

TU lankide

martxoa 2008 marzo

- MU, la Cámara de Gipuzkoa y el Polo Garaia firman un convenio de colaboración.
- VIAJES EROSKI abrirá 27 nuevas oficinas vacacionales en 2008
- MONDRAGONeko zortzi enpresa izan dira Makina-Erremintako azokan.

532



Cambio de imagen

MCC estrena una identidad visual corporativa en la que cobran protagonismo la palabra **MONDRAGON**, el eslogan *Humanity at work* y la nueva "M" solidaria.



en portada

Cambio de imagen

24 **Identidad visual: ¿Necesitamos cambiar?**

28 **Wally Olins: "Humanity at work es una forma de manifestar los principios que rigen el modelo cooperativo".**



kooperatibetako berriak

10 **MU, la Cámara de Gipuzkoa y el Polo Garaia suscriben un convenio**



Conllevará la apertura de una delegación de la Cámara de Gipuzkoa en Arrasate que estará ubicada en el Polo de Innovación Garaia.

14 **MONDRAGON en la Bienal de Máquina-Herramienta 2008**

Participación relevante de nuestras cooperativas en la 25 edición de la Bienal.

16 **La apuesta de Fagor Ederlan por la innovación y el empleo cooperativo**



Fagor Ederlan inauguró en Mondragón el Centro Tecnológico Edertek y la Planta de fundición de hierro de Markulete. Ambos proyectos han supuesto una inversión de 60 millones de euros.

secciones

30 **Aula cooperativa**
Pero ¿de qué iba la cosa?

32 **Fokoa**
Economía solidaria y cooperativismo.

34 **Begi belarri**
Talas prematuras.

36 **Erreportaia**
Lealde.

38 **Desarrollo directivo**
El valor de una emoción casi olvidada.

40 **Seguridad y salud laboral**
Oficinas... ¿enfermas o saludables?

42 **Comisión Permanente**

43 **Mundukide**
Programa TRUKE 2008.

44 **Tercera edad**
Cumplir años.

45 **MONDRAGON en la prensa**

46 **Mitos y leyendas**
Tartalo, el polifemo vasco.

47 **Libros y webs**

48 **Antzinakoak**
Maestros artesanos constructores de marionetas (I).

50 **Varios**

51 **Lehiaketak**

52 **Personaje**

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:
Juan Mª Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.
Juan Cid.
Jesús Miguel Euba.
Mikel Garcia.
Jesús Ginto.
José Mª Larrañaga.
Carlos Sarabia.
Carmelo Urdangarín.
Ane Zabalegi.
Mikel Zabala.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

El espejo del alma

El nacimiento de la marca Fagor, la de mayor notoriedad entre las empresas integradas en la Experiencia Cooperativa, es un pasaje poco conocido de nuestra historia. En 1955, una vez constituida en Vitoria Talleres Ulgor (acrónimo formado por las iniciales de Usatorre, Larrañaga, Gorroñogoitia, Ormaetxea y Ortubay, estos dos últimos compartiendo la OR), se planteó la necesidad de concebir una marca para sus productos. La elección fue TAGOR, una nueva palabra formada con la TA de talleres y la GOR de Ulgor. Y durante los primeros tres años de andadura empresarial esa fue su enseña en el mercado. El siguiente paso fue el registro de la nueva marca, pero ya había otra sigla de fonética similar, TAGO, una empresa de Durango, en Bizkaia, dedicada a hacer taladros. Por lo tanto, hubo que improvisar una solución transformando la T en una F y así alumbrar la marca FAGOR. Y hasta hoy.

EROSKI es otra de las marcas que surgió en los primeros años de la década de los 60 como contracción de los términos en euskera *erosi* (comprar) y *toki* (sitio, lugar). DANOBAT, que alude al carácter comunitario del proyecto de empresa *Danok bat*, entre todos una; ORONA, de todos, y así una retahíla de marcas cuya concepción tuvo un marcado carácter emotivo.

Definitivamente, eran otros tiempos. La Experiencia era todavía un proyecto incipiente y renovador, no exento de un aire romántico y ensoñador, sustentado por la visión, la capacidad creativa y el liderazgo de Arizmendiarría y el impulso de sus jóvenes colaboradores cooperativistas. Sus empresas se orientaban al mercado español, no había competencia del exterior, y prácticamente toda la producción tenía un sitio en el mercado.

Hoy, casi 50 años después, vivimos en otro mundo. Estamos inmersos, de pleno, en la era de lo global, en el libre comercio, en el paraíso de las multinacionales, en la competitividad extrema y en el imperio del capital. Y MCC, al menos por ahora, ha logrado aprovechar las oportunidades de ese nuevo escenario: casi el 60% de las ventas industriales del año pasado se realizaron en mercados exteriores, tenemos 69 plantas dispersas por el mundo, y cerca de 15.000 trabajadores exteriores.

Y en ese nuevo contexto global, era necesario adecuar, una vez más, nuestra imagen corporativa a los nuevos desafíos del mercado. Y el resultado ha sido MONDRAGON, *Humanity*

at work, con sus correspondientes versiones en euskera y castellano “Gizatasuna lanean” y “Sentido humano del trabajo”, respectivamente. La solución podrá gustar más o menos, igual que otras adoptadas anteriormente, –Grupo Cooperativo Mondragón o Mondragón Corporación Cooperativa, MCC–, pero lo cierto es que la Experiencia Cooperativa se identifica en el mundo con la palabra Mondragón. Por lo tanto, de cara al futuro esa será la nueva identidad visual corporativa, la apariencia con la que vamos a presentarnos ante el mundo: MONDRAGON, *Humanity at work*.

Sin embargo, no conviene dejarse deslumbrar por el destello de la nueva imagen, elaborada con criterios más profesionales –y acaso comerciales– que hace 50 años, y descuidar lo realmente sustantivo. Y es que con ser importante nuestra presencia visual en el mundo, lo realmente trascendente es que esa imagen sea coherente con lo que efectivamente decimos y hacemos. Que no haya distorsiones entre el ser y el parecer, sino que la apariencia visual

Con ser importante nuestra presencia visual en el mundo, lo realmente trascendente es que esa imagen sea coherente con lo que efectivamente decimos y hacemos.

sea el resultado de nuestra forma de ser. Y en ese sentido, será necesario redoblar esfuerzos para hacer empresas cada vez más solidarias, más equitativas y más responsables, si queremos que esa nueva cara, esa nueva imagen que vamos a proyectar, sea realmente el espejo de nuestra alma cooperativa. Precisamente, en esa dirección apuntan las estrategias y acciones de la reflexión sobre el Sentido de la Experiencia, el nuevo Modelo de Gestión Corporativa, y la Política Socioempresarial para el ciclo 2009-2012.

TU Lankide se une a esa larga lista de soportes corporativos que adoptan a partir de este mes la nueva identidad visual. Una nueva envoltura para “la revista de MONDRAGON” que no altera su cometido principal: informar y difundir la cultura cooperativa entre las personas integradas en la Experiencia. ■

“Kooperatibistok: nondik gatoz... nora goaz”

Lea Artibai Ikastetxeko aurretikoa den Eskola Laborala, eta Fagor Arrasate kooperatibaren 50. urteurrena ospatzeko azken ekitaldia Markina Xemeinen.

Aurten, FAGOR ARRASATE eta “Eskola laborala”-ren (Lea Artibai Ikastetxeko eskola aurretikoa) 50. urteurrenak bete dira. Eta urtemuga ospatzeko “Kooperatibistok: nondik gatoz...nora goaz” ekitaldia antolatu zen martxoaren 5ean Markina-Xemeineko Esperanza eraikineko enpresa aretoan.

Ongi etorria Egaña eta Mañukorta bertso-lariak egin zuten eta jarraian Alfonso Gorroñogoitia, ULGOR kooperatibako sortzaileetako kidea, eta Jose M^a Larrañaga TU Lankideko kolaboratzailea aritu ziren. Alfonso Arizmendiarrietaren inguruan aritu zen, bere ezaugarri buruz; besteak beste honako hauek gorai patu zituela: sormenerako gaitasuna handia, berritzaile bikaina, enpresa gizona eta hezitzailea. Larrañaga, berriz, kooperatiben aldeko hautua egin zuen, “formula egokia baita gizartea aberasteko pertsona heldu, autonomo eta emankorren bitartez”.

Bukaeran, Egaña eta Mañukortaren agurraren ondoren Pantxo Bedialaunetak prestatutako pintxoak dastatzeko aukera izan zen. Ondarroako sukaldariak Urrezko Arzak saria irabazi zuen 2007an, hain zuzen, munduko pintxo onenari ematen zaion saria.



Arizmendiarrietaren ezaugarri buruz honako hauek gorai patu zituen: sormenerako gaitasuna handia, berritzaile bikaina, enpresa gizona eta hezitzailea.

Etorkizuneko ezaugarriak landu dira Mondragon Unibertsitateak antolatu dituen Komunikaldietan

Etorkizuneko kazetariak hainbat aholku eskaini zitzaizkien.

Pasa den martxoaren 5ean Eskoriatzako Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean burutu diren Komunikaldiak Ikus-entzunezko Komunikazioa ikasten ari diren ikasleei egon dira bereziki zuzenduta, izan ere aurten kaleratuko baita lehen promozioa. Horregatik, hainbat arlo jorratu dira: hedabide tradizionalak, Internet, komunikazio korporatiboa, eta ikus-entzunezkoak.

Profesionalen esperientzia

Eguneko hitzaldietan komunikabideak hurbiletik ezagutzen dituzten profesionalak entzuteko aukera izan zen: Martxelo Otamendi, Berria egunkariko zuzendaria; Aritz Agirre, Euskadi Irratiko albistegietako zuzendaria; Joseba Iriondo, kazetaria eta freelance-a komunikazio gaietan, Luis Fernandez, CodeSyntax-eko langilea, Izaskun Ellakuriaga, Durangoko Euskal Liburu eta Disko Azokako komunikazio zuzendaria, Asier Altuna, zine-



ko teknikari, gidoiari eta zuzendaria; Itxaso Atutxa, 3Koma produktorako zuzendari ordea; Arri Granados, K2000ko Eduki Departamentuko zuzendaria eta ¡Pásalo! programako zuzendari eta ekoizle exekutiboa; eta Itziar Mena, EIKEN Ikus-entzunezko Klusterreko zuzendaria.

Aholkuak komunikatzaile gazteei

Jardunaldietan hainbat aholku eman ziren etorkizuneko komunikatzaileentzat: pasioa, grina eta gogoia izatea; hizkuntza ondo menperatzea; kazetaritza sena izatea; baliabideak lantzea (kontaktuak, informatzaileak); ausarta izatea; ondo planifikatzea lana; eta abar.

Jardunaldietan hainbat aholku eman ziren etorkizuneko komunikatzaileentzat: pasioa, grina eta gogoia izatea; hizkuntza ondo menperatzea; kazetaritza sena izatea; baliabideak lantzea.

Presentación de la tesis "La empresa en entornos de violencia. Cómo hacer negocios en entornos hostiles"

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea acogió a principios de marzo la defensa de la tesis "La empresa en entornos de violencia. Cómo hacer negocios en entornos hostiles". Se trata de una tesis realizada a partir del estudio de varios casos empresariales desarrollados en Colombia y Perú, a cargo de Alonso Ortiz, rector de la Universidad Minuto de Dios de Bogotá (Colombia).

Alonso Ortiz ha realizado su doctorado en Mondragon Unibertsitatea, programa que finalizó con la defensa de su tesis.



Javier Mendigutxia, nuevo director general de Ikerlan-IK4

Ha sido nombrado nuevo Director General de IKERLAN-IK4, en sustitución de Carlos Redondo que, tras conducir el Centro desde 1992, ha concluido su actividad laboral el 31 de enero.

Javier Mendigutxia, de 53 años, empezó su carrera profesional compaginando el ejercicio libre de la profesión de ingeniero con su participación como profesor en los Institutos Politécnicos de Amurrio y Vitoria. En 1983 se incorpora a IKERLAN-IK4, donde se especializa en el uso industrial de las telecomunicaciones. Ha ocupado los puestos de responsable del Área de Comunicaciones y de Investigación del centro.

El nuevo director general afrontará en 2008 una reflexión estratégica con el objetivo de dibujar el escenario de futuro para IKERLAN-IK4 y marcar el camino a recorrer para alcanzarlo. El momento es especialmente importante, ya que se vislumbran profundos cambios en el horizonte que deben ser tenidos en cuenta por IKERLAN-IK4 para adaptarse a nuevos escenarios en los que un Centro Tecnológico debe mantener su aportación de valor a la sociedad.

En la foto, Carlos Redondo y Javier Mendigutxia (a la derecha) al frente del edificio de Ikerlan en Arrasate.



Acuerdo entre MONDRAGON y Monterrey

MONDRAGON y el Tecnológico de Monterrey (México) han suscrito recientemente un acuerdo de colaboración. A través de este convenio se establece una relación institucional entre ambas organizaciones que en opinión de los firmantes puede ser una excelente palanca de partida de cara a otros proyectos conjuntos en el futuro.

Por el momento, el convenio tiene una duración de un año, y en su desarrollo también están implicadas instituciones como MU, Saiolan, Otalora, Ikerlan y LKS.

En la foto, los responsables del Tecnológico y Jesús M^a Herrasti, en representación de MONDRAGON, en el momento de la firma del acuerdo.



Embajador de China en España

También a lo largo del mes de marzo recibimos al embajador de China en España, Qiu Xiaqi, quien acudió a MONDRAGON acompañado por su esposa. Fue un encuentro institucional a lo largo del cual ejercieron de anfitriones José M^a Aldecoa, Jesús M^a Herrasti, German Lorenzo e Iñaki Otaño. La foto está tomada en el centro corporativo, poco antes de ver la versión en chino del diorama corporativo.



EZAI Fundazioa, Lanbide Heziketako kredituen transferentziarako elkarlanean Europan

Italiatik heldu zaio proposamena Ezai Fundazioari, Perugia-ko Aris Formazione e Ricerca Società Cooperativa-tik hain zuzen ere.

Europako herrialde ezberdinetako 10 erakunderen arteko ikerketa lana da hau. Lanbide Heziketarako kredituen transferentziarako, hau da, herrialde eta sektore ezberdinetan burututako ikasketak baliagarri izan daitezen, han eta hemen.

Logistika eta garbitasuna

Ikerketa lana zehazte aldera, bi sektore aukeratu dira: logistika eta garbitasuna. Bi sektore hauetako langileek izan ditzaketen formazio beharrak, titulazio edo/eta ikasketa eskaintza, kredituak eta hauen transferentzia aztertzen ari da, Grezia, Italia, Polonia, Frantzia, Malta eta geurean.

Ikerketa hau egiteko hiru ikuspuntu ezberdinetatik begiratzan duten entitateak bildu dira: alde batetik kooperatiba munduari loturiko entitate edo/eta ordezkaritzak, erakunde publikoak eta pribatuak transferentzian adituak eta ikerketa lan honetarako aukeratutako sektorearen Lanbide



Heziketako eskaintzan aditu direnak; garbitasuna eta logistikan hain zuzen ere.

