimiento activo como "el proceso por el que se optimizan las oportunidades de bienestar físico, social y mental durante toda la vida, con el objetivo de ampliar la esperanza de vida saludable, la productividad y la calidad de vida en la vejez".

La actividad física debe estar siempre aconsejada y dirigida por un facultativo, ya que depende de las características y enfermedades que pueda tener cada persona. No obstante, caminar de manera regular mejora la tensión arterial, aumenta el colesterol bueno, ayuda a perder peso y, en definitiva, mejora la calidad de vida. **TU**

“ CASI LA MITAD DE QUIENES TIENEN ENTRE 80 Y 84 AÑOS PADE-
CEN ALGUNA DISCAPACIDAD Y, A PARTIR DE LOS 85 AÑOS, LA DISCAPACI-
DAD ES UNA REALIDAD EN EL 63,6% DE LA POBLACIÓN. ”

BATZ GUK ZERBITZUA EUSKARAZ

“EUSKARA PLANA KOOPERATIBAKO ORGANO GUZTIETAN ONARTU DA, ZUZENDARITZAREN INPLIKAZIOA BETE-BETEAN EMAN DA, ETA ENPRESA-KUDEAKETAN EUSKARA TXERTATZEA LORTU DUGU”.

Batz Kooperatibak Kontseiluaren Bai Euskarari ziurtagiria jaso du. Horrela, Batz enpresak erakutsi duen euskararekiko konpromisoa eta eredia nabarmendu du.

Batz Kooperatibak Bai Euskarari ziurtagirien bigarren maila jaso du: *Guk zerbitzua euskaraz* deritzona. Hala ere, ziurtagirien maila gorena lortzeko konpromisoa hartu du: *Guk zerbitzua eta lana euskaraz*. Gainera, Batz sortzearen den Bai Euskarari Ziurtagirien Elkarteak bazkidea izango da.

2000. urtean hartu zuen euskara sustatzeko konpromisoa. Elhuyar Aholkularitzarekin euskara plana garatzen hasi zen, euskara enpresaren jardunean integratzeko asmoz, langileen parte-hartze zuzenarekin. Zazpi urteko lanaren ostean, komunikazio orokorraren %90 euskaraz eta gaztelaniaz egiten dute, eta euskararen ahozko erabilera %40koa da.



**KARMELO URIARTE,
BATZKO EUSKARA KOORDINATZAILEA DA ETA MAHAI TEKNIKOKO KIDEA**

“Guk zerbitzua euskaraz” ziurtagiria jaso duzue. Eguneroko praktikan zer suposatzen du zerbitzua euskaraz emateak?

Aurretik egindako lanak asko erraztu digu egunerokotasuna euskaraz burutzeko. Izan ere, zerbitzua euskaraz emateak baliabideak finkatzera eramán gaitu: irizpideak, dokumentuak, ... Horrela, beharrezkoak diren baliabideak erabiltzailearen esku jarri ditugu, ondoren norberak bere egunerokotasunean erabili ditzan.

Ziurtagirien maila gorena lortzeko konpromisoa hartu duzue, hau da, zerbitzua eta lana euskaraz egiteko. Zeintzuk dira bide honetan hartuko dituzuen neurriak?

Nahiz eta baliabide fisikoak finkatuta ditugun, giza baliabideak prestatu eta trebatu behar ditugu, batez ere beharra somatu dugun gunetan eta eskaera egin duten lanpostuetan. Azken finean, gaitasuna bermatu behar dugu kanpo harremanetan lana egiten duten lankideekin.

Dagoeneko 7 urte igaro dira Euskara Plana martxan jarri zenutenetik. Zein da balorazio orokorra?

Balorazio oso ona egiten dugu Euskara Batzordetik. Beharbada epe laburragoan lortu ahal izango genituen helburu hauek, baina badakigu enpresan lehentasuna eguneroko zereginak duela, beraz, bestelako ekintzak egokitu behar izaten dira.

Azpimarratuko nuke, euskara plana kooperatibako organo guztietan onartu dela, zuzendaritzaren inplikazioa bete-betean eman dela, eta enpresa-kudeaketan euskara txertatzea lortu dugula.

Horretaz gain, langileen inplikazioa oso handia da. Sentsibilizazio maila altua da, eta horren adierazgarri Euskara Batzordean, Hobetze taldeetan eta baita “Suspertuz” aldiakarian ematen den partehartze handia. **TU**

“**BEHARREZKOAK DIREN BALIABIDEAK ERABILTZAILEAREN ESKU JARRI DITUGU, ONDOREN NORBERAK BERE EGUNEROKOTASUNEAN ERABILI DITZAN.**”

LABURRAK

IBAI ETA DRIRON: BERRIKUNTZA ETA KONPROMISOA

Kooperatiba gaztea da IBAI, eta oinarriak ondo jartzeko ahaleginean ari dira Fagorren babespean. 37 langilek osatzen dute enpresa. Produktu berria eta berritzailea merkaturatu dute duela urte erdi: arropa lehortzeko eta lisatzeko etxetresna elektrikoa. Driron du izena (dry+iron), eta produktu berritzailea da mundu osoan, lehiakiderik ez duena. Lisatzea, beraz, asko errazagoa izango da Driron-ekin, hain preziatua den denbora aurretzuz.

Goi-mailako teknologia, berrikuntza, kalitatea... Apustu polita. Hasi berriak dira, baina konpromisoa da beraien bidea.

Ilusioz jarri berri dute martxan euskara plana: “langileen %70ek dakigu euskaraz, eta euskara enpresako balioen artean sartu nahi dugu hasieratik”. Gizartearekiko konpromisoa ere garbi adierazten dute: “euskaraz lan egin nahi duten langileei aukera hori eskaintzea izango da gure misioa”.

Euskararen abentura honetan, Euskara Batzordeko kideek ondo planifikatu nahi dituzte lanak eta indarrak, eta horretan lagunduko diete Fagorreko lankideek eta EMUNeko aholkulariek. Zorte on!



RAÚL HERNÁNDEZ DIRECTOR GENERAL DE "ALTERNATIVAS"



RAÚL ES FILÓSOFO, ATÍPICO, PERO FILÓSOFO. ESTÁ CASADO CON GISELA, PEDAGOGA, CON QUIEN HA TENIDO CUATRO HIJOS Y CON QUIEN HA COMPARTIDO UNA VIDA DEDICADA AL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS DE LA ZONA DE TEHUACÁN, EN MÉXICO. AMBOS SON EL ALMA DE "ALTERNATIVAS", UN PROYECTO DE DESARROLLO COMUNITARIO INSPIRADO EN MONDRAGÓN.

"OTRO MUNDO SÍ ES POSIBLE"

háblanos de cómo surgió este proyecto. Fue una rebelión ética frente a la realidad de pobreza, de desigualdad tan tremenda que padecemos en México. Nuestro país es la décima economía del mundo, pero tenemos unos estratos de población que viven entre los más ricos del mundo y un 70% que vive en pobreza, y de esos, el 30% es gente que vive en niveles infrahumanos, de carencias realmente muy básicas. Y entre los menos favorecidos, están los grupos indígenas. En México un 10% de nuestra población, algo más de 10 millones, son indígenas. Viven en los lugares más alejados, más marginados y con mayores carencias. Ese aislamiento les ha permitido conservar su cultura, pero les ha privado de muchos beneficios en los avances del conocimiento.