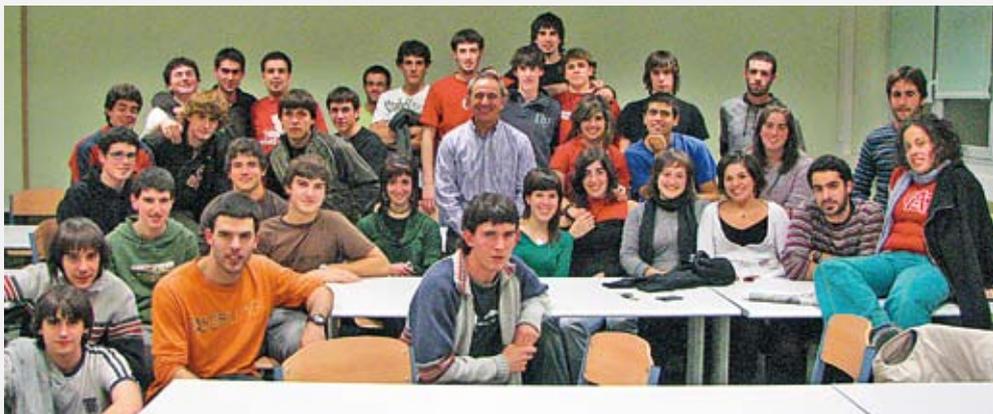
Ekintza ugari eta jendetsuak Biteri ikastetxe nagusian

Biteri Ikastetxe Nagusiko kultur agenda oso betea egon da azkenaldi honetan, eta hainbat ikasle bildu dira ekintza desberdinetan, gai desberdinetan interesatuta.

Besteak beste, Jose Luis Kortak, Kaiku traineruko entrenatzaileak gazte askoren interesa piztu zuen pasa den martxoaren 11an eskaini zuen "Arrauna" izeneko hitzaldiarekin. (berarekin argazkia ateratzeko aprobetxatu zuten).

Horretaz gain, bertan izan ziren Joan Villadelprat, Epsilon Euskadiko burua edota Pou Anaiak "7 kontinenten 7 pareta" hitzaldia eskainiz.

Aurrera begira ere, hainbat ekintza dituzte prest, apirillean burutzeko: ardo dastaketa, euskal sukaldaritza, inteligentzia artificala, eta abar.



II Foro del conocimiento y la innovación Ategi–Microsoft

Ategi busca con estos foros aportar una visión práctica de las herramientas que pueden apoyar el desarrollo estratégico de todas las cooperativas de MONDRAGON.

El pasado 26 de febrero se celebró en el Polo de Innovación Garaia el segundo foro del conocimiento y la innovación organizado por Ategi, la Central de Compras de MONDRAGON, y Microsoft.

Este segundo foro se centró en la productividad de las personas en sus organizaciones y cómo potenciar sus capacidades con soluciones IT.

Se contó con la presencia de Albert Esplugas, Director del Centro de Innovación en Productividad de Manresa, con una ponencia sobre el valor de la productividad de las personas.

Para Esplugas las capacidades clave de productividad de las personas son:

- Gestión eficaz del tiempo.
- Trabajar desplazado y tele trabajar.
- Comunicarse de forma efectiva.
- Colaborar dentro y fuera de la organización.
- Automatizar tareas no cognitivas.
- Buscar información.
- Gestión de la información y del conocimiento.
- Toma de decisiones.

La jornada se completó con dos ponencias más sobre productividad personal presentadas por Agustín Corredera sobre "Portales corporativos y colaboración", y "Soluciones de Movilidad: Mensajería unificada".

Ategi organizará dos nuevos Foros a lo largo de este año, en colaboración con Microsoft, y a la que se invitará a distintos *partners*, en los que se abordarán la integración y *business intelligence* y Desarrollo.net.

Con la organización de estos Foros Ategi busca aportar una visión práctica de las herramientas que pueden apoyar el desarrollo estratégico de todas las cooperativas de MONDRAGON.

Factura electrónica

Por otro lado, Ategi ha renegociado para el 2008 las tarifas de utilización de la plataforma "Doc on Time" para la emisión de la facturación electrónica con el objeto de impulsar la utilización de esta modalidad de facturación, compatible con la autofactura.



Con estos Foros Ategi busca aportar una visión práctica de las herramientas que pueden apoyar el desarrollo estratégico de todas las cooperativas de MONDRAGON.

El uso de estas nuevas tecnologías permite operar con las garantías de confidencialidad, autenticidad e integridad exigidas por la ley.

Los beneficios que se obtienen van desde la simplificación de procedimientos, sistematización, fiabilidad hasta la reducción de costes vía papel, archivo y franqueo, sin olvidar el compromiso ecológico derivado de su utilización.

Por otro lado, la Administración General del Estado exigirá a lo largo del 2008 a sus proveedores la remisión de facturas electrónicas (Ley 56/2007) y distintas administraciones autonómicas están preparando proyectos para la gestión de sus facturas en forma electrónica.

Está claro que el futuro, ya presente, camina en esta dirección, por lo que el acuerdo de Ategi puede acelerar las posibilidades de su incorporación.

Federación de Cooperativas de Trabajo de Rio de Janeiro (FEBRACOOP)

Una delegación de cooperativistas brasileños de Febracoop acudió el pasado mes de febrero a MONDRAGON para tomar parte en un seminario de cuatro días de duración sobre las claves del funcionamiento de nuestra Experiencia.

Febracoop integra a 42 cooperativas de trabajo que principalmente trabajan en el área de servicios sanitarios (médicos, enfermeras, auxiliares de clínica...).

A lo largo de este programa participaron en varias conferencias y debates y se acercaron a visitar varias cooperativas (Fagor Ederlan, Alecop, Ikerlan, MU, Irizar...).

La valoración general de su estancia fue muy positiva y regresaron a Brasil con la idea de poner en marcha una cooperativa para gestionar las residencias de la tercera edad, al estilo del proyecto GSR lanzado en MONDRAGON.



Cerca de 250 alumnos toman parte en el II encuentro de emprendizaje en Mondragon Unibertsitatea

El objetivo es impulsar el espíritu emprendedor entre los alumnos de la universidad.

Mondragon Unibertsitatea celebró a mediados de marzo el "II Encuentro de Emprendizaje" entre los alumnos de la universidad con el objeto de fomentar el emprendizaje e impulsar el espíritu emprendedor. En la jornada, el vicerector Joxe Mari Aizega fue el encargado de acercar el mundo de la empresa a los alumnos y ayudar a fomentar su espíritu emprendedor, potenciando la creatividad y la búsqueda de iniciativas. Cerca de doscientos alumnos participaron en este encuentro.

El encuentro contó además con la participación del experto Pep Torres, que explicó "El camino del emprendedor en la sociedad mediática" y de Angel Etxabe, que expuso "Cómo desarrollar la idea de negocio". Finalmente, los alumnos participantes realizaron un trabajo práctico en grupo antes de finalizar la jornada.

Concurso de Nuevas Ideas

Junto con este evento Mondragon Unibertsitatea también ha puesto en marcha el "II Concurso de Nuevas Ideas Empresariales" para impulsar la generación de ideas novedosas que originen productos, procesos, servicios o negocios de valor añadido.

Los participantes serán equipos de estudiantes de Mondragon Unibertsitatea, incluidos postgrado y doctorado, que presenten una nueva actividad empresarial. Los interesados deberán dividirse en equipos de 4 personas y podrán presentar sus ideas hasta el 30 de mayo a las 12:00 horas.

Las bases del concurso y el formulario de presentación es-

Este encuentro sirve para testar proyectos mediante el desarrollo de las fases previas a la creación de empresas y su posterior puesta en marcha.



tán disponibles en www.mondragon.edu, y la idea para el concurso, acompañada del formulario correspondiente, deberá ser enviada a ekiten@mondragon.edu

El primer premio son 1.000 euros para el grupo ganador y la posibilidad de una beca para la puesta en marcha del proyecto. El segundo y el tercer premio consistirán en 500 euros para el grupo.

Mondragon Ekiten

Mondragón Unibertsitatea apuesta por el emprendizaje como una fórmula para ir más allá de la formación que imparte a los alumnos. Por eso, ha puesto a disposición de los mismos diferentes herramientas y un plan integral para impulsar el emprendizaje entre alumnos y profesores cuyo objetivo es generar empleo y mejorar la competitividad mediante la promoción de proyectos empresariales.

De esta forma, tanto el II Encuentro como la convocatoria para el Concurso de Nuevas Ideas Empresariales forman parte de 'Mondragon Ekiten', una preincubadora empresarial constituida por MU que sirve para testar proyectos mediante el desarrollo de las fases previas a la creación de empresas y su posterior puesta en marcha.

Ipar Irlandako Southern Regional College-ko ikasleak Mondragon Unibertsitatean

Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultateak, Ipar Irlandako, Heziketa Zikloetako Southern Regional College zentruko ikasle talde baten bisita jaso du.

Otsailaren 25etik martxoaren 7ra, 6 ikasle izan dira gure artean eta beraien batera bi irakasle etorri dira. Ikasle hauek, National Diploma Business-eko bigarren ikasturtean daude Southern Regional College-en eta aurtengo ekainean bukatuko dituzte beraien ikasketak. Bisitaldi hau, Leonardo europear programak finantziatuta egin da.

Hemen izan diren bitartean, eredu kooperatiboa ezagutzeko aukera izan dute. Ikastaro teorikoak zein praktikoak tartekatu dira eta honako kooperatibak bisitatu dituzte: ULMA Packaging, Zentro Korporatiboa, Ampo Poyam eta Lana.



Entrega de diplomas del XVII Máster en Dirección de Producción

Mondragón Unibertsitatea entregó el pasado 14 de marzo los diplomas acreditativos a 18 alumnos que el pasado año se matricularon en la XVII edición del Máster en Dirección de Producción.

La entrega de diplomas estuvo presidida por el director de la Escuela Politécnica Superior, Vicente Atxa. En el acto también participarán el responsable de Postgrado Xavier Sagarna y el director general de Sycom Training Systems, S.L. José Antonio González Suárez, que ofreció una conferencia sobre "Cómo innovar en las organizaciones desde las personas".

Cabe recordar que el objetivo de este máster es capacitar a profesionales en el desempeño de cargos de responsabilidad en el ámbito de la empresa industrial. Estos alumnos han presentado otros tantos proyectos de aplicación industrial desarrollados en sus propias empresas, a lo largo de las 503 horas de duración del máster. En definitiva, el curso capacita a los participantes en el diseño de un Modelo de Gestión Industrial y en el desarrollo de las capacidades y habilidades necesarias para la dirección de equipos y personas, al tiempo que aporta una visión integral de la Gestión Industrial en los nuevos entornos competitivos.



HUHEZIKO ikasleek eginiko "Azken tren" film laburrak aipamen berezia lortu du

Film laburren zirkuituan erakutsiko da, 36 herritan, apirila eta maitzean zehar.

Topagunea elkarteak "Azken tren" izeneko film laburra aukeratu du, Film Laburren Zirkuituan erakusteko, bere bostgarren edizioan. Apirilaren 3tik maiatzaren 16a bitartean, "Azken tren" 36 herritan erakutsiko da, Ipar zein Hego Euskal Herrian.

Labur hori HUHEZIKO Ikus-entzunezko Komunikazioa ikasten ari den ikasle talde batek egin du, "Ikus-entzunezkoen produkzioa eta errealizazioa II" ikasgaiaren barruan. Ikasleak dira: Lierni Alkorta, Mikel Alvarez, Ane

Aranburu, Nerea Barrutia, Beñat Garzia, Maite San Martín eta Txomin Tapia. Zenbait herritan, egileak eurak izango dira filma aurkezten.

Egun batean grabatu zen film hau, 2008ko urtarrilaren 2an, Beasaingo tren geltokian. Aktore nagusiak Gorcka Zubeldia eta Libe Aranburu izan ziren. Editatu ere, egun bakarrean editatu zen. Harrezkero, *YouTube*n izan da ikusgai "Azken tren".

Mondragón Unibertsitateko ikasle atzerritarren bigarren topaketa

Otsailaren 25ean ospatu zen Goi Eskola Politeknikoan eta Enpresa Zientzien Fakultatean ikasten ari diren 24 ikasle atzerritarren bigarren topaketa.

Ekitaldian ikasleek MCCko diaporama ikusi zuten eta Gantzane Aldekoa eta Aitor Lizartzaren eskutik bi fakultateetako aurkezpena jaso zuten. Ondoren, ikasle atzerritarrek ere bakoitzaren aurkezpena egin zuten. Ikasle hauek Erasmus programaren bidez edo unibertsitateen arteko hitzarmenen bidez etorri dira herrialde haueetatik: Txekiar Errepublikak, Frantzia, Polonia, Mexiko, Alemania, Italia, Eslovenia eta Hego Afrika.



Mondragon Unibertsitatea, la Cámara de Gipuzkoa y Garaia firman un convenio de colaboración

Se unen para apoyar el tejido empresarial con una nueva delegación de la Cámara en Arrasate.

La Cámara de Gipuzkoa, MU y Garaia han firmado este mismo mes de marzo un nuevo convenio de colaboración que, entre otras cosas, conllevará la apertura de una delegación de la Cámara de Gipuzkoa en Arrasate y que estará ubicada en el Polo de Innovación Garaia. La Cámara de Gipuzkoa pretende con esta iniciativa aproximarse a las empresas e instituciones del entorno geográfico donde MU y Garaia desarrollan su actividad. Por su parte MU quiere acercar a sus alumnos información sobre los proyectos y servicios de la Cámara así como de sus programas de formación. Por su parte, el Polo de Innovación Garaia ha cedido el espacio físico necesario para que este proyecto haya podido salir adelante. La nueva delegación de la Cámara en Arrasate estará funcionando a pleno rendimiento a partir de abril.

Relación fructífera

La Cámara de Gipuzkoa y MU mantienen una estrecha colaboración desde hace cinco años que responde a la implicación común de ambas entidades en determinados ámbitos, como el empresarial, y diferentes áreas de conocimiento. Esta confluencia de intereses ha supuesto una relación fructífera y positiva, que comenzó en 2003, con la firma de un convenio de colaboración entre ambas que se prolonga hasta la actualidad.



La nueva delegación de la Cámara en Arrasate estará funcionando a pleno rendimiento a partir de abril.

Arrakastatsu burutu zen "gizakia erakundearen zereginen protagonista" jardunaldi berritzailea

Mondragon Unibertsitateak antolatuta, pasa den martxoaren 5ean, "Gizakia erakundearen zereginen protagonista" tailerra burutu zen.

Helburua, arrakasta profesionala eta pertsonala, erakundeearekiko konpromisoa, elkarlana eta berrikuntza bultzatzeko pertonek behar dituzten faktore klabeak, gaitasunak eta emozioak identifikatzea izan zen.