Entonces, mi esposa, Gisela Herrerías, y yo quisimos dedicar nuestra vida a buscar de qué manera se podía superar esta pobreza.

¿Y qué tal fueron los primeros contactos?

Básicamente fueron de acercamiento; les preguntamos qué era lo que sentían que era su gran carencia en su región, Mixteca Popoloca. Los hombres decían que el principal obstáculo para superar la pobreza era la falta de agua. En seis de cada 10 años tenían algún tipo de pérdida en la agricultura, a veces total, otras parcial. Y las mujeres también apuntaban a la falta de agua: les consumía muchas horas acarrear el agua a casa, se les enfermaban los niños, no podían tener animales... Por tanto, nos quedó muy claro que el problema eje a resolver era el del agua.

¿Y cómo lo solucionasteis?

En 1985 concluimos una investigación que se llamó "El agua como recurso escaso; la respuesta de Tehuacán", en la que descubrimos que la región de Tehuacán fue cuna de la irrigación mesoamericana y de la agricultura; es decir, que esa región fue el primer lugar donde se aprendió a domesticar las aguas bravas, las aguas de las barrancadas. Los popolocas prehistóricos, fueron

los primeros que entendieron que podían detener el agua, hacer terrazas, pequeños almacenamientos para disponer permanentemente de agua para sus campos y tener una vida sedentaria. Y nuestra propuesta fue recuperar sus técnicas tradicionales. Revivirlas y reforzarlas con los nuevos materiales y máquinas, los nuevos conceptos de ingeniería, pero respetando la concepción de manejo del suelo y del agua que habían tenido los antiguos.

Por otro lado, estábamos buscando simultáneamente qué cultivos podían ser más resistentes a la sequía, para que aún en los años de gran escasez de lluvias no hubiera una pérdida total. Y dimos con el amaranto, un cultivo originario de la misma región.

¿Qué es el amaranto?

Se trata de un pseudo cereal, muy resistente a la sequía, una planta muy nutritiva que fue parte vital de la dieta y la cultura indígena y que se había perdido en tiempo de la conquista. Esos fueron los dos grandes ejes de trabajo desde 1980 hasta 1994. Recuperar el suelo, recuperar el agua y recuperar el alimento. Y establecer una primera estructura organizativa campesina, una organización campesina regional que atendía a estos proyectos. Nosotros como "Alternativas" apoyábamos a estos proyectos a través de una organización campesina multifuncional.

Para entonces ¿ya teníais alguna referencia institucional para vuestro proyecto?

Habíamos oído hablar del Grupo Mondragón. Y de un grupo cooperativo de India, Amul, una cooperativa de lecheros en el estado de Gujarat. Esos grupos, aun siendo distintos, tenían algunos elementos en común y a su vez comunes al nuestro. Un elemento importante era el enfoque educativo. En los tres proyectos veíamos que la educación, la formación, el conocimiento era algo fundamental. El enfoque de la Eskola aquí en Mondragón, en India un instituto de gestión rural llamado IRMA y nosotros con nuestro método "el modo educativo de hacer las cosas". El segundo elemento era el financiero. Aquí Caja Laboral Popular, allí un fondo de fomento lechero, y nosotros un fondo de crédito y garan-

tía para el desarrollo. Tercer elemento: el desarrollo tecnológico. Aquí desarrollo industrial a través de las habilidades de la Eskola y de la compra posterior de licencias para las industrias, en Amul el desarrollo de la tecnología para el manejo del frío y para hacer leche en polvo y luego poder rehidratarla; nosotros los procesos agroalimentarios asociados al amaranto. Y por último la visión cooperativa. Es decir, no es una filosofía de competencia la que nos va a llevar adelante sino una filosofía de cooperación; no es la filosofía del máximo beneficio individual, sino la filosofía de la mejora en la calidad de vida de todos los participantes en el proyecto.

¿Cuándo estuviste en Mondragón por primera vez?

En 1997. Para entonces ya teníamos en marcha la agroindustria del amaranto. A través de aquella visita pude tomar contacto con personas concretas, y de ella surgió un gran entusiasmo al ver que en adelante ya no íbamos a tener que hacer como en los primeros quince años, creando todo desde cero, inventando nosotros, sino que de pronto teníamos un modelo organizativo muy probado, desarrollado y exitoso, que podíamos imitar para llevar nuestro proyecto a un nuevo estadio. Eso nos dio una energía renovadora muy importante, la sensación de ir por el buen camino. Eso significó estudiar más la legislación y la normatividad cooperativa de Mondragón, la estructura organizativa del grupo, los reglamentos internos, etc. Y tomamos una decisión importante para nuestro futuro: adoptar sus normas como si ya las hubiéramos entendido, asumirlas e ir entendiéndolas en la práctica cooperativa. En lugar de partir de nuestro modelo y enriquecerlo con algunas cositas de Mondragón, optamos por el menú completo y aprender a operar en la práctica un grupo cooperativo.

¿Qué adoptasteis?

Los estatutos, los reglamentos, los intercambios cooperativos, los índices laborales, los fondos intercooperativos,... Y entre tanto, íbamos desarrollando la agroindustria y abriendo el mercado. Precisamente en el mercado enfrentamos el tema de cómo queríamos establecer la relación comercial con nuestros clientes, desde luego no en los parámetros del consumismo actual, donde sólo hay una relación persona - objeto en la que no se sabe quién está detrás del producto, quién lo produjo, por qué y en qué condiciones. Y decidimos desarrollar un modelo de comercialización en la cooperación, en la relación persona - persona.

Que consiste en...

Impulsar una educación económica para que los consumidores se dieran cuenta que con su poder de compra ejercen una fuerza transformadora más poderosa que ir a votar en las elecciones por un partido o por otro. Cuando elijo un producto de una marca nacional o multinacional, en esa decisión yo decido a quién doy vida económica, a quien le genero flujo económico. Necesitaba-

mos establecer una estrategia no de ventas sino de aliados que tienen una filosofía de vida, un espíritu de compartir, de cooperar y de justicia. Así como primero nos tuvimos que educar nosotros en cómo cooperar, cómo hacer empresa, cómo hacer industria, ahora era cómo educar a un consumidor para que éste haga un acto consciente, y que su compra sea un acto ético, no meramente mercantil.

Y en 2004 llegaron los números negros.

El proyecto demuestra que es económicamente viable y nos hace sentir que aun en las condiciones de peor pobreza económica, de marginación educativa, de escasez de recursos naturales, es posible un proyecto de desarrollo sostenible, que puede alcanzar altos niveles de calidad.

¿Cuál es el catálogo actual de productos del Grupo Quali?

La base es el amaranto en torno al cual hemos desarrollado líneas específicas para penetrar en distintos mercados: snacks, golosinas,... pero siempre buscando un balance nutritivo. Y hace algunos años apareció un nuevo nicho de mercado: una línea de alimentos para celíacos.

¿La regeneración de la comarca será un hecho?

Sobre todo en las barrancas, el aspecto visual es totalmente distinto. Se han construido más de 1.500 obras de retención de suelos y agua, que van provocando la recarga de los acuíferos y el nacimiento de arroyos permanentes que corren por las barrancas.

Pero más importante de este cambio de imagen física, es el que se aprecia en las personas. Vemos que esa población (hasta hoy hemos involucrado a 191 pueblos en donde habitan aproximadamente 200.000 beneficiados) de pronto ya no solamente piensan en el agua, sino que se plantean otros proyectos de desarrollo. Antes, la carencia de agua les bloqueaba, ahora que ya la tienen, aún cuando sea poca, y saben que hay que cuidarla: hemos aprendido a atesorarla como algo valioso. Pero ahora la gente se ha desbloqueado y ya piensa en otros proyectos, en otras acciones, qué pasos nuevos se pueden dar para seguir impulsando el desarrollo de las comunidades.