Jardunaldian hartu zuten parte: Koldo Saratzagak, "Pertsonen arteko harreman-estilo berria" izeneko hitzaldia eskainiz; Luis Espigak, "Enpresa, bizirik dagoen erakundea" gaiaren inguruak hitz eginez; Luis Mari Ullibarrik, "Berrikuntzarako zein prestakuntza?" deituriko azalpena emanez; eta Txomin Garciak "Berrikuntza: hazkunde iraunkorraren gakoa" hitzaldia eskainiz.

Metodologia praktikoa izan zen eta talde lanean hainbat gairen inguruan hitz egiteko aukera izan zuten partehartzaileek. Amaieran ondorio interesgarriak jaso zituzten.



Positiboki baloratu da Mondragon Unibertsitateak burutu duen ekonomia solidarioaz I. biltzarra

Ekonomia solidarioaren errealitateaz eztabaidatzeko gunea sortu nahi du biltzarrak.

Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien martxoaren hasieran burutu du I. Biltzarra Ekonomia Solidario, Autogestio eta Kooperatibaz. Biltzar honek espazio bat ireki nahi du eztabaidatzeko, aztertze eta hausnarketa egiteko ekonomia solidarioaren errealitateaz, zer ahalmen dituen eta zer muga alternatiba izateko globalizazio neoliberalari, bai eta zer lotura dituen kooperatibismoarekin.

Ekonomia solidarioa, praktikan, ekimen sozioekonomiko txikien konstelazio batek osatua da, herri kolektiboak protagonizatua, zeinak, autogestioa erabilita, ahalegintzen baitira bere premiei erantzuten.

Esperientzia desberdinen azalpena

Partehartzaileen artean, aipagarriak dira, besteak beste, José Luis Coraggiok eskainitako “La otra economía.

Potencialidades y retos” hitzaldia, edota Paul Singerrek azaldutako gaia: “La promoción de la economía solidaria desde el Estado. La experiencia brasileña”. Gainera, Marie Bouchardek Québec-eko esperientzia azaldu zuen.

Horretaz gain, Luis Razetok “La economía de la solidaridad en América Latina” hitzaldia eman zuen eta José Gómezek Europako ekonomia solidarioaren ezaugarrietaz hitz egin zuen.



Paul Singel irakasle brasildarrak hitzaldia eskaini zuen

Biltzar honek espazio bat ireki nahi du eztabaidatzeko, aztertze eta hausnarketa egiteko ekonomia solidarioaren errealitateaz.

Entrega de diplomas del III Máster en Especialización Técnica en Competición Automovilística (METCA)

Los 22 alumnos de la tercera promoción de Máster en Especialización Técnica en Competición Automovilística METCA, organizado en colaboración con Epsilon Euskadi, recibieron el 14 de marzo su diploma correspondiente. El acto oficial de entrega –que tuvo lugar en el Centro de Alto Rendimiento de Epsilon en Azkoitia–, estuvo presidido por el rector de Mondragon Unibertsitatea, Iosu Zabala, y el presidente de Epsilon Euskadi, Joan Villadelprat.

El máster, único de estas características tanto en el Estado como en Europa, se ha convertido en un referente europeo al estar enfocado a la formación anual de una veintena de ingenieros que quieren especializarse en automovilismo de competición. El curso se imparte en el Centro de Alto Rendimiento en Tecnología Automovilística que Epsilon Euskadi tiene en Azkoitia (Gipuzkoa). Lo imparten profesores de Mondragon Unibertsitatea y profesionales del mundo de la competición y la docencia a nivel internacional. Tiene un importante componente práctico, ya que contempla que los alumnos asistan a los circuitos durante la competición.



El máster, único de estas características tanto en el Estado como en Europa, se ha convertido en un referente europeo al estar enfocado a la formación anual de una veintena de ingenieros que quieren especializarse en automovilismo de competición. El curso se imparte en el Centro de Alto Rendimiento en Tecnología Automovilística que Epsilon Euskadi tiene en Azkoitia (Gipuzkoa). Lo imparten profesores de Mondragon Unibertsitatea y profesionales del mundo de la competición y la docencia a nivel internacional. Tiene un importante componente práctico, ya que contempla que los alumnos asistan a los circuitos durante la competición.

Agenda formativa

Ate irekiak fakultate guztietan

Ekaina bitartean luzatuko dira

Ikasle zein gurasoei zuzendutako hitzaldi hauetan, karrera desberdinei buruzko informazioa jasotzeaz gain, bisitak ere antolatuko dira fakultateak bertatik bertara ezagutzeko.

Goi Eskola Politeknikoa

Arrasateko Kanpua

Apirilak 19-larunbata	11:00	Areto Nagusia
Maiatzak 22 (2. zikloa)-osteguna	17:30	Areto Nagusia
Maiatzak 29-osteguna	17:30	Areto Nagusia
Ekainak 14 (Biteri Ikastetxe Nagusia)-larunbata	11:00	Areto Nagusia

Informazio gehiago: 943 71 21 92
(Begoña Markaide), bmarkaide@eps.mondragon.edu

Goierriko Kanpua

Apirilak 26-larunbata	11:00	Areto Nagusia
-----------------------	-------	---------------

Informazio gehiago: 943 88 00 62
(Estitxu Urkia), eurkia@goierrieskola.org

Enpresa Zientzien Fakultatea

Oñatiko Kanpua

Apirilak 05-larunbata	10:00-13:00	Areto Nagusia
Maiatzak 15-osteguna	18:00	Areto Nagusia

Informazio gehiago: 943 71 80 09
(Carolina Garate), cgarate@eteo.mondragon.edu

Bidasoako Kanpua

Apirilak 03-osteguna	18:00	Areto Nagusia
Maiatzak 08-osteguna	18:00	Areto Nagusia
Maiatzak 22 (2. zikloa) osteguna	18:00	Areto Nagusia

Informazio gehiago: 43 63 91 29
(Agurtzane Allur), aallur@bidaso.eteo.mondragon.edu

Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea

Apirilak 03-osteguna	18:00	Areto Nagusia
Maiatzak 10-larunbata	11:00	Areto Nagusia
Maiatzak 29-osteguna	18:00	Areto Nagusia

Informazio gehiago: 943 71 41 57
(Mireia Larrea), sarrera@huhezi.mondragon.edu

Jardunaldia: "Hezkuntzarik ez, heziketa fisikorik gabe"

Eskoriatzako fakultatean, apirilaren 11an

Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean egingo da datorren apirilaren 11an honako jardunaldia: "Hezkuntzarik ez, heziketa fisikorik gabe".

Egitaraua

09:00	Sarrera
09:30	Hitzaldia: Fernando Sánchez Bañuelos: La educación física en el siglo XXI.
11:00	Atsedena.
11:30	Hitzaldia: Ana Makazaga eta M ^a Teresa Vizcarra: El currículo de Educación Física: perfil profesional del docente, necesidades a atender.
12:30	Hitzaldia: Antonio Fraile: El maestro de Educación Física como investigador de su práctica.
13:30	Bazkaria.
15:00	Mahai ingurua: Ana Makazaga, M ^a Teresa Vizcarra, Ikastolen Elkarte, Joseba Etxebeste, HUHEZI. Gaia: Heziketa fisikoa curriculum berrian.
17:00	Agurra.

Informazio gehiago: <http://www.mondragon.edu/huhezi>.
Telefonoa: 943 71 41 57.

Curso avanzado en gestión de mantenimiento

Se desarrollará entre abril y noviembre de 2008

Este curso, que constará de 120 horas de duración, dará comienzo el próximo 9 de abril y finalizará el 26 de noviembre.

Objetivos

- 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.
- Saber aplicar el conjunto de las técnicas y herramientas de gestión del mantenimiento.
- Establecer las bases para realizar Ingeniería de Mantenimiento.
- Saber argumentar económicamente las mejoras naturales y potenciales en el Mantenimiento.
- Saber gestionar adecuadamente todos los tipos de Mantenimiento, así como diversas actividades en las que el personal de Mantenimiento toma parte cada día.

Más información en: <http://www.mondragon.edu/camante>.

Cursos cortos previstos para abril

Organizados por Iraunkor,
centro de formación continua

Curso	Horas	Fecha inicio
MDM14: <i>Autocad mechanical</i> diseño mecánico 2d	24	7 abril
MME1: Conceptos básicos de ensayos mecánicos y metalografía	24	7 abril
MDM13: Unigraphics, curso avanzado	36	7 abril
MSO3: Análisis de ciclo de vida (ACV) mediante herramientas informáticas-ecoscan	12	15 abril
MMT3: Aceros para utillajes y moldes	9	21 abril
MPF09: Introducción a la prensa servo de Fagor. SDM2-400	18	8 abril
MCA04: Resolución sistemática de problemas a través de los equipos de mejora	16	17 abril
MRH01: Técnicas de comunicación interpersonal	16	7 abril
MMF02: Finanzas para no financieros	15	8 abril
MGP01C: Atención al cliente y técnicas de negociación	15	15 abril
MGP01D: Gestión de la calidad en proyectos	25	24 abril
MRH14: Recursos personales para afrontar el cambio	8	28 abril
TIC02B: Seguridad perimetral	30	1 abril
TIC01B: Configuración de routers cisco	32	4 abril
TIC04D: Aplicaciones orientadas a objetos con java	16	7 abril
TIC04E: J2EE, desarrollos web con acceso a base de datos con tecnología java	24	21 abril
TIC02C: Auditoría de seguridad	30	29 abril

Para más información:
<http://www.mondragon.edu/iraunkor>

Oferta formativa corporativa



IKAS berri baterako deialdia

Maiatzetik aurrera IKAS berri bat abian jarriko da. Dakizue-
nez, IKAS pertsonen integrazio sozio-enpresariala egiteko
programa da, eta honen bitartez kooperatibaren arlo ezber-
dinak aztertzen dira. Kooperatibaren batek interesa edukiz
gero hona hemen kontaktua: muribarren@mondragoncorporation.com edo 943 712330 telefono zenbakia.

Renovación de Órganos Sociales y Educación Cooperativa

Estamos en tiempo de Asambleas Generales. Las cooperativas
realizarán la habitual renovación de cargos en los órganos so-
ciales y posteriormente se suelen llevar a cabo acciones para esos
órganos. Otalora ya tiene operativo todo el dispositivo para
dar respuesta a las necesidades de las cooperativas en este ter-
reno. La persona de contacto es Marian Uribarren con quien
os podéis poner en contacto a través de su correo electrónico
muribarren@mondragoncorporation.com o en el teléfono
943712330.

“Pertsonen foroa” burutu zen Gandiaga Topagunean



110 pertsonak, gehienak giza-baliabideetako arduradunak,
hartu zuten parte MONDRAGON taldeko Gestio Sozialak antolatutako ekitaldian. Hiru ponentzia ezta-
baidatu ziren: Esperientziaren zentzua eta Kooperatiba
heziketa eredu berria, Kultura aldaketa kooperatibaren
ikuspuntutik, eta motibazio kulturaren ardatzak.

Giro ona, lan egiteko gogoa, saio parte hartzailea, eta
jardunaldiaren balorazio positiboa. Horietxek egunaren
izenburuak. Argazkian, taldea azaltzen da arratsaldeko
saioari ekin aurretik.

www.otalora.com web gunean ikastaroei
buruzko informazio zabala.

MONDRAGON en la Bienal de Máquina-Herramienta 2008

Entre el 3 y el 8 de marzo se celebró en el BEC de Barakaldo (Bizkaia) la 25 edición de la Bienal de Máquina-Herramienta. La participación de nuestras cooperativas en este certamen fue muy relevante. Además, una sierra de cinta horizontal de Danobat recibió una mención especial en la edición del "Premio nacional de diseño en máquinas-herramienta".



Fagor Automation

Hainbat berrikuntza aurkeztu zituen bere erakustokian.

Batetik, aipatzekoa da CNC FAGOR 8070 azken generazioko zenbakizko kontrola, fidagarritasun, trinkotasun eta malgutasun ezin hobia duen CNC berriua. CNC 8070ak grafiko solido berriak ere badiu 3Dn, forma eta testura errealistagoekin. Gainera, merkatuak eskatzen dituen eskakizunei erantzuteko, algoritmo espezifikoa ditu, abiadura altuko mekanizazioarako.

Bestetik, "TrueVision" Innova 40i munduko koda bistaratzailer digitala erakusgai izan zen, "munduko hoberena bere diseinu eta prestazioengatik". Erabiltzeko erraza eta fidagarritasun osokoa, TrueVision-en kolorezko TFT pantaila eskusiboaz programatutako piezaren simulazioak egin daitezke 3Dn, edozein angelutatik bisio ezin hobe batekin.

Eta azkenik, kaptazioaren aldetik, "FAGOR enkoder lineal absolutua" aipatu behar da, ardatzen posizioa jakiteko



era zehatz, azkar eta zuzen bat eskaintzen duena, makinan erreferentziak erabili behar izan gabe.

Beti bezala, mugimendu handia izan zen AUTOMATIONeko standean.

Danobat Taldea

Danobat Taldea:

Lealde, Estarta, Soraluze, Danobat, Egurko, Goiti.

1000 metro karratuko standa izan zuen aurten Danobat Taldeak.

Danobatek hiru negozio ditu: tornuak, artezteko makinak, eta zulaketa-ebaketa negozioa (zerrak). Azken horretan, estrukturetako soluzioa erakutsi zuten, zulatzeko makina batek eta zerra batek osatutakoa. Horrez gain, solidoak mozteko zerra ere aipa daiteke berrikuntzen artean (diseinuaren sarira aurkeztu zen).

Estartak, berriz, zentrorik gabeko makina aurkeztu zuen, eta hori ere diseinuaren sarirako aurkeztu zen.

Soralucek, oro har, hiru tipotako makinak erakutsi zituen: mahai mugikorrek fresagailuak (makina txikiena da, Estatuan gehien saltzen dena), mahai finkoaren gaineko zutabe mugikorra (linea horiko aplikazioetarako: traktoreak, garabiak...), eta zutabe mugikorrek fresagailuak, buf eo-



likoko aplikazioarekin. Zalantzarik gabe, azken hori izan da aurtengo Biurtekoko piezarik ikusgarriena, izan ere, Soralucek eginiko pieza bertikal handiena ere bada (3,5 metroko ibilbidea du).

Egurkok hainbat pieza eta panel informatiboak erakutsi zituen.

Jendearen aldetik, astea aurrera joan ahala gero eta gehiago hurbildu zen standera, bai Estatukoa bai atzerri-
tik etorritakoa.

Goiti presentó en su stand de 400 metros cuadrados una punzadora combinada con cizalla para grandes formatos, y con apilado de piezas. Esta máquina incorpora nuevas mejoras respecto a la máquina que presentó Goiti en la Bial de hace dos años. También contó con una paneladora de piezas. En definitiva, se pudo observar el proceso completo de la chapa hasta transformarse en diferentes piezas, destinadas principalmente al sector de la ventilación, hostelería, etc.

En cuanto a los visitantes, cabe resaltar que si bien los primeros días fueron pocas las personas que se acercaron hasta el stand, a media que pasaba la semana aumentaron sustantivamente. Procedían de Brasil, México, Argentina y del propio Estado.