Raúl, eres un filósofo atípico.

Me siento un poco distinto de otros filósofos porque tengo los ojos puestos en entender la realidad. Algunos compañeros suponen que yo he abandonado la filosofía por dedicarme al desarrollo de los pueblos más pobres. En cambio, yo no lo veo así: tomo decisiones filosóficas todos los días, con implicaciones éticas, y políticas, y que dependen de tu concepción del ser humano, de la sociedad, de la justicia,... de la vida. Todos ellos son temas profundamente filosóficos, pero de aplicación práctica.

¿Qué significa para ti este proyecto?

Una gran satisfacción el ver que sí hay razón fundada para tener una actitud de esperanza ante la vida. Aun cuando veamos un mundo con guerras, injusticias, explotaciones, bombardeos, abusos de niños, ... estos proyectos nos permiten creer que realmente otros mundos son posibles, es un canto al optimismo. Hoy miramos al futuro como con una sonrisa, deseando que venga, sin miedo, porque tenemos cada vez más bases para este optimismo razonable, estamos convencidos de que vamos a hacer algo bueno, mejor todavía de lo que hemos hecho hasta hoy. **TU**

“ EN LUGAR DE PARTIR DE NUESTRO MODELO Y ENRIQUECERLO CON ALGUNAS COSITAS DE MONDRAGÓN, OPTAMOS POR EL MENÚ COMPLETO Y APRENDER A OPERAR EN LA PRÁCTICA UN GRUPO COOPERATIVO. ”

EREDU

UBICACIÓN	LEGORRETA (GIPUZKOA)
DIVISIÓN	EQUIPAMIENTO
ACTIVIDAD	MOBILIARIO CAMPING Y CONTRACT
Nº TRABAJADORES	110
VENTAS	23 MILLONES DE EUROS

Fundación Eredu se fundó en 1963 en Ikaztegieta (Gipuzkoa) por seis socios que se unen para hacer modelos para la industria del papel. Cuatro años después comenzó a hacer mobiliario de camping, inducido por Bilore, como artículo de regalo para las promociones de esta fábrica de detergentes. En 1978 se traslada a Legorreta (Gipuzkoa), a un polígono impulsado por Caja Laboral para dos cooperativas: Eredu y Ederfil.

La "década nefasta" Se inicia una década difícil, con una escisión en el taller que dejó a la cooperativa solamente con la actividad de camping, el mercado que no tiraba, cambios permanentes en la gerencia, los socios al 80% del nivel de referencia de los anticipos de Lagun-Aro,... prácticamente al borde de la quiebra técnica. La década funesta concluyó con la vuelta a los beneficios en 1988, después de muchos esfuerzos de los socios, el apoyo del grupo comarcal Goilan y MCC, y de una gestión interna acertada.

Incendio La noche del 7 de marzo de 1993, a las puertas de una nueva campaña, el fuego destruye el pabellón de Eredu. De nuevo la cooperativa en situación crítica, y de nuevo gracias a los esfuerzos internos, la solidaridad del Grupo y al apoyo de muchas personas, se logra sacar a flote la empresa.

■ EREDU HOY

Producto: Mobiliario de camping y mobiliario de diseño. En el negocio del camping, los últimos cuatro años han sido especialmente difíciles, es un mercado global, competitivo y difícil, pero es una actividad que sigue aportando en positivo. Por su parte, Enea Contract, es una actividad que se inició en 1984, se centra en el concepto "asiento" (sillas, bancadas, taburetes...) y en la actualidad supone el 60% de la facturación de la cooperativa. Además, ahora está desarrollando un nuevo producto enfocado a nuevos nichos de mercado (grandes áreas de espera y asientos de oficina).

Innovación y diseño: Enea es un producto de mucho diseño, en cuyo desarrollo han colaborado diseñadores muy reconocidos como Josep Llusca o Gabriel Teixido. Asimismo, Eredu invierte todos los años más del 5% de su facturación en desarrollo de producto. Uno de los factores claves del éxito de Enea es su velocidad de innovación, tanto en materiales como en diseño.

Mercado: Se orienta al segmento medio alto, es líder del sector contract en España y exporta el 55% de su producción. Su primer mercado exterior es EEUU aunque sus sillas también se conocen en Alemania, Francia, Dinamarca, Bélgica, Holanda, Japón, Nueva Zelanda o Australia.

■ EL FUTURO

El futuro de Eredu pasa por una apuesta incuestionable y decidida por Enea y por tratar de optimizar la actividad del camping mediante la especialización.



¡QUE LO SEPAS!

¿Por qué EREDU?

Por la orientación de la actividad inicial, dedicada a la fabricación de modelos ("eredu" en euskera) de madera para la industria del papel.

¿Qué es el Contract?

Se refiere al equipamiento de grandes instalaciones (hoteles, auditorios, oficinas, salas de reuniones, zonas de espera...) que requieren un número elevado de unidades.

Referencias singulares

Jardín de los Jeneralifes de la Alhambra, Ciudad de las Ciencias de Valencia, Kursaal, Euskalduna, Biblioteca Nacional de París, Palacio de Congresos de Estrasburgo.

2.000.000 de sillas

Ya ha superado la cifra de 2 millones de sillas vendidas a lo largo y ancho del mundo.



AINHOA LOZA
ENEAKO PROTOTIPO SAILA

Badira zortzi bat urte hemen sartu nintzenetik, lehendabizi soldaduran, eta ondoren prototipoen sailera pasatu nintzen.

DISEINUA

Momentu honetan bi pertsona arduratzen gara ENEAko prototipoez. Diseinatzaileak planoak eta zirriborroak ekartzen dizkigu, eta gure lana lehenengo aukia ateratzea da, eta ondoren pieza hori garatu, produkzioa bidaltzeko. Lan polita da, entretenigarria, produktua etengabe aldatzen baita diseinuz. Arazoak ere izaten dira, baina esperientziak asko laguntzen du konponbidea bilatzeko orduan.

ETORKIZUNA POSITIBO

Etorkizuna itxaropentsu ikusten dugu. Egia da kanpinaren negozioak buruhaustek eragiten dizkigula, baina aurrera begira gure helburua salmentak finkatzea izan behar da. Kooperatibako beteteranoek, betidanik kanpinean lanean ibili direnek eta negozioa goian ezagutu dutenek, penaz bizi dute egoera, baina printzipioz Ereduren asmoa bi negozioak mantentzea da: kanpina eta diseinuko aukiak.

ENEa marka, berriz, etorkizunean indartuz joango dela espero dugu.

INPLIKAZIOA

Eredun asko zaindu da betidanik langileen inplikazioa norberaren lanarekiko. Ez dakit hori kooperatibismoa den ala ez, baina oso barneratuta dugu norberaren eginkizuna.

MARIXABEL URDANGARIN
LEHENDAKARIA, KANPINEKO SAIL
KOMERTZIALA

URTE TXARRAK

Orain dela 18 urte hasi nintzen Eredun lanean. Hasiera batean harreran egin nuen lana, ondoren ENEA negozioan zentratu nintzen, eta zortzi urteren bueltan kanpin sailean.

Momentu hartan nahiko garai txarrak bizi genituen kooperatiban: soldatik behera jasoz, ordu gehiago lan egin ez... Kanpineko salmentak ez ziren onak eta, Enea sortuta zegoen arren, oraindik ere finkatu gabe zegoen. Oro har, tentsio gehiago zegoen.

TALDEAREN BABESA

1993. urtean gertatu zen sutearekin egoera okertu egin zitzaigun, eta momentu horretan jabetu ginen Korporazio barruan egoteak dituen abantailekin, izan ere inguruko kooperatibetatik eta MCCtik laguntza asko jaso genuen.

ENEAKO GORA

Egoera hobetuz joan zen, kanpineko negozioak oso urte onak izan zituen, eta ENEA ere gero eta egonkorrago zegoen. Horrela mantendu ginen urte batzuetan.

Azken urte hauetako tendentzia bestelakoa da, izan ere ENEA gero eta indar gehiago ari da hartzen eta kanpineko negozioa, berriz, okerrago dago, batik batik merkatua oso geldi dagoelako eta Txinatik datozen produktuak indarrez sartzen ari direlako.

FERMIN AZALDEGI
ENEAKO SALMENTA ARDURADUNA

Orain dela bost urte sartu nintzen, zuzenean ENEAko salmenta sailean. Aurretik, Saiolanen eta Danonan ere egin dut lana.

BEZEROA

Nire lana produktua saltzea da, ez zuzenean, baizik eta arkitekto edota ingeniarritza enpresen bitartez. Gainera, atentzio handia behar da sukaldaritza eta hotel kateekin; finean, proiektu handietako ordezkariekin egiten dugu lan, Contrat merkatuarekin.

KALITATEA ETA ZERBITZUA

Gaur egun liderak gara Estatu mailan, eta Europa mailan ere erreferente bihurtu gara. Egia da diseinuko produktua saltzen dugula eta diseinua oso subjektiboa dela, baina, produktuarekin batera, gure puntu indartsuenak kalitatea eta zerbitzua dira. Horretaz gain, azken bezeroa nahiko hurbila da, bai kanpinean bai ENEAn, eta horrek berehalako zerbitzua eskaintzera behartzen gaitu.

MERKATUA

Ezin dugu ahaztu merkatua aldakorra dela, eta etorkizunean ere izango direla gorabeherak. Dena den, aurrean egoteak lasaitasuna ematen du; hau da, egun enpresa oso egoera onean dago, beraz, gai izango gara datozen erronkei ere aurre egiteko.

Eredu nahiko enpresa txikia da, pertsona gutxi gara, eta horrek aukera ematen du erabakiak azkar hartzeko.

UNAI BASURKO

NAVEGANTE

UNAI BASURKO (PORTUGALETE, 1974) ES UNO DE LOS PARTICIPANTES EN LA VELUX 5 OCÉANOS, LA VUELTA AL MUNDO EN VELERO Y EN SOLITARIO. UNA REGATA DURÍSIMA CON TAN SOLO DOS ESCALAS QUE COMENZÓ EL 22 DE OCTUBRE Y CONCLUIRÁ EL PRÓXIMO MES DE MAYO. SÓLO 126 PERSONAS EN EL MUNDO HAN SUPERADO ESTA PRUEBA.

JAVIER MARCOS



“La Mar te hace fuerte, y humilde”

Unai ha contestado a nuestras preguntas en plena competición, desde el Atlántico sur rumbo a Norfolk (EEUU), su segunda escala en esta exigente aventura transoceánica.

Valoración de la primera etapa.

Comienzo difícil, con problemas, y una borrasca muy fuerte en el Golfo de Bizkaia. Volver a coger el ritmo y avería en uno de los timones, así como fallos en los pilotos, hacen que sea más una cuestión de sobrevivir y llegar que de competir. Etapa larga y dura. Finalmente, satisfecho de llegar y seguir en competición.

¿Cómo va la segunda?

Mucho mejor. He navegado todo el Pacífico Sur, el paso del cabo de Hornos, y esta subida del Atlántico está siendo apasionante y el Pakea se encuentra en condiciones de competir al máximo.

Mike Golding, debió decir “comprendo que la navegación en solitario de competición puede ser algo

peligroso”. ¿Has pasado momentos de peligro?

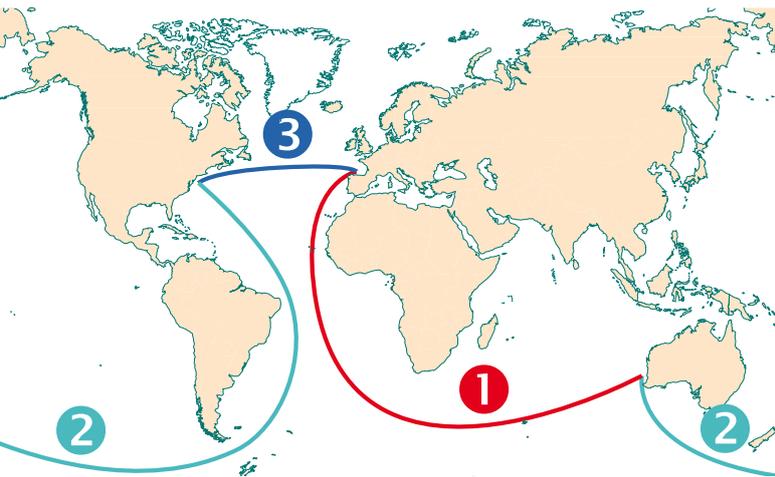
Por supuesto, siempre hay días o noches, en las cuales todo se complica y llegas incluso a perder un poco el control de la situación. Normalmente se superan.

Relátanos alguno.

Después de cruzar el cabo de Buena Esperanza en África, intentaba navegar más hacia el Sur, con grandes mares y fuertes vientos, los pilotos automáticos me fallaban, y estuve varios días sin poder descansar, hasta que empecé a tener alucinaciones por la falta de sueño. Lo remedie a tiempo y cambie el rumbo.

Un día a bordo. ¿Cómo es?

Son 24 horas, se duerme a ratos cortos de media hora, dedicas mucho tiempo a trimar velas, ajustar cabos, tienes que estudiar la *meteo*, y la ruta a seguir, siempre hay chapuzas que hacer o mantenimiento, hacer la comida, o simplemente disfrutar viendo la Mar y al Pakea. Y si hay tiempo leer algo, o escribir, o contestar



UNA AVENTURA OCEÁNICA EN SOLITARIO

La regata "Velux 5 Oceans" consta de tres grandes etapas. La primera son 12.000 millas de Getxo a Frimantel en la costa oeste de Australia, la segunda 14.200 millas hasta Norfolk en Virginia, Estados Unidos y la tercera, de 3.200 millas, por el Atlántico norte hasta Getxo.



"COMO MUCHO, Y A TODAS HORAS"

¿Tienes inodoro a bordo?

Si, un cubo con agua de mar, que funciona muy bien.

¿Tu última ducha?

En Australia, hace casi dos meses. Ahora, en el Atlántico, con el calor me refrescaré con cubos de agua de Mar.

¿Qué comes?

Mucho, y a todas horas, sobre todo en las zonas de frío. Pasta, arroz, legumbres, galletas, frutos secos, chocolate, fruta. ¡Hay días que se consumen más de 7.000 calorías!

¿Has perdido mucho peso?

Algo, pero dentro de lo normal. Una buena preparación física puede evitar grandes pérdidas, aunque ahora con el calor seguro que bajaré algunos kilos.