Fagor Arrasate

Stand de 100 metros cuadrados en los que se expuso sobre todo mucha información gráfica a través de paneles informativos sobre sus principales líneas de actividad: procesado de banda metálica, prensas, sistemas de estampación, repuestos y retrofitting, y sistemas de forja. Asimismo, también lucían en el stand varios murales sobre sus proyectos de ampliación de infraestructuras, tanto en Arrasate (Gipuzkoa) como la nueva planta que se está edificando en Kunshan (China).

Por otro lado, también hay que reseñar que el logotipo de Fagor Arrasate compartía protagonismo con el de Ona Pres y con el de la recién incorporada Gamei.

Fue un stand muy concurrido, con visitas "muy interesantes y de calidad" según nos apuntaron responsables de la cooperativa guipuzcoana.

Por último, cabe significar que FAGOR Arrasate tuvo como vecino de Bial a Lasa, empresa que fabrica y comercializa



prensas monoblock de una viela hasta 450 Tm, y cuya ingeniería es de FAGOR.

25BIEMH

La bial en cifras

25 ediciones. Por tanto, bodas de plata del evento.

36 países representados entre los expositores.

788 stands

1.761 firmas (un 57% extranjeras).

7.000 estudiantes de FP y universitarios han acudido a la feria.

52.000 visitantes durante los seis días de la Bial.

55.000 metros de superficie ocupada por los expositores.

Edertek y Markulete: la apuesta de Fagor Ederlan por la innovación y el empleo cooperativo

Se inauguran oficialmente en Mondragón el Centro Tecnológico Edertek y la Planta de fundición de hierro de Markulete. Ambos proyectos han supuesto una inversión de 60 millones de euros.

Fagor Ederlan inauguró el pasado 28 de febrero el Centro Tecnológico Edertek y la Planta de fundición de hierro de Markulete, en un acto presidido por el Lehendakari Ibarretxe, y por el presidente del Consejo General de la Corporación MONDRAGON, José M^a Aldecoa.

Ambos proyectos se ubican en Arrasate (Gipuzkoa) y responden al doble compromiso de Fagor Ederlan con la innovación y con la creación de empleo cualificado y cooperativo en el entorno. La inversión conjunta ha ascendido a 60 millones de euros (10 millones Edertek y 50 millones la fundición de Markulete), generando 140 nuevos empleos cualificados y contribuyendo a mejorar la posición competitiva global y la rentabilidad de los negocios de Fagor Ederlan.

Edertek

Fagor Ederlan Taldea considera la innovación como el elemento clave para el desarrollo tecnológico y la generación de nuevas actividades. Por ello, ha impulsado el Centro Tecnológico Edertek, en el que colaboran como socios usuarios Mapsa y Ecenarro. Está



ubicado en el Polo de Innovación Garaia y cuenta con una plantilla de 40 personas, que constituyen el núcleo central de las 200 que se dedican a I+D+i en el Grupo.

Edertek dispone de unas instalaciones de 2.500 m² distribuidas en dos edificios: el primero dedicado a la Ingeniería e Investigación y el segundo, identificado como Módulo Avanzado de Industrialización, destinado a la realización de pruebas de industrialización y de ensayos para la verificación de los productos desarrollados.

Fundición de Markulete

En lo que respecta a la planta de Markulete, cabe destacar que hoy día es la más avanzada tecnológicamente de su sector en Europa, tras haber incorporado los equipos más modernos del mercado y las innovaciones propuestas por Fagor Ederlan, fruto de sus 40 años de experiencia en fundición y de su estrecha relación con los principales fabricantes de automoción.

Con una superficie edificada de 16.000 m² y una capacidad productiva de 32.000 toneladas anuales de hierro fundido, las nuevas instalaciones se caracterizan por sus exigentes medidas de seguridad y medio-



La inversión conjunta ha ascendido a 60 millones de euros (10 millones Edertek y 50 millones la fundición de Markulete), generando 140 nuevos empleos cualificados y contribuyendo a mejorar la posición competitiva global y la rentabilidad de los negocios de Fagor Ederlan.

ambientales y por su gran automatismo y flexibilidad, permitiendo trabajar con todas las aleaciones posibles y cubrir el abanico completo de los productos del Grupo. También podrá cubrir la demanda del sector de alta gama, al fabricar componentes de mayor dimensión.

LKS Ingeniería se ha ocupado de los proyectos de edificación de Edertek y de Markulete.

Fagor Ederlan Taldeak 15 planta produktibo ditu Espainia, Eslovakia eta Brasilen, 2007an 682 milioi euro fakturatu zuen (%+9), horietatik 462 milioi nazioarteko salmentetan (%68), eta plantillan guztira 3.927 pertsonak dihardute. 2008rako 718 milioi euro saltzea espero da, eta plantillan 4.000 pertsona baino gehiago aritzea. 2005-2008 laurtekoan egindako inbertsio osoa 231 milioi euro izango da.



LKS proyecta las dos primeras naves de Abertis Logisticspark Lisboa para Abertis Infraestructuras

LKS es la encargada de llevar a cabo los trabajos de estudio de tipologías arquitectónicas, estructurales y de instalaciones, y la elaboración de los proyectos de ejecución y especialidades de las naves 23 y 24 de la nueva Plataforma Logística Abertis Logisticspark Lisboa.



Abertis, líder europeo en gestión de infraestructuras, ha encargado a LKS el proyecto de las dos primeras naves de la plataforma logística. Para acometer el proyecto LKS cuenta con la participación de la empresa portuguesa Tetraproyecto Serviços de Engenharia cuya presencia sobre el terreno tendrá un elevado peso en la vida del proyecto.

Se trata de los primeros edificios que se construirán en Abertis Logisticspark Lisboa, que tiene una extensión de un millón de metros cuadrados. El diseño de estos edificios multicliente deberá responder a las necesidades del desarrollo de todos los edificios de este tipo que se construyan dentro de la plataforma, que oscilan entre los 10.000 y 20.000 metros cuadrados cada uno de ellos.

Abertis es la responsable de la construcción y explotación de esta plataforma logística multimodal de 100 hectáreas y un área de expansión de aproximadamente 50 hectáreas, en la población de Vila Franca de Xira, a 25 kilómetros al nordes-

te de Lisboa. Dispondrá también de estación de ferrocarril de mercancías/pasajeros y estará situada, asimismo, a dos kilómetros del nuevo puente sobre el río Tajo que conectará con la autopista A13 (Lisboa-Sur de Portugal). El Gobierno portugués y Abertis se han comprometido, además, a analizar la viabilidad de la conexión fluvial entre el Puerto de Lisboa y la Plataforma.

La inversión total estimada en el proyecto, una vez desarrollado en su totalidad, asciende a 265 millones de euros y se cree que la nueva plataforma pueda suponer la creación de más de 5.000 puestos de trabajo directos y 12.500 indirectos. Esta nueva colaboración entre Abertis y LKS es consecuencia de la fructífera colaboración llevada a cabo en Arasur, la Plataforma Multimodal de Álava.

Abertis Logisticspark Lisboa – Castanheira do Ribatejo, forma parte del plan “Portugal Logístico” promovido por el Gobierno portugués y que prevé la creación de una red de 11 plataformas logísticas ubicadas en localizaciones estratégicas.

La inversión total estimada en el proyecto, una vez desarrollado en su totalidad, asciende a 265 millones de euros y se cree que la nueva plataforma pueda suponer la creación de más de 5.000 puestos de trabajo directos.

Presentación de los equipos Orbea

El pasado 4 de marzo se realizó en Donostia la presentación oficial de los equipos Orbea Oreka SDA (carretera) y Orbea BTT (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.

Respecto al Orbea Oreka SDA, cuyo objetivo es promocionar el ciclismo de base, está integrado por 12 txirrindularis, de los cuales 9 son nuevos en la escuadra. Su director, Alvaro González de Galdeano, señaló que el objetivo es formar corredores que puedan dar el salto a la élite del ciclismo.

Por su parte, los objetivos del Orbea BTT, liderado por el campeón del mundo Julian Absalon, se centran en los Juegos Olímpicos de Pekín y en el Campeonato del Mundo.



FAGOR ARRASATE se adjudica nuevos pedidos para Alemania y la India

Consigue incrementar su nutrida cartera de pedidos para 2008 y acentuar el carácter internacional de su actividad.

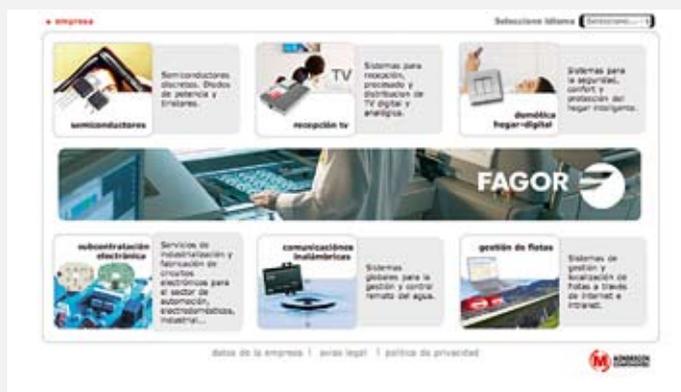
La cooperativa añade a su cartera de pedidos tres nuevos proyectos de carácter internacional. Uno de ellos consiste en una línea de corte con prensa (Blanking line) para la planta que Gonvauto Thüringen tiene en Alemania. La nueva línea procesará aceros de alto límite elástico de hasta 1600 mm. de ancho y espesores de hasta 3,5 mm. Mientras que la prensa tendrá una capacidad de 8.000 KN.

Los otros dos pedidos son para la India. El primero solicitado por Ford Motor Co. para suministrar una prensa hidráulica de 20.000 KN; y el segundo, encargado por la siderúrgica india SALEM, para el diseño, fabricación e instalación de una avanzada línea de corte longitudinal que se complementa, además, con una línea de flejado y empaquetado de bobinas. La foto recoge un instante de la ceremonia de la firma del contrato celebrada en las oficinas centrales de la firma hindú, un acto al que asistieron por parte de Fagor Arrasate los líderes de las negociaciones, Victor Esteban y Jon Zubillaga.



Fagor Electrónica rediseña su página web

Fagor presenta una nueva web que además de cambios estéticos incluye una serie de características que facilitan la búsqueda de información a los usuarios. Por ejemplo, el acceso permanente al apartado de producto; un nuevo buscador, que permite buscar la información a partir de la referencia; o una nueva área de descargas, que incorpora entre otras cosas una galería de fotos de todos los productos, así como catálogos, información técnica, artículos técnicos, textos legales, software, actualizaciones...



Copreci en la feria HPBA 2008 (Atlanta)

Se trata del salón internacional más importante del sector de Estufas, Barbacoas y Patio Heaters.

Un año más, Copreci estuvo presente en la pasada feria HPBA 2008 que tuvo lugar en el Georgia World Congress Center de Atlanta (EEUU). HPBA es la feria más importante del sector de Estufas, Barbacoas y Patio Heaters tanto en EEUU, 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, fabricantes...

Soluciones Copreci

Copreci presentó sus diferentes sistemas de encendido (ignición) en función de las necesidades de la aplicación, entre los que destacan: La *Mondragón valve* un nuevo sistema de encendido ignición fiable que asegura una llama estable; *Switches* con diferentes posibilidades; y sistemas que integran controles electrónicos, que aportan seguridad y fiabilidad a las aplicaciones.

Asimismo, Copreci mostró otros desarrollos y proyectos en los que está inmerso, como la válvula *Dual Fuel*, válida tanto



para Gas Natural, como L/P, evitando la necesidad de disponer de dos referencias diferentes por cada gas; el nuevo *proyecto aluminio* para toda su gama de válvulas y grifos a gas, y su capacidad como proveedor de *subensambles*, 100% controlados y listos para integrar en el producto final.

Mondragón Lingua y Arriaga Antzokia suscriben un convenio de colaboración

Mondragon Lingua asume la condición de proveedor de formación en idiomas del teatro vizcaíno.

El pasado mes de enero, el Teatro Arriaga y Mondragon Lingua procedieron a la firma de un nuevo convenio de patrocinio. Este acto se enmarca dentro de la estrategia diseñada por Mondragón Lingua para la colaboración con entidades de reconocido prestigio dentro del ámbito de la cultura y con influencia en el País Vasco.

El centenario Teatro bilbaíno destaca por la amplísima variedad de géneros y estilos, así como por la calidad de los mismos y por su decidida apuesta por la innovación. A esta interesante oferta, hay que añadir la reciente incorporación como director artístico de Emilio Sagi, personalidad de gran proyección internacional dentro del mundo de la ópera y la zarzuela.

Gracias al convenio firmado, Mondragón Lingua se convierte en "Empresa Amiga del Teatro Arriaga". Esta condición hará posible que Mondragón Lingua se beneficie de una serie de ventajas relacionadas con la actividad que desarrolla el Teatro, así como tener presencia en determinados soportes de comunicación vinculados a dicha entidad. Igualmente, este nuevo convenio permitirá a Mondragón Lingua adquirir entradas para determinados espectáculos con un importante descuento.



Por último, y como consecuencia de este convenio, Mondragon Lingua asume la condición de proveedor de formación de tan prestigiosa entidad, pasando a desarrollar sus programas de formación en idiomas.

Este convenio hará posible que Mondragón Lingua se beneficie de una serie de ventajas relacionadas con la actividad que desarrolla el Teatro, así como tener presencia en determinados soportes de comunicación vinculados a dicha entidad.

Fagor en Smagua 2008

Fagor Electrónica acudió a la feria "Smagua 2008" que tuvo lugar en Zaragoza del 11 al 14 de Marzo. Se trata de la cita más importante del sector del agua a nivel europeo

en la que han participado más de 35.000 profesionales de 62 países, confirmándose como el referente internacional del sector hídrico.

Fagor Electrónica acudió con su negocio de Comunicaciones Inalámbricas presentando sus soluciones globales para la gestión y control remoto del agua, orientándose principalmente al sector del riego.

Fagor dispone de un módulo de telecontrol llamado Remotio que dispone de una serie de entradas analógicas y digitales para recoger la información proveniente de caudalímetros, medidores de cloro, de nivel, contadores, sensores de fallo de energía, apertura/cierre... y la envía a un centro de control para gestionarla.



Convención comercial de ORKLI en Donostia

Durante dos días, 6 y 7 de marzo, Orkli reunió a su red comercial en Donostia en unas jornadas que han servido para dar a conocer la situación actual de la empresa durante el año 2007 y los planes y objetivos de este nuevo año 2008.

El evento concluyó con el agradecimiento por parte de Orkli a toda su red comercial por el éxito conseguido, gracias a su esfuerzo y dedicación. Por vez primera, y de la mano del director comercial, se hace entrega de un trofeo a los mejores resultados en Suelo Radiante a Ignasi Guim, comercial de la zona de Cataluña, cuyo reconocimiento es compartido por el resto de los asistentes.



Lagun Aro patrocinara las carreras populares de Bizkaia de 2008

Como prueba de la apuesta de la entidad aseguradora por apoyar y difundir la práctica deportiva a nivel popular, dentro de su programa de Responsabilidad Social Corporativa.

Seguros Lagun Aro suscribió el pasado mes de febrero un acuerdo de patrocinio con el periódico Deia por el cual se convierte en patrocinador oficial de quince pruebas populares que se celebrarán en Bizkaia a lo largo de 2008.

La maratón internacional y la media maratón de Bilbao, la Travesía Internacional Ría del Nervión en Piragua, o la carrera Villa de Bilbao, son algunas de las pruebas en las que Lagun Aro estará presente.

Este patrocinio se enmarca dentro de la apuesta de Lagun Aro por apoyar y difundir la práctica deportiva a nivel

popular, dentro de su programa de Responsabilidad Social Corporativa. El apoyo de Lagun Aro al deporte se extiende a diferentes provincias, a través de pruebas como la Behobia-Donostia, la carrera de montaña Kosta Trail, la Carrera Popular Virgen Blanca-Cruz del Gorbea (Araba), o la Maratón de la Rioja.

Nuevas sucursales de Lagun Aro en Asturias y Salamanca

En el marco de su plan de expansión, Lagun Aro desembarca en dos nuevas provincias con la apertura de sedas sucursales de mediación en Asturias y Salamanca. De esta forma, ya son 12 las provincias españolas en las que tiene presencia la compañía de seguros del grupo MONDRAGON.

Lagun Aro ha experimentado un crecimiento y consolidación notables desde 1982, año de su fundación. En la actualidad está presente en Araba, Asturias, Bizkaia, Barcelona, Burgos, Gipuzkoa, La Rioja, León, Navarra, Salamanca, Santander, Valencia, Valladolid y Zaragoza.

Este patrocinio se enmarca dentro de la apuesta de Lagun Aro por apoyar y difundir la práctica deportiva a nivel popular, dentro de su programa de Responsabilidad Social Corporativa.

Premio a la mejor campaña en la web

Por otro lado, Lagun Aro se erigió vencedora en la entrega de los premios a las mejores páginas web que por sexto año consecutivo celebró El Correo Digital, en lo que constituye uno de los principales certámenes en el área web a nivel del País Vasco. El jurado otorgó a Lagun Aro el premio en la categoría Mejor campaña de publicidad en internet gracias a una creatividad atípica, alejada del tono de seriedad habitual empleado en el sector. La campaña, titulada "Nada es lo que parece", muestra una abuela "de las de toda la vida" disfrutando de lo lindo con una consola de videojuegos, lo que da pie al mensaje de "No todas las abuelas son iguales, las aseguradoras tampoco".



Lagun-Aroren Batzar Nagusia

Martxoaren 12an egin zen Arrasateko Amaia antzokian Lagun-Aro BGAren Ohiko Batzar Nagusia. Aurtengo ekitaldiaren berrikuntzarik aipagarriena Julio Gallastegi zuzendari berriaren aurkezpena izan zen, aurtengo urtarriletik aurrera Xabier Elizondo ordezkatu baitu. Bestela, nahiko ohikoa izan zen Batzarra: txostenak, estatutu eta erregelamendu aldaketei buruzko informazioa, eta 2008rako aurreikuspenak. 2007ko ekitaldiari dagokion zerbaki entsaladan hiru gauza azpimarratu behar: batetik, 618 mutualista gehiago egin zirela iaz; bestetik, aldi baterako ezintasunaren prestazioan izandako gastuen igoera; eta, azkenik, finantzen kudeaketak 2007an izan duen zailtasuna.

2008ko ekitaldiaren inguruan zailantza asko dago. Halere, aurreikuspenen arabera, ondare fondoa 4.150 milioi eurora iritsiko da, %6,4ko hazkundearekin.



Caja Laboral repasa con los medios su evolución en 2007

La cita fue el 6 de marzo en la sede central de Caja Laboral, en Arrasate (Gipuzkoa). El objeto del encuentro, celebrado la víspera de la Asamblea General, era presentar a los medios informativos los principales datos de la evolución de la entidad bancaria en 2007. En el evento comparecieron Juan Mari Otaegi y Elias Atutxa, presidente y director general de Caja Laboral, quienes como se aprecia en la foto, posaron para las cámaras antes de repasar los principales números de 2007.

De cara a 2008, Caja Laboral prevé incrementar su volumen de negocio un 14%, abrir 16 nuevas sucursales y alcanzar unos resultados similares a los del ejercicio anterior.



Alcaldes de Durangaldea visitan Caja Laboral

El pasado 5 de marzo, alcaldes y concejales de 14 ayuntamientos bizkaitarras (Berriz, Elorrio, Abadiño, Atxondo, Amoroto, Aulesti, Ereño, Garay, Ispaster, Izurtza, Mallabia, Mañaria, Mendexa y Otxandio) se acercaron a Caja Laboral en una visita institucional. Acudieron junto a representantes de Erralde Durangoko Hiltegia, S.L., proyecto empresarial en el que participan dichos ayuntamientos para implantar un Okelagune-complejo ganadero-cárnico con matadero y otros servicios en el municipio de Berriz, y que ha contado con la financiación de Caja Laboral, entre otras entidades. La foto está tomada en los exteriores del caserío Olandix, en Arrasate.



Fundación Eroski destinó dos millones de euros a proyectos de acción social en 2007

Las ayudas se han empleado principalmente en campañas de entrega de producto, aportaciones a proyectos de cooperación internacional, programas de voluntariado corporativo, patrocinios y becas y ayudas para la investigación.



Fundación Eroski ha destinado 1.988.180 euros a proyectos de acción social durante 2007, un 13% más que el pasado año. Esta importante suma se ha repartido principalmente entre campañas de entrega de producto, aportaciones a proyectos de cooperación internacional, programa de voluntariado corporativo, patrocinios y becas y ayudas para la investigación promovidas por Fundación Eroski.

Como miembro fundador del *Pacto Mundial*, Eroski desarrolla su actividad con el ánimo de ser una organización socialmente responsable y de promover el cumplimiento de los Objetivos del Milenio para 2015. Y en coherencia con el compromiso adquirido, Eroski impulsa diversas iniciativas en materia de medioambiente, solidaridad y promoción de hábitos de vida saludable.

Las iniciativas más relevantes que se han puesto en marcha dentro del Programa de Cooperación de Fundación Eroski han sido:

- **Apoyo a proyectos con asociaciones de personas con discapacidad**, que han recibido 66.000 euros. Así mismo, mantiene una relación comercial estable con varios Centros

Especiales de Empleo, con una facturación que ha superado los 448.000 euros.

- Programa de **Voluntariado Corporativo** dirigido a trabajadores, clientes y Amigos de la Fundación: 93 personas, becas por Fundación Eroski, han participado este año dedicando su periodo de vacaciones a colaborar en proyectos de cooperación.
- **Voto Solidario**: primera iniciativa de estas características en el sector distribución, que permite a los clientes y trabajadores de Eroski, así como a los Amigos de Fundación Eroski decidir el proyecto a financiar por Fundación Eroski. En su segunda edición se han entregado 26.500 euros a *Médicos sin Fronteras*, que se destinarán a disminuir la morbilidad y la mortalidad relacionada con el VIH/Sida de los niños y sus familias en Bulawayo (Zimbawe).
- Campaña de Escolarización a favor de las niñas **25 para el 2015** en colaboración con UNICEF, que ha obtenido 45.200 euros aportados por los clientes.
- **Quincena informativa sobre Comercio Justo**, en colaboración con Intermón Oxfam.
- Dos **campañas anuales de recogida de alimentos** realizadas en colaboración con la Federación Española de Bancos de Alimentos y con la participación de clientes (más de 1.400.000 kilos entregados a lo largo de los 10 años de colaboración).
- **Programa de Entrega de Producto**, con el que se donaron juguetes, alimentos y productos textiles fundamentalmente, por valor de 526.000 euros a lo largo de 2007, siendo más de 130.000 personas las beneficiarias de esta ayuda humanitaria, principalmente niños, mujeres y personas mayores sin recursos de comunidades de Chile, Perú, Bolivia, Guatemala y Rusia
- VI Convocatoria de **Financiación de Proyectos de Cooperación Internacional**: ha financiado con 62.000 euros tres proyectos que se encuentran en fase de ejecución en Benin, Sierra Leona y Argentina

En la misma línea de trabajo, Fundación Eroski ha suscrito **convenios** de colaboración estables, con objetivos a medio plazo, con diversas organizaciones no gubernamentales como Médicos sin Fronteras, UNICEF, Special Olympics, Federación Niños del Mundo, Fundación Vicente Ferrer, WWF/Adena, Foro Rural Mundial, SEO/Birdlife y ha patrocinado diversas iniciativas como el Día de la Esperanza con Intermón Oxfam, el Primer informe temático "Comercio Justo y África" en colaboración con SETEM, etc.

Como miembro fundador del Pacto Mundial, Eroski desarrolla su actividad con el ánimo de ser una organización socialmente responsable y de promover el cumplimiento de los Objetivos del Milenio para 2015.

VIAJES EROSKI abrirá 27 nuevas oficinas vacacionales en 2008

En el ejercicio anterior amplió su red en 18 oficinas vacacionales. Con las aperturas de este año su red ya supera las 300 oficinas.

Viajes Eroski avanza en su estrategia de crecimiento con el fin de ofrecer a los viajeros una oferta de calidad y competitiva desde las oficinas vacacionales. A lo largo del pasado mes de febrero se han abierto siete puntos de venta vacacionales, un tercio de las previsiones anuales. Las nuevas oficinas están ya operativas en Benicarló y Denia (dentro de los centros comerciales de Grupo Eroski) Gijón, Bilbao, Zaragoza, Pontevedra y Cabezón de la Sal, en Cantabria.

Viajes Eroski tiene en estos momentos 274 agencias vacacionales y con las aperturas previstas cerrará su ejercicio actual con una red de 300 oficinas vacacionales. Las próximas

Viajes Eroski tiene 274 agencias vacacionales y con las aperturas previstas cerrará su ejercicio actual con una red de 300 oficinas vacacionales.

aperturas se producirán en los nuevos centros comerciales con presencia de actividad de EROSKI. Asimismo, incrementará su actual posición en Madrid, donde 45 oficinas ofrecen ya sus servicios en ese mercado.

Por su parte, la división de business Travel Air abrió también el ejercicio pasado un centro más en la zona de Bilbao, bajo la forma de implant. Travel Air concluyó 2007 con 28 centros de empresas, entre los que se encuentran inplants, business centers y centros de eventos y convenciones.

EROSKI viajes ofrece al día de hoy una red comercial de 274 oficinas vacacionales distribuidas en Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Cantabria, Castilla y León, Castilla la Mancha, Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, Murcia, Navarra, La Rioja y País Vasco. Su plantilla la componen un total de 876 trabajadores que están inmersos en un proceso de participación en la propiedad, en los resultados y en la gestión de la empresa, al igual que el conjunto de los 50.000 trabajadores de Grupo EROSKI.

Aparcamientos para discapacitados

EROSKI presenta su nuevo aparcamiento de uso exclusivo para personas con alguna discapacidad, que se ofrece ya a los consumidores de una docena de hipermercados como experiencia piloto. Se trata de un espacio al que sólo se puede acceder con la tarjeta diseñada expresamente para este colectivo. Por el momento, son un total de doce establecimientos en los que este servicio está operativo.

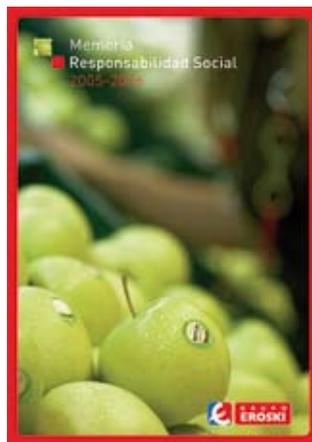


La Memoria de Responsabilidad Social de Eroski obtiene el "Premio europeo de medio ambiente"

Por segundo año consecutivo la Memoria de Responsabilidad Social de EROSKI ha sido reconocida en la categoría de Comunicación para el Desarrollo Sostenible.

La Memoria de Responsabilidad Social de EROSKI ha sido galardonada por segundo año consecutivo en la sección española de los Premios Europeos de Medio Ambiente 2007/08 con el Premio a la Comunicación para el Desarrollo Sostenible, la convocatoria de mayor prestigio en España sobre desarrollo sostenible empresarial. El objetivo de este premio es reconocer a aquellas organizaciones que contribuyen al cumplimiento de los principios de respeto al medio ambiente.

Este reconocimiento, impulsado por la Comisión Europea y organizado en España por la Fundación Entorno junto al



Ministerio de Medio Ambiente, otorga a la Memoria de EROSKI un reflejo transparente y responsable de los avances en materia económica, social y medioambiental, ejes estratégicos y líneas conductoras de la actividad empresarial de EROSKI.

En palabras de Constan Dacosta, presidente de EROSKI: "Para nosotros es un honor recibir este logro que premia el compromiso de EROSKI en la promoción de actitudes de apoyo a la calidad de vida y a la conservación del medio ambiente. Nuestro objetivo es que el consumidor encuentre en EROSKI un punto de información y compromiso con su bienestar, y al mismo tiempo de respeto con el entorno natural"



José I. Garate,
director de Secretaría Técnica
de MONDRAGON

Identidad visual ¿Necesitamos cambiar?

Las señas de Identidad Corporativa actuales se crearon en 1992 y en los 15 años transcurridos han acumulado un importante bagaje de reconocimiento social, tanto en el ámbito interno de nuestras cooperativas, como en el ámbito externo, desde las instituciones a la sociedad en general.

Estas señas de Identidad se han aposentado poco a poco en nuestros corazones y han generado un reconocido sentido de orgullo de pertenencia, además de integrar un importante valor de marca empresarial, en su función de respaldo de las actividades de las Cooperativas.

Una Identidad Corporativa que transmite una historia de éxito de más de 50 años de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y que expresa la fidelidad a los principios inculcados por D. José María de participación, responsabilidad y solidaridad, que hoy siguen cimentando nuestra razón de ser.

Por todo ello resultaba oportuno preguntarse si necesitábamos realmente cambiar de imagen. Y ante esta pregunta, el Consejo General entendió conveniente acometer, a finales de 2006, un estudio que permitiese visionar un posible cambio de las señas de Identidad Cor-

porativa, considerando el desarrollo alcanzado por la Corporación.

El crecimiento de las Cooperativas y la profusión de sociedades participadas, con su fuerte incidencia en el número de personas y volumen de operaciones, unido a la proyección internacional en un escenario marcado por la globalización, aconsejaban abordar con rigor y profesionalidad un proyecto de cambio de la Identidad Corporativa,

para adecuarla a la realidad del siglo XXI.

La trascendencia del proyecto y sus repercusiones recomendaron buscar la colaboración de unos consultores especializados en la creación de identidad y de reconocido prestigio, con el objetivo de no poner en riesgo el valor acumulado de reconocimiento social. Por ello, se decidió contratar los servicios de la Consultoría de Branding "Saffron"

y se diseñó conjuntamente un proyecto estructurado en cuatro fases:

1. **Análisis de nuestras señas de identidad.**
2. **Diseño de la nueva Identidad Corporativa.**
3. **Sistema de respaldo para las Cooperativas.**
4. **Implantación.**

Análisis de nuestras señas de identidad

En la primera fase se invirtió mucho tiempo y esfuerzos en entrevistas para llegar a entender en todo su alcance el ADN de la marca: lo que somos, nuestros valores, nuestra personalidad, la esencia o promesa que trasladamos con nuestra marca.