Las colisiones ¿obsesión permanente?

Hoy día disponemos de buenos sistemas para evitarlas, pero siempre es una preocupación, sobre todo en zonas de mucho tráfico marítimo.

alguna entrevista. También, gracias a Euskaltel, puedo hablar con tierra de vez en cuando.

¿Físicamente como te encuentras?

La preparación física es muy importante. Esto es una maratón de 8 meses, y esprintando varias veces al día, con cambios de estación, climas extremos, espacio reducido, alteraciones del sueño... Para ello tengo un preparador, Iñaki San Pedro, y hemos trabajado mucho los meses previos. Gracias a esto ahora mismo sigo estando muy fuerte tanto física como mentalmente.

¿Ganar o terminar? ¿Cuál es el objetivo?

Siempre he dicho que el primer objetivo del Pakea es terminar la prueba, ya que es la primera Vuelta al Mundo que hago. El segundo es coger experiencia, aprender, mejorar tanto barco como patrón. Y por último, quizás lo más importante, Ilusionar y enseñar a nuestra gente el respeto y el conocimiento del Océano y la navegación a vela. En navegación oceánica nunca hay que olvidar que para ganar, primero hay que llegar. Y lo hemos podido comprobar en la Velux.

Los marineros ¿sois de otra pasta?

La Mar te hace fuerte, y humilde. Ella siempre manda, el medio es hostil para el hombre, y a base de conocimiento, esfuerzo y paciencia llegas a establecer una relación de respeto, incluso a disfrutar mientras navegas a vela. Hoy día en tierra estamos acostumbrados a que todo esté ¡ya!, a dominar todo. En la Mar eso no vale.

¿Ser de Bilbao, bueno de cerca, también en esto ayuda?

¡Ja, ja!. Ahora en serio, durante siglos los navegantes vascos han sido reconocidos en todo el mundo, navegantes que iban a vela, Elcano, Urdaneta, etc. No debemos olvidar esto. Los vascos tenemos un compromiso con nuestra propia historia, con nuestros mayores, tenemos que vivir el Mar, navegar a vela. Estereotipos de que la vela es cara, o reservada a unos pocos deben olvidarse, y si no miremos a Francia, UK, Nueva Zelanda... Para mi es un orgullo prolongar nuestra tradición marinera.

¿Es este un deporte de equipo?

Quizás uno de los deportes en donde el equipo es más importante. Antes de estar navegando en solitario, hay un diseño, construcción, puesta a punto, reparaciones, mejoras, velas, etc. Alrededor del Pakea trabaja mucha gente, y muy duro. Incluso navegando consultas muchas cosas con el equipo de tierra y hay que coordinar todo entre todos.

¿Has pensado en el día después de concluir la prueba?

No me gusta mirar más allá del siguiente destino en el GPS, aunque a veces es difícil. ¡Echaré de menos al Pakea!

Suerte. Te esperamos en Bilbao. ¿Cuándo prevés llegar?

Si la salida es el 15 de abril, por confirmar, sobre el 1 de mayo en casa, si todo va normal, y si el tiempo lo permite. **TU**

PATXIKO ETXEBERRIA Y SILVINO GABILONDO HACIA 1965 EN EL BARRIO ELGOIBARRÉS DE SAN PEDRO (CEDIDA POR JOSÉ SARASUA)



Patxiko Etxeberria fue un destacado constructor de txistus. Tras su fallecimiento, en 1972, Fernando Aspiazu adquirió sus materiales y fabricó txistus hasta 1990.

Además de los vascos, para quienes el txistu tiene un relevante significado, otros pueblos utilizan instrumentos musicales muy parecidos, desde las comunidades cercanas a las de otros países en los que los llaman con distintos nombres, si bien hay que señalar que somos nosotros los que hemos sabido obtener de estos instrumentos el mayor aprovechamiento musical. Por otro lado, tradicionalmente el txistu ha sido fundamental en todos nuestros actos civiles y religiosos más importantes.

PATXIKO ETXEBERRIA ETXABE

Patxiko Etxeberria Etxabe (Elgoibar 1902/1972) fue un destacado constructor de txistus para lo que contó con la colaboración de su suegro Jesús Mugerza Elustondo "el ruso", que fabricaba las anillas; su sobrino Fernando Uriarte, "olympic", que realizaba las labores de barrenado y torneado de madera en su taller de ebanistería; su hermano Florentino que hacía las labores de fresado; y los hermanos Astigarraga, "Amesti", que realizaban el pulido y el niquelado. Patxiko compaginaba esta actividad con su profesión de soldador autónomo, en su taller situado en el elgoibarrés barrio de La Magdalena.

Además Patxiko era un afamado txistulari participando junto con Silvino Gabilondo y su atabal en numerosos actos civiles y religiosos en los pueblos y barrios del entorno de Elgoibar. En los años cuarenta del siglo XX acompañaron en múltiples ocasiones a los conocidos txistularis hermanos Ansola, pertenecientes a la tradicional dinastía de los "txambolin" de

Fabricantes de txistus (y III)

Elgoibar. Asimismo, participó en variadas actividades musicales de su villa natal (banda de música y coro parroquial) y enseñó a interpretar el *txistu* a cuantos jóvenes se lo solicitaban, entre otros José Ignacio Sarasua, Txomin Múgica y Pedro M^º Azpiazu.

Básicamente fabricaba *txistus* para niños y adultos, así como silbotes. Puede decirse que en 1950/1960 era el suministrador de una gran parte de la demanda de la zona y de Euskal Herria, elaborándolos también para Isidro Ansorena de San Sebastián y Bonifacio Laskurain de Bergara. Cuando, mediados los años sesenta del siglo XX, aumentó la oferta, empezó a grabar debajo de la boquilla de los *txistus* su propia marca, "Patxi".

EL PROCESO

La fabricación de los *txistus* era completamente artesanal. Cuando se requería un instrumento de superior calidad, para la construcción del cuerpo utilizaba madera de ébano Mauricio (negro), procedente de Madagascar, pero habitualmente empleaba boj. Ambas maderas son duras, de mucha densidad y de estructura compacta y homogénea, de corte limpio y de gran belleza una vez pulidas, cualidades importantes que dificultan la absorción de humedad y mantienen constante el sonido una vez puesto a punto.

Iniciaba el proceso productivo sujetando en el plato del torno el cuadradillo de madera en bruto y refrendaba la cara del mismo para posteriormente iniciar correctamente el orificio central. Este orificio se realizaba colocando un porta-brocas en el contrapunto con una herramienta de serie standard, lo cual no le permitía terminar dicho orificio en una sola puesta, ya que la broca era más corta que la longitud del *txistu*. Una vez perforada la mitad de la pieza de madera, se soltaba del plato y se volvía a atar en sentido opuesto, se refrendaba la cara y se perforaba el resto del orificio. Ambas partes debían ser totalmente concéntricas, pues en caso contrario la desviación podía afectar al sonido del *txistu*. Cuando pudo conseguir en el mercado brocas de serie larga, realizaba la operación de un solo atado.

Continuaba el mecanizado sujetando la pieza entre puntos para torneare y pulir el diámetro exterior en forma cónica. Posteriormente insertaba el taco, fabricado previamente con el mismo material que la pieza principal, que taponaba el orificio central y seguidamente fresaba los alojamientos de la boquilla y la reglilla de ajuste. A continuación, en un taladro realizaba los

LA FABRICACIÓN DE *TXISTUS* ERA COMPLETAMENTE ARTESANAL. CUANDO SE REQUERÍA UN INSTRUMENTO DE SUPERIOR CALIDAD, PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUERPO SE UTILIZABA MADERA DE ÉBANO MAURICIO (NEGRO), PROCEDENTE DE MADAGASCAR, PERO HABITUALMENTE EMPLEABAN BOJ.

orificios de salida de aire.