Estas entrevistas se realizaron por expertos de Saffron con numerosas personas de todos los niveles de responsabilidad de nuestra organización, y con personas externas de Instituciones públicas y privadas, con las que mantenemos relaciones directas o que incluso sólo nos conocen por referencia intelectual.

La principal conclusión de todas estas entrevistas fue que la imagen que transmite la Corporación es coherente con nuestros Principios Básicos y Valores Corporativos. Que este mensaje es un valor que debemos consolidar y potenciar como "Nuestra visión" o "Promesa" ante una sociedad que busca modelos empresariales alternativos, capaces de mantener un verdadero equilibrio entre el éxito económico y una organización responsable con las personas.

Complementariamente, se desprendería de este trabajo, que la sociedad nos reconoce de forma altamente coincidente, con unos rasgos de personalidad que nos caracterizan por un estilo modesto, pragmático, cercano y alegre.

En definitiva, se trataba de consensuar una visión, que reforzara en nuestras Cooperativas y en sus socios trabajadores, el sentido de orgullo de pertenencia a una Corporación de reconocido prestigio social, respaldado por un exitoso sistema de participación laboral comprometido y responsable. Que, al mismo tiempo, reinterpretara nuestros ideales para el siglo XXI, con un fuerte atractivo intelectual y emocional y que, siendo a la vez creíble y motivadora, nos trazara un objetivo claro frente a la sociedad.

Esta visión se identificó de forma sencilla con un mensaje potente y directo, *Humanity at work*, plasmado en lengua inglesa por su proyección universal, completándose posteriormente con dos versiones en euskera y castellano, pensadas básicamente para su utilización interna: "Gizatasuna lanean" y "Sentido humano del trabajo".



Diseño de la nueva Identidad Corporativa

MONDRAGON

El punto de arranque evidente fue mantener la identificación social de nuestra Experiencia unida a su origen geográfico: "Mondragón". Topónimo de fuerte personalidad cuyo origen se remonta al año 1260, cuando el Rey castellano Alfonso X el Sabio fundó la villa de Mondragón en el lugar donde se hallaba una aldea de nombre Arrasate.

Mondragón tiene incluso una bonita leyenda de corte romántico, atribuyéndose tal denominación (derivada del original Montdragón) a la existencia de un dragón llamado "Herensuge" que vivía, según unos, en el monte Santa Bárbara y según otros en el monte Olandixo, y que aterrorizaba a los habitantes de la comarca. Este dragón fue vencido por los ferrones de Arrasate y la villa, que prosperó tras su muerte al abrigo del monte Santa Bárbara, recibió el nombre de Montdragón como reconocimiento a la valentía de sus gentes.

Seguramente, como la mayoría de las leyendas, no deja de ser una tradición oral que se ha venido transmitiendo en el ámbito familiar, sin cuestionarse su verisimilitud, pero que refleja sin duda la fuerte personalidad de sus gentes.

La "M" solidaria

Mucho más difícil resultó diseñar una "M" creativa que evocara a "Mondragón", que fuera diferente de las miles de "M" que existen en el mundo de las marcas y que se identificara con la visión corporativa. La recreación de la nueva "M" tomó la forma de dos personas en cooperación que se identifican dándose la mano:



GIZATASUNA
LANEAN



HUMANITY
AT WORK



SENTIDO
HUMANO
DEL TRABAJO

Las actividades

Finalmente a estos dos elementos se añadió un tercer módulo, que pretende expresar el alcance de las operaciones de la Corporación, con un claro mensaje de dimensión y potencialidad, que identifica sus cuatro áreas de actividad: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento, incluyendo en esta última las actividades de educación e investigación, que hasta ahora las identificábamos como corporativas.

Una oportuna combinación de colores, que refuerza la identificación de la Corporación, aplicada al tratamiento de los tres módulos de la nueva marca, ayudó a alumbrar el siguiente logo:

MONDRAGON



HUMANITY
AT WORK

Finanzas
Industria
Distribución
Conocimiento



Sistema de respaldo para las Cooperativas

Partiendo ya de la nueva Identidad Corporativa, en la tercera fase se abordó un nuevo reto: diseñar un sistema de respaldo para las Cooperativas que, sin eclipsar su propia marca e identidad, contribuya a reforzarla, aportando el potencial de su integración en la Corporación.



1

Sistema flexible

Para ello ha sido necesario desarrollar un sistema que combine rigor y flexibilidad en la aplicación, con tres modalidades de respaldo que permiten su adecuación de forma compartida, tanto para las aplicaciones de carácter vinculante como para las no vinculantes.



2

También estos tres respaldos pueden combinar la visión y las áreas de la Corporación en inglés, euskera y castellano, en función de los diferentes públicos objetivo del soporte de comunicación.



3

1. Respaldo integral.
2. Respaldo básico.
3. Respaldo conceptual.

tendrían sentido ni económico ni práctico.

La **comunicación**, como hasta el momento, se soportará en las Cooperativas, verdaderos agentes que interactúan directamente con los mercados y con la sociedad y, por supuesto, a través de la información que emane del Centro Corporativo. Se trata de hacer realidad el lema de los tres mosqueteros "Uno para todos y todos para uno".

Hace quince años, cuando comenzamos con la marca respaldo corporativa, había dudas sobre su aportación a las marcas individuales, pero hoy creo que nadie duda del valor que aporta a las respectivas marcas de las Cooperativas. Una evidencia que se verá fortalecida con las nuevas señas de identidad y con la flexibilidad que incorpora el sistema de respaldo.

Implantación

Una vez aprobada la nueva Identidad Corporativa por el Consejo General y la Comisión Permanente y con el convencimiento de que el cambio nos brinda una clara oportunidad para acumular valor y generar sinergias, entramos en la cuarta y definitiva fase de implantación. Para ello dispondremos de un conjunto de herramientas que nos facilitarán la gestión y el tránsito hacia la nueva identidad.

En el Centro Corporativo, donde se ha iniciado ya el proceso, se instalará en la Intranet la Guía de Estilo de Aplicaciones, que nos permitirá aplicar con rigor la nueva identidad en todos los soportes emitidos por los Departamentos del Centro Corporativo: papelería comercial, tarjetas, diaporama, página web, y un largo etcétera de soportes de comunicación. Asimismo, se instalará en la Extranet Corporativa un Manual de Elementos Básicos que permitirán manejar los logos, tipografía, colores y otros elementos técnicos.

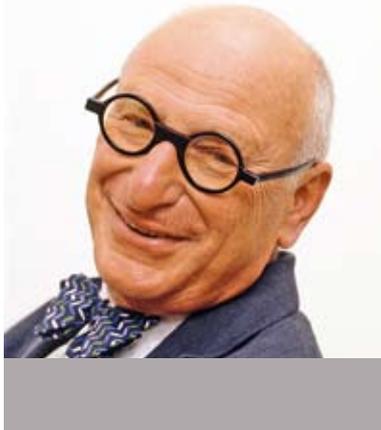
Por otro lado, para apoyar la aplicación en las Cooperativas, también contaremos en la Extranet Corporativa con la Guía de Aplicación del Sistema de Respaldo, que permitirá gestionar los respaldos integral, básico y conceptual con el máximo rigor.

Las Cooperativas dispondrán, junto con la citada guía, de una aplicación informática basada en un sistema de preguntas encadenadas, que permitirá identificar el respaldo que corresponda a cada caso y las características técnicas del logo para su impresión o utilización en medios digitales. Si surgen problemas de aplicación, una llamada al Departamento de Imagen Corporativo ayudará a solucionar cualquier duda.

El calendario de aplicación ha comenzado ya de forma progresiva el pasado 1 de febrero en el Centro Corporativo y se iniciará en las Cooperativas el próximo 1 de mayo. Será una tarea ardua, más de voluntad que de dificultad, que nos llevará prácticamente todo este año.

Quisiera concluir, agradeciendo el esfuerzo que van a realizar todas las Cooperativas, para integrar al máximo la nueva Identidad Corporativa en sus soportes de comunicación. ■

Wally Olins marka kontzeptuaren inguruan nazioarteko lehen mailako aditua da. Berarekin izan gara irudi korporatibo berriari buruz gure zalantzak argitu nahian.



Wally Olins Director General de Saffron Consultants

“Humanity at work es una forma de manifestar los principios que rigen el modelo cooperativo”

¿Cuáles son los atributos más destacados de la nueva identidad corporativa?

Hay tres aspectos que considero perfectamente destacables dentro de la nueva identidad corporativa de MONDRAGON.

El primero es la gran idea unificadora detrás de lo que es el grupo MONDRAGON. *Humanity at work*, o la idea de sentido humano del trabajo, es una forma de manifestar los principios que rigen el modelo cooperativo. La participación, el trabajo en equipo o la responsabilidad, son valores de los que todas las empresas están intentando apropiarse en el siglo XXI y

Hemos rescatado la palabra MONDRAGON, que además de evocar el origen de vuestro proyecto común, os diferencia mucho más que las iniciales MCC.

MONDRAGON lleva más de 50 años haciéndolo.

El segundo, es la nueva identidad visual. El trabajo realizado ha puesto de manifiesto las intenciones del grupo de consolidar su presencia internacional. El nuevo logo y los elementos visuales que le acompañan reflejan la modernidad del grupo.

El tercero, es el sistema de respaldo hacia las cooperativas. Se ha desarrollado un sistema visual muy directo que tiene en cuenta la autonomía de las cooperativas, pero que exige el compromiso de cada una de ellas por apoyar este gran proyecto que es MONDRAGON.

¿Qué se gana con el cambio?

Consistencia y contundencia. Consistencia porque hay un solo mensaje que os une y os hace sentir orgullosos. Contundencia porque con este único mensaje daréis una imagen más precisa de la verdadera dimensión de este proyecto humano en todo el mundo, que es donde menos se os conoce.

¿Qué ha sido lo más complejo en el proceso concepción de la nueva imagen?

Entender la realidad de cada una de las cooperativas que pertenecen a la organización. Son muchas y era necesario hacernos una idea de su trabajo.

En la nueva identidad se ha eliminado la palabra “cooperativa”, que nos distingue. ¿Por qué?

Lo que os distingue no es la palabra cooperativa sino la esencia de vuestra naturaleza cooperativista y vuestros valores de libre adhesión, organización democrática, soberanía del trabajo, carácter instrumental y subordinado del capital, participación en la gestión, solidaridad retributiva, intercooperación, transformación social, carácter universal y educación. Este extraordinario ADN sigue intacto en vuestra identidad y es lo que hemos encapsulado en la idea de *Humanity at work/Sentido humano del trabajo/Gizatasuna lanean*. Lo que hemos hecho es evolucionar la forma en que manifestáis esta esencia en el contexto del siglo XXI.

MONDRAGON. ¿Y las cooperativas de Oñati? ¿O las del Goierri?

MONDRAGON a pesar de que es el nombre del lugar geográfico, evoca mucho más que esto. Es el lugar que vio nacer este gran proyecto humano y además es el lugar donde está el centro corporativo. Es como el banco Santander, un banco que aunque tenga un nombre muy local, tiene un claro perfil global. Y a pesar de que el banco sea conocido en muchos mercados, si preguntas en el extranjero lo que se entiende por “Santander” es muy probable que nadie sepa que se trata de un lugar geográfico en España. Esto seguramente pasará con MONDRAGON en el futuro.

Notoriedad de marca

En cuanto a notoriedad, ahora ¿empezamos de cero?

En absoluto, vuestra marca MCC se conoce informalmente como Mondragón tanto en España como en el extranjero –a pesar de que MCC es el nombre oficial, los medios y la

gente todavía utiliza la palabra Mondragón-. Lo que hemos hecho es rescatar esta palabra, que además de evocar el origen de vuestro proyecto común, os diferencia mucho más que las iniciales. De manera más anecdótica, te invito a que mires los resultados de Google cuando pones MCC y compares con los que aparecen con MONDRAGON. ¿Cuál es la forma más fácil de encontrarlos?

Igualmente, vuestras cooperativas son responsables de llevar el mensaje a cada una de las audiencias con las que trabajan al apoyar la gran idea de *Humanity at work*.

¿Cómo tenemos que comunicar el cambio?

Es fundamental que comuniquemos esto al mundo y que nos posicionemos como la prueba de que nuestro modelo de gestión ha logrado durante más de 50 años equilibrar exitosamente resultados económicos y resultados sociales.

Antes, para referirse a MCC, hemos oído la Corporación, la MCC, el MCC, la Mondragón... Ahora, ¿se va a evitar ese fenómeno? ¿Dirán todos MONDRAGON?

Esto es lo que creemos que va a suceder. Mondragón será sinónimo de todo esto que mencionas y evitaremos de esta forma diluir el capital de marca (valor tangible e intangible de una marca) al concentrar todos los recursos en una sola denominación. Debemos comunicar una imagen única y consistente interna y externamente.

¿Por qué el claim en inglés? ¿Tiene un único significado?

El claim en inglés manifiesta el compromiso de la corporación y de cada una de las cooperativas por la internacionalización. Es un claim en el idioma internacional de los negocios, el idioma de la globalización y pone en evidencia que es un idioma que Mondragón habla ahora y dominará en el futuro.

No somos los primeros en hacer esto, existen otras grandes corporaciones que ya lo han hecho proyectando globalmente un único mensaje en este idioma. Algunos ejemplos que se me ocurren ahora son Nokia: connecting people, Siemens: global network of innovation y Panasonic: ideas for life. Es necesario que el mensaje que enviáis mundialmente sea el mismo.

¿Se puede cuantificar el valor de la marca?

Existen empresas especializadas en este tema que tienen modelos financieros que estudian aspectos muy subjetivos e intentan asignar un valor financiero a las emocio-

Humanity at work es un mensaje en el idioma internacional de los negocios, el idioma de la globalización y pone en evidencia que es un idioma que MONDRAGON habla ahora y dominará en el futuro.

nes. Es algo a mi parecer tremendamente difícil y complejo porque ¿cómo cuantificas el deseo humano que nos lleva a escoger una cierta marca de coche o a comprar estos vaqueros y no los otros?

¿Se ha hecho la reserva de dominio en Internet?

Sí, nuestra URL principal será a partir de ahora mondragoncorporation.com. Igualmente tenemos otros dominios que estarán redirigidos a esta web, como son:

humanityatwork.com
sentidohumanodeltrabajo.com
gizatasunalanean.com. ■

Soluzioa

Soluzioa, erraz esplikatzeko, zelofan paperarekin aldera daiteke. Erakundeen multzo osoa zelofan paperez biltzea bezalakoa da: bildu eta elkartu egiten du, baina kide bakoitzaren ezauzgarri bereziak ikusteko aukera ematen du. Horrela sortzen da "humanity at work/sentido humano del trabajo/gizatasuna lanean" kontzeptua. Hain zuzen ere, kontzeptua zuen neurrira egina dago, eta kontzeptu kooperatiboaren mamia adierazten du, XXI. mendeko narratiba erabiliz.