Las anillas de embellecimiento y de sujeción las elaboraba a partir de tiras de chapas de acero que, cortadas a la medida precisa, las enrollaba y soldaba. Posteriormente limaba los sobrantes de la soldadura, les daba forma abombada, las pulía y niquelaba. El anillo donde el *txistulari* introduce el dedo meñique lo construía de alambre, procediendo en el resto de operaciones de la misma forma que con los anillos.

La boquilla y lengüeta los construía también de modo muy artesanal. Para la primera cortaba la chapa a la medida requerida, después la enrollaba dándole la forma adecuada, y seguidamente la soldaba, limaba, pulía y niquelaba. En cuanto a la segunda, también metálica, la cortaba y la limaba hasta conseguir la forma adecuada.

La cuña superior que abraza a la boquilla se prepara a lima, usándose el mismo material que para la fabricación del cuerpo. Se encola después de colocar la boquilla y se le mantiene hasta su secado sujeta con una abrazadera. Después, el exterior se arregla a lima.

Los *txistus* fabricados con madera de ébano negro no necesitan teñirse ni pintarse. Los de boj, se pueden dejar en su color natural amarillo-limón, pero lo normal es que antes de montarlos se les tiña o pinte de negro.

El montaje, pero sobre todo el ajuste del sonido, presentan especiales dificultades para lo cual Patxiko utilizaba un dispositivo, conocido como "el diapasón" cuya estructura se puede apreciar en el adjunto dibujo de Julen Zabaleta.

Nuestro agradecimiento más sincero a Ignacio Mugerza Oria, sobrino de Patxiko Etxeberria, con el que colaboró en su juventud, por las informaciones y valiosos consejos que nos ha facilitado.

FERNANDO AZPIAZU URIBECHEVERRIA

Al fallecimiento de Patxiko Etxeberria, Fernando Azpiazu Uribecheverría, *txistulari* y músico nacido en Elgoibar en 1933, adquirió los materiales que había dejado el finado y fabricó *txistus* hasta 1990. Introdujo algunas innovaciones como la fabricación de boquillas de una sola pieza en el torno y posteriormente pensar la embocadura.

Además del boj, también utilizó la ebonita para la construcción de *txistus* y realizó algunos ensayos con nylons técnicos, como el Nylatron y Polypenco, pero sin conseguir con estos materiales resultados satisfactorios desde el punto de vista calidad/precio.

Fabricó varios centenares de *txistus* vendiéndolos generalmente en la comarca y en San Sebastián, e incluso llegó a exportar algunas unidades a Estados Unidos de Norteamérica. **TU**



FOTOGRAFÍA DE PRINCIPIOS DE LOS AÑOS SESENTA DEL SIGLO XX: FELIX ANSOLA, PATXI KO ETXEBERRIA, JULIÁN IRIONDO Y SILVINO GABILONDO (CEDIDA POR CONCHA AZCUE).

El cortejo de Mari sorgiñak



De dónde viene el término *sorgin* es objeto de conjeturas. Según J. M. Barandiaran, deriva de *sorte* y *egin*, es decir, echador o echadora de suertes; también podría ser *sor-egin*, creador. Más sugerente es la que le hace derivar de *sortu*, nacer, y *gina*, la que hace, es decir, “la que hace nacer”, la partera. En apoyo de esta teoría está el hecho de que en algunas zonas a las brujas les denominaban *sorsain*, guardian del nacimiento, genio que está presente en el nacimiento de los niños.

PARTERAS

Las parteras constituían, no sólo aquí, sino también en otras culturas, un colectivo social relevante ya que hacían posible la llegada de nuevos seres a la vida lo que garantizaba la supervivencia de la tribu o comunidad. En una época de alta mortalidad durante el parto y en el periodo neonatal traer seres vivos despertaba el respeto y veneración de la comunidad. En las culturas antiguas las parteras eran además curanderas, eran las sabias, las sacerdotisas de la Diosa Madre. Pero con la llegada de las religiones celestes, antiterráceas, y del cristianismo, pasaron al lado oscuro de la historia como seres maléficos y con un nombre que en la posteridad produciría miedo y terror. A pesar de ello las brujas, como personas y como colectivo, no fueron perseguidas hasta finales de la Edad Media.

Hay dos categorías de *sorgin*. *Sorgin-genio*, un tipo de numen que está al servicio de Mari, un genio que desempeña funciones extraordinarias, y *sorgin-persona* embrujada, persona real, material, casi siempre mujer, ser maléfico al que culpan de las pérdidas de las cosechas, de las averías de ferreterías y molinos, asesinatos de niños, naufragios de pescadores, enfermedades y ojos (*begizko, birao,...*). Estas brujas pueden metamorfosearse en animales: gato, perro, carnero, buey, buitre,... a los que les falta siempre algún miembro como una pata, la cola, la cabeza. Para convertirse en animal cuentan en Cegama que era suficiente dar tres vueltas a un árbol.

EUKENI OLABARRIETA

EN EUSKERA BRUJA ES SORGIN, PERSONAJE FEMENINO DEL CORTEJO DE MARI, SACERDOTISA, HECHICERA, MAGA, ESPECIALISTA EN BRUJERÍA, SORTILEGIOS, HIERBAS MEDICINALES, FILTROS MÁGICOS, Y ARTES AMATORIAS.

Cómo convertirse en bruja. Según las creencias populares una persona podía convertirse en *sorgin* dando tres vueltas a la iglesia, también heredando prendas u objetos de otra *sorgin* o por haber tenido contacto con ellas; estar sin bautizar o haber besado el culo al diablo, *etsai*, como se hacía en los *akelarres*, eran también medios de convertirse en brujas.

Creencia arraigada. Que la creencia en las brujas estaba muy arraigada en nuestra cultura lo prueban los innumerables toponímicos que hacen referencia a *sorgin*: *sorginuturri, sorginerreka, sorginzulo, sorginziloak, sorgingaztañeta, sorginetxe, sorginleze,...* y que salpican nuestra geografía. No hay rincón donde no haya una referencia a las brujas.

El hecho de que la Inquisición tildase de brujas a parteras, herboleras, agoreras, hechiceras, nigromantes,... y las persiguiese implacablemente sólo obedecía a una razón: el querer acabar con cualquier vestigio de la vieja, antigua religión, impregnada del naturalismo mágico y sacralizadora de las fuerzas naturales, una religión animista y naturalista, e imponer la nueva religión, donde lo natural, y especialmente la sexualidad y los ritos de fecundidad, son vistos como algo pecaminoso y hasta animalesco.

La Inquisición y su caza de brujas fue un episodio de la historia que representó la lucha cultural, religiosa, entre dos concepciones de la existencia, entre una religión naturalista y animista, que exaltaba las fuerzas de la naturaleza, la fecundidad y la sexualidad, y una religión espiritualista para la que todo lo terrenal era objeto de pecado y condenación al fuego eterno. **TU**



ECENARRO S.COOP.

Ecenarro

Este libro se ha publicado con motivo del 25 aniversario de la cooperativa. Está dedicado a todos los trabajadores del pasado, del presente y del futuro de Ecenarro.

Se trata de una publicación de 50 páginas con fotos, textos en euskera y castellano y amplia documentación, a través de la que se narran sus 67 años de historia.

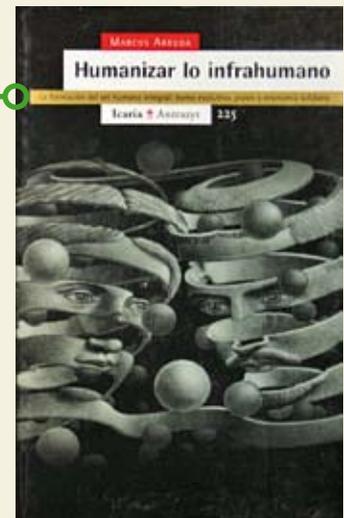
Los principales hitos están divididos por capítulos: la fundación; primer operario y tornillería; Katabia y el automóvil; Ecenarro y Cía, S.A.; hacia el emplazamiento definitivo; la crisis del petróleo; el cooperativismo; duros inicios; inversión y crecimiento; integración en MCC; bodas de plata.

HUMANIZAR LO INFRAHUMANO

Marcos Arruda

En este libro se intenta encontrar respuesta a interrogantes sobre la naturaleza de la humanidad: ¿Quién es el ser humano, cuya existencia parece marcada por la agresividad, la violencia, la competición, la guerra y el trato brutal hacia la propia Tierra?.

“Humanizar lo infrahumano” es la primera obra de una trilogía que tiene como eje central el sentido ontológico del ser humano en el contexto social y psicológico de la crisis civilizatoria que vive la humanidad, en este caso desde la vertiente filosófica.



LANA

<http://www.lana.coop>

Transformar, construir y dar valor; este es el primer mensaje que transmite la cooperativa guipuzcoana a través de su página web. Además, en este primer pantallazo, pueden leerse las noticias que relacionadas con Lana se generan día a día: inversiones, ferias, noticias del sector, etc.

Por su parte, a través de los links “enfocados” y “estructuras”, se amplía información concreta sobre cada unidad de negocio, con especial atención en las características de la amplia gama de sus productos.

KIDE

<http://www.kide.com>

Tal y como se explica en la página de presentación, a lo largo de esta web se pueden conocer todas las razones que han llevado a KIDE a convertirse en un importante referente en el mercado de paneles aislantes y cámaras frigoríficas. Asimismo, se puede acceder a toda su gama de productos y servicios desde cualquier lugar del mundo.

De esta manera, además de informar sobre la gama de productos, se explican las claves específicas en cuanto a profesionales, servicio, tecnología, soluciones según la demanda, y calidad.



FERMÍN GARMENDIA

DIRECTOR GENERAL DE LKS, S. COOP.

LA TENDENCIA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES ES LA DE IR A UNA MAYOR INTEGRACIÓN DE LA OFERTA, ALGO QUE SE ESTÁ PRODUCIENDO A NIVEL MUNDIAL Y, EN COHERENCIA, "LAS FIRMAS VASCAS DEBEMOS CRECER EN TAMAÑO PARA PODER COMPETIR CON LAS GRANDES MULTINACIONALES DEL SECTOR", SEÑALA EL DIRECTOR DE LKS, FERMÍN GARMENDIA.

LKS, S. Coop. forma parte del grupo LKS, que está vinculado a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) ...

El grupo LKS está constituido por dos cooperativas: LKS S. Coop y LKS Ingeniería S.Coop. además de varias empresas participadas. Nuestra compañía se dedica a la consultoría de gestión, consultoría de tecnologías de la información y comunicación y servicios jurídicos. Como grupo cerramos el año pasado con una facturación de 50 millones de euros y la previsión para 2007 es superar los 60 millones.

¿La internacionalización es uno de los objetivos de la compañía?

La expansión tanto internacional como la del mercado español forma parte de nuestro plan estratégico y por lo tanto, responde a una planificación surgida de la reflexión. Crecer es una necesidad y no una moda. En el caso de la internacionalización, a finales del año pasado nos hemos establecido en México y en 2007 acabamos de crear una empresa en la República Dominicana con socios locales. En el mercado interno el año pasado abrimos una oficina en Zaragoza. La creación de empresas con socios locales es una de las características de nuestra internacionalización, que se ha dado en algunos casos también en el mercado español. Nosotros aportamos experiencia y herramientas contrastadas, es decir, transferimos nuestro *Know how* y, por el contrario, recibimos el conocimiento del medio, del entorno y de las organizaciones de la región. También nuestro negocio de abogados ha establecido acuerdos con despachos internacionales que nos permiten trabajar en las principales zonas del mundo.

¿Cuáles son los objetivos estratégicos que se han planteado para este año?

De acuerdo con nuestro plan estratégico, nuestros objetivos están ligados en buena parte al acompañamiento de nuestros clientes en sus procesos de internacionalización como socios de confianza y con la garantía de que los servicios que les prestamos aquí son los mismos que en el exterior. Todo ello sin olvidar nuestra consolidación como referente en el sector de servicios profesionales en Euskadi y seguir creciendo en el mercado español. Por otra parte, estamos trabajando en asuntos de *corporate finance* (fusión y adquisición de empresas) a raíz de la constitución de ISEA, la unidad de I+D creada por la dirección de Servicios de Empresas de MCC para ayudar a desarrollar nuevas actividades.

Noticias de Gipuzkoa, 10/03/2007

JUAN ANTONIO MARTÍN

COORDINADOR DE PROYECTOS DE MIK.

LA EMPRESA GUIPUZCOANA DE MONDRAGON INNOVATION & KNOWLEDGE (MIK), PERTENECIENTE AL GRUPO MCC, ORGANIZÓ CON LA ESCUELA SUPERIOR FRANCESA DE INGENIEROS ESTIA DE BIARRITZ EL PRIMER CONGRESO DE LA RED EUROPEA DE INNOVACIÓN EN GESTIÓN (ERIMA). JUANTXO MARTÍN, RESPONSABLE DE LAS JORNADAS POR PARTE DEL CENTRO GUIPUZCOANO, ESPERA QUE INICIATIVAS COMO ÉSTA DEN A LA INNOVACIÓN EN GESTIÓN EL ESPALDARAZO NECESARIO.

¿En qué consiste la red Erima?

Es una red de centros de excelencia en gestión empresarial a nivel europeo. Fue promovida por MIK. Investigamos la manera de gestionar mejor organizaciones en general y empresas en particular. La inauguración de la red fue el pasado junio en Bilbao. Los centros presentes en la red son las 13 instituciones más activos en este área, de Inglaterra, de Alemania, Holanda, Noruega, Finlandia, Italia y Portugal. En Francia está Estia, en Biarritz, con quienes compartimos más proyectos.

¿Cree que las empresas no están tan concienciadas de la importancia de la innovación en la gestión?

Sí, hay un sesgo que no es correcto. Innovar es hacerlo en producto, en proceso, en organización o en marketing. Aquí sólo preocupa el primero, y algo el segundo. Pero la gestión es tan importante como las anteriores. Por eso queremos conseguir visibilidad.

¿En qué países de Europa la innovación en gestión está más desarrollada?

Los ingleses son tradicionalmente de los más avanzados, junto a los alemanes. Pero no se puede destacar a uno porque nuestro tema no es tecnológico, es multidisciplinar. Está a caballo entre las ciencias de la organización y la psicología. Son cambios organizativos, pero también interviene la sociedad, en la que se tiene que crear el caldo de cultivo adecuado. Es muy distinta la manera de gestionar en cada país porque cada uno tiene sus raíces. Lo que buscamos es aportar entre todos.