Munduko konpainia handien zein txikien gaur egungo portaerari erreparatzen badiotzue, ikusiko duzue zuzenetik ohikoenak direla gizarte erantzukizun korporatiboa, iraunkortasuna, ingurumena, langileen parte hartzea... Gai horiek errepikatu egiten dira, eta komunikabideetan globalizazioa, demokrazia, beroketa globala edota pobrezia eguneroko ogi bihurtu dira. Korporazio handiek "hiritar zintzo" gisa ikusi nahi dute beren burua, eta munduari erakutsi nahi diote, akziodunetz gain, beste hartzaile batzuk ere

badituztela. Hala eta guztiz ere, beren izaera ez da aldatzen. Lan egitera dedikatzen diren enpresak dira, beren akziodunengatik eta akziodunentzat balioa sortze- ra dedikatuak, eta egoera hori maiz itxurazko "aurpegi garbiketa" horrekin kontraesanean jartzen da.

Testuinguru horretan, MONDRAGON ereduak sozietate mugatuaren alternatiba sendoa eta erakargarria eskaintzen du, 50 urtez baino gehiagoz, eredu ekonomiko kapitalista lehiakor baten barruan, gauza izan delako arrakasta material eta produktiboaren eta lan indarraren antolamendu arduratsu eta humanoaren artean oreka mantentzeko.



Jacob Benbunan
Saffron Consultants

Pero ¿de qué iba la cosa?



El cooperativismo es humilde, es algo de andar por casa, sencillo y comprensible. Confía en las personas y mantiene la firme esperanza en la capacidad de las personas para entenderse entre ellas y para valerse por sí mismas.

Jose M^a Larrañaga

De pronto, nos encontramos inmersos en una vorágine de acontecimientos que tienen que ver con las cooperativas de Arrasate. El grupo MONDRAGON está de moda, no hay día en el que no aparezcan sueltos de prensa que nos informan de nuevas instalaciones de tal o cual cooperativa, de los extraordinarios resultados de plantas en Turquía, China, México u otro país; las ventas con marcas históricas incluidas, etc. Las trompetas suenan alegres.

Pero si en vez de quedarnos con la satisfacción que ello nos produce escuchamos a los cooperativistas en sus puestos de trabajo, en la calle o en la barra del bar, apreciamos un evidente desajuste entre una y otra "música". La añoranza es evidente entre los veteranos y las críticas entre los jóvenes no difieren esencialmente de las que pueden formularse en empresas de otro signo social.

La simplicidad de la cooperación

Cuando alguien se atreve a hacer la pregunta esencial de "¿qué pretenden las cooperativas?" lo primero que uno capta es una expresión de sorpresa. Te miran como si qui-

sieran decirte "¿a qué viene esa pregunta ahora?". Y habitualmente la pregunta queda sin respuesta.

Las primeras cooperativas del Reino Unido nacieron en la mente enfebrecida de unos pocos socialistas, a los que sus compañeros les apodaban con cierta dosis de desprecio "utópicos", con la idea tan simple y tan rotunda de poner sobre la mesa de sus casas comida para sus hijos, poder vestir a la familia, y tener una vivienda digna. Pero decidieron hacerlo por sí mismos, decidieron decidir y osaron considerarse propietarios y protagonistas de su propia vida.

El cooperativismo, por tanto, no es fruto del pensamiento de eminentes filósofos, ni de académicos insignes. Tampoco podemos decir que el cooperativismo haya surgido de grandes revolucionarios o carismáticos líderes políticos. No, el cooperativismo es humilde, es algo de andar por casa, sencillo y comprensible. No pretende formular ninguna doctrina magistral para resolver las relaciones entre el poder y la sociedad, entre el individuo y el mundo. Pero confía en las personas y mantiene la firme esperanza en la capaci-

dad de las personas para entenderse entre ellas y para valerse por sí mismas.

Es precisamente esta confianza en las propias fuerzas lo que molesta al poder. Al poder le interesa la sumisión, la obediencia, la uniformidad de criterio y de conducta. Pero si al poder no le interesa la actitud autónoma en la gente, tampoco parece claro el compromiso en la mayoría de la gente a ser responsable de sus propias decisiones. Una y otra vez los sociólogos nos advierten del elevado número de personas que prefieren recibir órdenes a enfrentarse a la posibilidad de cometer errores en sus decisiones. Es decir, se inclinan por la cómoda postura del observador desde la barrera y criticar los errores ajenos a sufrir las críticas de los demás.

La cooperación es simple pero no simplista. Requiere de madurez y equilibrio personal, precisa de mucho valor. Porque, siendo verdad que es preciso ser muy valiente para encararse con los poderosos y afearles o criticarles sus decisiones, no es menor el valor que se requiere para escuchar con serenidad y apertura de mente las críticas de los demás sobre el propio proceder.

La complejidad de la vida empresarial

En general las empresas de economía social han estado presentes: 1) en sectores marginales, de bajo valor añadido de la economía, que no interesaban a los empresarios capitalistas. 2) en sectores o empresas deficitarias, recogiendo al modo de una ambulancia medicalizada, con la sana intención de revivirlas. Y 3) en sectores de interés y competencia en igualdad de condiciones que otro tipo de empresa.

La tercera parcela de las citadas es muy poco frecuente para la cooperación y, entendemos que hay pocos ejemplos salvo algunos casos como el nuestro o el del Levante español.

Esencialmente esto ha sido así por: a) Razones históricas y b) Entender que una empresa de medio o gran tamaño no puede mantener las esencias cooperativas.

Las razones históricas no son difíciles de intuir. El empresariado capitalista busca hacer negocio y ganar dinero y para ello selecciona el mejor espacio posible para cumplir con este legítimo objetivo. Desdeña las áreas de poco valor económico por muy alentadoras que puedan resultar socialmente. Deja para la Administración Pública, para las organizaciones religiosas y para los comprometidos con las necesidades humanitarias la tarea de atender a los sectores marginados. Es la lógica de la subordinación a la economía de lo social.

El cooperativismo se ha entendido como una actividad de beneficencia más que empresarial y, como tal, no debe –se dice– aspirar a beneficios de lucro.

La consabida teoría de que el tamaño reducido es determinante para conservar las esencias cooperativas adolece de un defecto de partida. Pequeño y grande son términos meramente matemáticos y, sobre todo, comparativos. Un elefante resulta enorme para un ratón y un ratón es inmenso para una pulga.

Los mayores animales de la historia han sido los dinosaurios, pesaban toneladas, y las abejas, por el contrario pesan pocos gramos pero perduran gracias

a una simple elección social, mientras que aquellos desaparecieron. Las abejas forman una cooperación entre individuos de manera que prevalece en ellos el sentido comunitario, son pequeños individuos en una gran colmena.

Ser grandes individualmente o grandes comunitariamente es la alternativa que debe elegir la cooperación. Si se decanta por incrementar el tamaño pensando que en este mundo es necesario acumular potencia “centralizada” estará pervirtiendo la razón de la autonomía comunitaria y de tamaño humano que caracteriza a la cooperación. Si, por el contrario, opta por crear pequeñas unidades autónomas de gestión, basadas en las relaciones personales, cercanas y de consenso, podrá ser grande y pequeño a la vez.

El tamaño entendido como unidad que se rige por una sola voluntad centralizada es ajeno a la idea cooperativa. Es la desnaturalización de la cooperación (parece una idea forjada desde la oposición militante a la cooperación).

La síntesis de la gestión compleja y la simplicidad ideológica

No encuentro manera más sencilla para ilustrar la posibilidad de compaginar la complejidad de los mecanismos y la sencillez de las ideas que recurriendo a un cuento que Einstein citaba en una entrevista. Copio tal y como se publicó el relato.

“Mi vida esta predeterminada, no exclusivamente por mi propia voluntad, sino por varios factores sobre los que carezco de control alguno, fundamentalmente por esas misteriosas glándulas en las que la naturaleza destila la auténtica esencia de la vida, nuestras secreciones internas. Los historiadores y los filósofos materialistas tienden a desdeñar las realidades psíquicas y Freud tiende a exagerar su importancia. No soy psicólogo, pero me parece bastante evidente que son los factores psicológicos, especialmente nuestras glándulas endocrinas, los que controlan nuestro destino. Pero también me parece que el psicoanálisis no es siempre saludable. Hurgar en el subconsciente no siempre sirve de ayuda. La maquinaria de nuestras piernas está controlada por un centenar de músculos diferentes.

¿Cree que analizar nuestras piernas y saber exactamente cuáles son los músculos que han de actuar en la locomoción y el orden en el que deben hacerlo nos ayudaría a andar? Recuerde la historia del sapo y el ciempiés. El ciempiés estaba muy orgulloso de tener cien patas. Su vecino, el sapo, estaba muy deprimido porque sólo tenía cuatro. Un día, una idea diabólica impulsó al sapo a escribir la siguiente carta al ciempiés:

“Ilustre señor:

¿Podría decirme cuál de sus cien patas mueve primero cuando traslada su distinguido cuerpo de un lugar a otro, y en qué orden mueve las otras noventa y nueve?”

Cuando el ciempiés recibió la carta empezó a cavilar. Probó primero con una pata, luego con la otra. Por último descubrió consternado que era incapaz de mover ni una sola pata. ¡Ya no era capaz de andar! ¡Estaba paralizado! Descubrió que el exceso de análisis paraliza nuestros procesos mentales y emocionales de manera similar. La organización debe ser sensible a la intuición, a la emoción y a la imaginación”.

Pues eso. ■

Economía solidaria y cooperativismo

Leire Uriarte
Eneritz Pagalday
 Miembros de Lanki

Compartir la experiencia

Algo que llama la atención foránea en el cooperativismo mondragonés es su auto-denominación como "experiencia". Es un término significativo, que denota toda una manera de entenderse en el mundo y en la historia. Las cooperativas mondragonesas se entienden como un ensayo y una trayectoria, una experiencia de una geografía humana concreta, una limitada aportación al devenir de los sistemas socioeconómicos. ¿Qué se hace internamente con una experiencia? Mejorarla. ¿Qué se hace externamente con una experiencia? Compartirla.

Los principios básicos hablan del carácter enraizado de la experiencia en este país, y por otra parte, de su apertura a otros que trabajan con el mismo espíritu en el plano universal. El séptimo principio básico no plantea esta apertura hacia lo universal en términos de expansión empresarial, sino en términos de vocación solidaria con otros agentes que impulsan parecidas ideas y valores.

Mondragón supone una referencia brillante, difusa, contradictoria, distante y atractiva.

Breve recorrido

Desde el año 2000, Lanki y Mundukide, han organizado nueve ediciones del Programa de Intercambio de Experiencias de Desarrollo Comunitario. Un programa de intercambio intensivo entre protagonistas de la economía solidaria del Norte y del Sur. Anualmente han participado en este evento entre 10 y 15 personas de movimientos sociales, ONGs y emprendimientos de economía solidaria de América Latina y África. Paralelamente, durante todo este tiempo, se ha trabajado con organizaciones y comunidades que de forma autogestionada construyen nuevas formas de organización económica y social.

En esta labor de acompañamiento nuestra principal preocupación es qué y cómo podemos aportar desde nuestra Experiencia Cooperativa para que estos emprendimientos sean más autogestionados y eficientes, sin crear dependencia y aumentando los niveles de empoderamiento de las personas y de los grupos.

Para intentar responder a estas preguntas y reflexionar sobre nuestra labor este año se ha organizado por un lado, el *Seminario sobre Cooperación Cooperativa. Prácticas de acompañamiento a experiencias autogestionarias en el ámbito de la economía solidaria*. Por otro lado, el *I. Congreso sobre Economía Solidaria, Autogestión y Cooperativismo. Retos y propuestas en el marco de la globalización neoliberal*. La idea de hacer coincidir el Seminario con el Congreso responde a una inquietud de integrar la reflexión teórica y la praxis, entendiendo la práctica desde dos vertientes: por un lado la práctica de los actores de economía solidaria, y por otra parte, la práctica relacionada con el tipo de apoyo dirigido a los emprendimientos solidarios.

¿Con quién, cómo y qué compartir?

En este camino surge la pregunta sobre cuáles son los agentes más propicios para compartir experiencias. ¿Con qué tipo de colectivos y experiencias comprometerse activamente? Responder a ello requiere una lectura compleja de la evolución global, y una prospección de alternativas y experiencias de transformación en la globalidad actual.

Existen importantes nichos en los cuales la experiencia mondragonesa aporta claves enormemente pertinentes. *Mondragón*, en su esencia, ha sido una experiencia de desarrollo comunitario en clave autogestionaria. En la globalidad del siglo recién comenzado existen agentes con propuestas y prácticas socioeconómicas alternativas con importantes déficits de conocimiento socioempresarial. El mundo de la “economía solidaria” es un archipiélago con cientos de miles de emprendimientos, en los cuales existe una amplísima gama de empresas sociales, desde pequeñas redes de microempresas comunitarias, hasta industrias solventes en manos de sus trabajadores.

Para muchas de ellas *Mondragón* supone una referencia brillante, difusa, contradictoria, distante y atractiva. Pero ¿qué claves aporta el cooperativismo mondragonés para estas experiencias que intentan practicar una economía humanizadora con intuiciones autogestionarias?

Durante el Congreso se han confirmado algunas ideas que aportan pistas para responder a esta cuestión: la identidad, el sentimiento de pertenencia, la adscripción a un proyecto común de transformación social; la eficiencia, la conciliación entre el sustantivo empresa con los adjetivos de solidaria, democrática y justa; la autogestión, el autogobierno y el empoderamiento de los trabajadores; y por último, la solidaridad en sus tres dimensiones (intra-cooperativa, inter-cooperativa, y con el entorno).

El surgimiento de la economía solidaria en las últimas décadas representa la refundación de los principios básicos del cooperativismo en el contexto de un sistema económico que genera enormes desigualdades y la exclusión de gran parte de la población.

Refundación

¿Cuál es el punto de encuentro entre la economía solidaria y el cooperativismo mondragonés?