¿Es difícil que las ideas académicas den el salto a las empresas?

Son papeles diferentes y ahí entramos nosotros. Dentro de la cadena de la investigación estaría la básica, la aplicada y la aplicación. En la investigación básica está la universidad, que es un ámbito precompetitivo. La empresa busca soluciones a corto plazo. Para pasar de la teoría a la aplicación hay centros como MIK, que actuamos como puente entre la investigación básica y la aplicación.

Cinco Días, 18/03/2007

IDAZLAN ETA BERTSO LEHIAKETA AMPO KOOPERATIBAK ANTOLATUTA

AMPOko Euskara Batzordea ekainaren 4tik 9ra Euskara Astea antolatzen ari da eta beste ekintza batzuen artean, **Idazlan lehiaketa eta Bertso lehiaketa** antolatu ditu.

Bertan parte hartzeko, honako **arauak** jarraitu beharko dira:



BERTSO LEHIAKETA

- Lehiaketan parte hartzeko MCCko kooperatibaren batean lan egin behar da.
- Aurkeztu beharreko bertsoak gutxienez 8 eta gehienez 12 izango dira. Bertsoak jatorrizkoak eta argitaratu gabeak izan behar dute.
- Bertsoak gai eta doinu librean jarriko dira eta komenigarri da doinuaren izena adieraztea. Lan originala eta bi kopia bidali beharko dira kartazal itxi batean. Beste gutun batean egilearen izena, helbidea, telefonoa eta beharrezko beste xehetasunak jarri beharko dira. Egilearen izenordea bi gutunetan adierazi beharko da. Posta elektronikoz bidalitako lanen kasuan, lana fitxategi batean bidaliko da "lana" izenarekin eta egilearen datuak "egilea" izeneko beste fitxategi batean.

SARIAK

1.saria: 500 euro.
2.saria: 300 euro.
Ampoko onenarentzat: 200 euro.



IDAZLAN LEHIAKETA

- Lehiaketan parte hartzeko MCCko kooperatibaren batean lan egin behar da.
- Lan guztiak euskaraz idatziak izan beharko dute.
- Lanak, luzeen jota, 4 orrialdeko lanak izango dira. GAIA: "BETI DAGO BESTE PAUSO BAT EMATEKO" (Jose Maria Arizmendiarrrieta)
- Lan original eta bi kopia bidali beharko dira kartazal itxi batean. Beste gutun batean egilearen izena, helbidea, telefonoa eta beharrezko beste xehetasunak jarri beharko dira. Egilearen izenordea bi gutunetan adierazi beharko da. Posta elektronikoz bidalitako lanen kasuan, lana fitxategi batean bidaliko da "lana" izenarekin eta egilearen datuak "egilea" izeneko beste fitxategi batean.

SARIAK

1.saria: 500 euro.
2.saria: 300 euro.
Ampoko onenarentzat: 200 euro.

BESTE ARGIBIDE BATZUK:

- Lanak maiatzaren 18a baino lehen bidali behar dira helbide honetara: AMPO, S.COOP, Euskara Batzordea 20213 IDIAZABAL (bultzada@ampo.es)
- Sari banaketa ekainean ospatuko den Euskararen Astean egingo da.
- Irabazlearen lana, AMPOk Euskara Batzordeak ateratzen duen "BULTZADA" aldizkarian argitaratuko da.



La Asamblea General de Lagun-Aro aprueba la nueva propuesta de Asistencia Sanitaria

LA NUEVA PRESTACIÓN, COMPLEMENTARIA DE LA PÚBLICA, ENTRARÁ EN VIGOR A PARTIR DEL PRÓXIMO 1 DE ENERO DE 2008

La Asamblea General celebrada el pasado 30 de marzo en el Kursaal donostiarra ha aprobado el modelo de prestación de Asistencia Sanitaria en un contexto sin Colaboración (y, por tanto, sin financiación pública alguna). La nueva prestación entrará en vigor el 1 de enero de 2008, una vez que todos los mutualistas y beneficiarios de Lagun-Aro, EPSV accedan a la Sanidad Pública. Hasta el 31 de diciembre del presente año, fecha en la que finaliza el Convenio de Colaboración con el Gobierno Vasco, se mantiene la regulación actual de la prestación.

Los elementos esenciales del nuevo modelo son los siguientes:

■ Alcance de la prestación

La prestación de Lagun-Aro, que pasará a ser en todos los casos complementaria de la pública, mantendrá su cuerpo esencial, permitiendo el libre acceso tanto a Especialistas (incluyendo pediatría y pruebas diagnósticas) como a Clínicas (ingresos hospitalarios, intervenciones quirúrgicas, tratamientos de quimioterapia y radioterapia, ...). Se excluyen los servicios y capítulos que son prestados de forma tan o más eficiente por la Sanidad Pública (medicina general, partos, diálisis, tratamientos de drogadicción y del sida, ...) o que no añaden valor a la gestión, como la farmacia suministrada bajo receta médica, así como las denominadas ayudas económicas (como gafas, ortodoncia o psicoterapia), excluidas del catálogo de prestaciones de la Seguridad Social.

■ Beneficiarios

Tendrán derecho a la prestación todos los mutualistas, con independencia de su fecha de entrada en el sistema y de su lugar de residencia, así como sus hijos dependientes, menores de 25 años, que no tengan cobertura pública por derecho propio (por haber accedido a un puesto de trabajo). No quedan cubiertos los cónyuges. Los cónyuges que hoy tuvieran la condición de beneficiarios, podrán acogerse, en las mismas condiciones que el resto de cónyuges que ya disponían de la cobertura pública, a la figura de beneficiarios especiales, a cambio del pago de la correspondiente cuota mensual.

■ Copagos por servicios

Se incrementan con carácter general del 20% al 30%, si bien se establece una cuantía máxima de copago por servicio, fijada en 40 euros para 2008. En los procesos hospitalarios y quirúrgicos se aplicará este copago fijo de 40 euros, que será actualizado anualmente por el Consejo Rector.

■ Financiación

La cuota, de carácter variable como en la actualidad, será abonada íntegramente por las Cooperativas, si bien los mutualistas participaremos en la financiación del 40% del coste de la prestación a través de un ajuste del incremento de los anticipos de consumo de 2008 (en cuantía equivalente al 0,9%).

Asimismo, en esta Asamblea además de los acuerdos habituales (aprobación de las Cuentas Anuales, la aprobación de Prestaciones y Cuotas y la renovación del Consejo Rector) dio el visto bueno a varias Modificaciones Estatutarias y Reglamentarias, y a la adecuación de la regulación de Lagun-Aro, EPSV a la "Ley Orgánica para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres".



LOS ELEMENTOS DIFERENCIALES DE LA PRESTACIÓN

- La disponibilidad de un amplio Cuadro Médico de calidad.
- La capacidad de libre elección dentro del citado Cuadro.
- El acceso inmediato a los Especialistas y Clínicas de dicho Cuadro, evitando las listas de espera.

PRESTAZIOAREN ELEMENTU BEREIZGARRIAK

- Kalitatezko Talde Mediko zabala izatea.
- Talde horren barruan libre aukeratzeko ahalmena.
- Talde horretako espezialista eta kliniketara berehala iristea, itxaron zerrendak saihestuz.