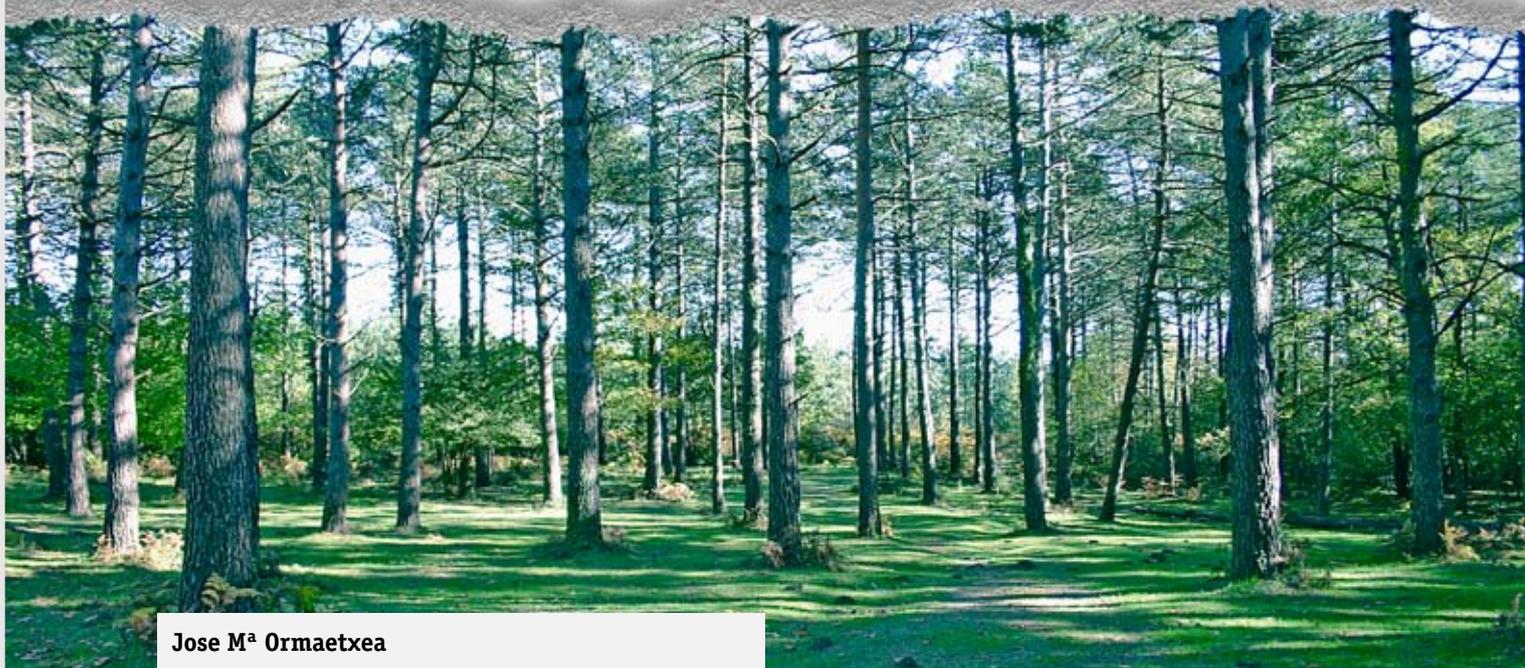
El surgimiento de la economía solidaria en las últimas décadas representa, recurriendo a las palabras de Luis Razeto, la refundación de los principios básicos del cooperativismo en el contexto de un sistema económico que genera enormes desigualdades y la exclusión de gran parte de la población.

La economía solidaria recoge el testigo del espíritu fundacional que dio origen al cooperativismo generando nuevas formas de economía al servicio del ser humano y de la sociedad. La economía solidaria es también, como la Experiencia Cooperativa de Mondragón un proyecto abierto, en construcción, que requiere de aprendizajes, del intercambio de experiencias, de maduración.



Talas prematuras

¿Por qué se trunca la vida de los mejores directivos a los 60 años?



Jose M^a Ormaetxea

Me habían invitado a una celebración. Se trataba de recordar a quienes hacía 50 años habían creado una gran empresa; una poderosa cooperativa. El alcalde presidía una mesa redonda donde cenábamos y, a su lado, el director general, que iba a cumplir 60 años, me anunciaba que cumplida esa fecha abandonaría la cooperativa. “La gente joven empuja mucho. Cada vez es más difícil asumir su presión mientras la gestión de la empresa se hace más compleja. Me voy sin amargura. Se ha acabado mi capacidad de colmar la entrega que exige mi cargo”.

Al cabo de unos meses, entro en una peluquería. Espera su turno un colega que ha dirigido sus últimos años una cooperativa de servicios financieros; también pertenece a MCC. Mi turno es anterior al suyo y mientras el peluquero me abrocha ese gran babero azulado, le preguntó:

Soy de los que he sostenido a lo largo de mi dilatada vida profesional que el balance de una empresa no refleja en su activo el caudal que valen las personas. Y es lo cierto que son ellas las que potencian la empresa al dar la dimensión de los objetivos que con ellas, sólo con ellas, se pueden alcanzar.

“¿Por qué dejas tu cargo cuando aún solo tienes 60 años?”. Y no duda en contestarme: “Sí, en ese sentido formulé la propuesta de dejar mi cargo porque llevar una dirección de este calibre tensa la vida, te excita en la búsqueda del éxito, desgasta, pone a prueba cada día mi competencia. Por eso, he decidido jubilarme”. “Pero, ¿con 60 años?” le inquiero. “Sí, con 60 años”. Cuando el peluquero me cepilla los últimos vestigios de pelo del cogote y me levanto, me añade: “Que conste que yo pedí mi cese y mi jubilación, pero no hubo nadie que pidiese que me quedara. Pero recordaré a los cooperativistas que me han ayudado desde que comencé a trabajar. Porque lo que he hecho y soy tiene su base en el cooperativismo”.

Y, hace poco, un buen científico e igual persona, director de otra cooperativa dedicada a la investigación tecnológica me llamó por teléfono: “Me voy. Dejo mi cargo. Y quiero que veas, antes de que lo deje todo, los avances que hemos hecho y los nuevos proyectos que tenemos en marcha”. Se trata de una llamada para despedirme; es posible que no le vuelva a ver, por eso, a la mañana temprano acudo a su despacho. Tiene en su mente grandes proyectos. Trasmite emociones sobre el futuro que ya

adivina. Pero se va, porque cumple 60 años. Al comienzo de mi visita quiero hablar con él para hacer mi propio diagnóstico sobre lo que le pasa. "Trabajo –me dice– desde las 7 de la mañana hasta las 7 de la tarde. Es agotador. Además, viene tras de mi gente nueva, con ideas que deslumbran, lo que me obliga cotidianamente a ponerme al día. Conmigo todo el mundo se porta bien. Y, sin embargo, creo que quien me suceda, más joven y más estimulado, lo puede hacer con decoro. Combinará su entrega al trabajo, con la búsqueda y el hallazgo científico, lo que resulta estimulante". Y, sin embargo, mientras me muestra los últimos avances tecnológicos, se percibe en sus ojos una luz que no se extinguirá y le iluminará en su futuro.

Existen más ejemplos de este panel de cooperativistas que se me han acercado para despedirse. Siempre me ha sorprendido su actitud. Algunos no han visto que su papel encajaba en el organigrama que fijaba sus funciones. Las razones de esa docena de cooperativistas cuyas secuencias podría reproducir aquí las han asumido con serenidad. Son motivos plausibles bien trabados dialécticamente. Sin embargo, atisban cierta nostalgia. Saben que aún pueden vivir 25 años y no tienen muy claras las tareas que van a desempeñar el siguientes mes, cuando ya sean jubilados/pensionistas. Para mitigar despeñarse de su habitualidad, ponen por medio unas vacaciones. Así, levantan un muro entre su pasado activo y su futuro decreciente de saberes y, sobre todo, de realizaciones; de aportaciones enriquecidas que se convierten en progreso social gratificante para ellos y para los demás.

El valor de las personas

Soy de los que he sostenido a lo largo de mi dilatada vida profesional que el balance de una empresa no refleja en su activo el caudal que valen las personas. Y es lo cierto que son ellas las que potencian la empresa al dar la dimensión de los objetivos que con ellas, sólo con ellas, se pueden alcanzar. Un balance no tiene una rúbrica que evalúe la capacidad humana. Es un valor intangible, desposeído de un método que lo mida de forma que pueda lucir, crecer y disminuir con puntual discernimiento. Y sin embargo, en la suma de las capacidades humanas, cada persona en su lugar, se instala el mecanismo intelectual, imaginativo y abstracto sin el cual la creación de riqueza no sería posible.

El conjunto de seres humanos que dan vida a una empresa hace que ésta crezca en sabiduría y en conocimientos. Al comienzo cada persona sólo actúa cuando alguien le dice lo que tiene que hacer. En una segunda fase, trabajamos a instancias de aquello que somos capaces de observar en la organización. Y, ya, a ciertas edades, cuando hemos acumulado suficiente bagaje práctico, elevamos nuestro punto de mira y contemplamos una perspectiva más abarcadora, omnicompreensiva de la actividad económica. Es cuando estamos más en sazón para aportar aquello que al iniciarnos en el trabajo no teníamos: es la experiencia.

Esta acumulación de conocimientos es la que se ve truncada cuando un socio cooperativista (y aunque no lo fuese) se jubila anticipadamente; cuando entra en la fase en la que no dependerá de otros para formular con racionalidad criterios conceptualizadores, más abarcadores y que se nutren de la abstracción intelectual. Lo que Alan Greenspan, presidente durante una veintena de años de la Reserva Federal de Estado Unidos, exigía en un encuentro a quienes se habían doctorado en una universi-

dad americana. Su tesis era que deberían comenzar a trasladar su mente desde el proceso de adquirir conocimientos al momento de investigar en los conceptos una vez madurado su intelecto en la escuela del trabajo. Y ahora, más recientemente, ha escrito Fidel Castro que él será "el soldado de las ideas".

¿Y qué es conceptualizar? Pues es muy clara la respuesta: determinar y decidir en la mente una situación o incidencia después que hayan sido examinadas todas la circunstancias que se hallan implicadas en el hecho examinado.

Talar a destiempo

Y aquí viene mi desconcierto: ¿por qué se trunca la vida de los mejores ejecutivos o directivos a los 60, y aún, a los 65 años? Ese es el momento en el que igual que las capas concéntricas de

Talar a destiempo esa riqueza es empobrecer nuestras empresas cooperativas. ¿Porqué no se reflexiona sobre esta amortización prematura de nuestro espléndido pero siempre escaso acervo humano?

un árbol, comienzan a hacerlo más maderable, a aportar más riqueza al bosque tupido en el que ha desaparecido la maleza y las entresacas han ido aislando a los mejores especímenes a lo largo de 30 ó 35 años.

Es el tempo en el que las personas quizá no tienen que ser gestores directos, pero sí pueden abordar la faceta en la que se debe conceptualizar para, entre otras cosas, percibir los cambios que a las instituciones complejas le son necesarios llevar a cabo.

Talar a destiempo esa riqueza es empobrecer nuestras empresas cooperativas. ¿Porqué no se reflexiona sobre esta amortización prematura de nuestro espléndido pero siempre escaso acervo humano? ¿Por qué no se perfora el muro rígido de nuestro sistema de pensiones que fue creado ahora hace 49 años bajo supuestos bien distintos y ya caducos?

Aunque no se me oculta la dificultad intrínseca que surge para hacer una selección de nuestros mejores líderes ya sea por su capacidad de aglutinar voluntades, o por su caudal científico, o por su serenidad y acierto para desenvolverse en situación críticas complejas, el inconveniente de poder errar al hacer una reserva bien aquilatada de "los mejores" no puede primar en la decisión de tomar la medida. Y esta idea la expongo sin sonrojo porque mi calendario vital ya ha pasado sobradamente esa prueba selectiva. Y porque algunos socios cooperativistas van adelantando su jubilación porque nadie intenta disuadirle de su dislate. ■

Lealde

Kokapena	Ispaster (Bizkaia)
Jarduera	CNC tornuak
Dibisioa	Makina-Erreminta
Pertsona kopurua	57
Salmentak 2007an	15,5 milioi euro

Historia 1974an sortu zen Lealde. Sasoi hartan Danobatek tornu manualak egiten zituen, baina dagoeneko hasita zegoen tornu automatikoak egiten. Lealde jaio zenean tornu manualak egiteko piezak eta mekazinatuak egiten zituen Danobatentzat, baita tornu manualak muntatu ere.

1976an Hernault Somua enpresa frantziarrarekin kontratua sinatu zuen, haren patentearekin zenbakizko kontrola duten tornuak fabrikatzeko. Orduetik aurrera, Danobatek eta Lealdek bakoitzak bere bidea egin zuen eta harremanak okertu egin ziren.

Hitzarmenak 1982ra arte iraun zuen eta, handik aurrera, Lealdek bere produktu propioarekin jarraitu zuen, batez ere tornu horizontalak egiten.

Baina 1996an beste akordio bat egin zen Danobatekin, non zehazten ziren zein motatako produktuak fabrikatu: Danobatek tornu horizontalak (metro eta erdira arte) eta bertikalak; eta Lealdek tornu horizontalak (6-7 metrora arte).

Trenbidea, petrolio eta balbulak Aurreko ekitaldiak eskasak izan zirela eta, 2005ean estrategia aldaketa etorri zen, makineria estandarretik ekipamendu espezializatuetara jauzi eginez. Orain bere produktuak OCTG (Oil County Tubular Goods) sektorerara bideratzen dira, hau da, petroliora (tutuak eta tutuen arteko akoplamentuentzako hariztatzeak egiteko makineria); trenbideen sektorean ere ari dira (trenetarako ardatzak egiteko tornuak), eta balbulak egiteko makinak ere egiten dituzte. Salmenten %80 jarduera horietatik datozkie gaur egun.

Merkatua Lehengo urtean, esaterako, barne merkatuak salmenten %13 suposatzen zuen, Europak %35, Ameriketara %14 saldu zuen, eta gainontzeko %37a Txinan eta Indian batez ere. Beraz, oso nazioartekotze maila handia dauka Lealdek bere salmentetan.

Konpetentzia Petrolioa alemaniarrek, belgikarrek eta orain japoniarrek ari dira sartzen. Trenbideetan inportanteena talde alemaniar bat da. Euroa da txanpon erabiliena eragiketetan, eta hori primeran etorri zaio Lealderi, dolarra tartean dagoenean lehiakortasunak behera egiten baitu.

Erronkak Lealderen erronka nagusia, petrolioaren eta trenbideen sektoreetan munduan lehenengo mailako hornitzailea izatea da.

Bat-egite prozesuan Zer nolako zentzua dauka MCC barruan, Makina-Erremintako dibisioan, tornuak egiten bi

kooperatiba (Danobat eta Lealde) aritzeak? Horren inguruan hausnarketak izan dira ia 2004tik hona. Eztabaidak izan dira, aldeko eta kontrakoak aztertuz; aurkezpenak egin dira bi kooperatibetan eta, dagoeneko, bat-egiteko proposamena mahai gainean dago. Apirileko Batzar Nagusietan hartuko da azken erabakia.



**Lealde.
Zergatik izen hori?**

Lea eskualdean sortutako aktibitatea delako. MCCko Sustapen Dibisioak bultzatu zuen Lea-Artibaiko industriaren garapena. Berriatuan Cikautxo ipini zuen, Etxebarrin Eika, eta Ispasterren Lealde. Lea aldekoa, ba, LEALDE.



1

2

3

1 Imanol Landeta
Proiektu arduraduna

Orain dela sei urte sartu nintzen, planifikazioan, eta orain dela 4 urte-edo beste ardura hau eman zidaten. Gustura nabil, oso giro ona dago, eta lan aldetik ere primeran, dezente bidaiatzen da eta hori gustatu egiten zait.

Ez nituen kooperatibak ezagutzen eta, ikasketak bukatu eta berehala hona sartu nintzenez, ez daukat SAren erreferentziarik. Edozelan ere, nire inguruan badauzkat lagun batzuk SAetan lanean ari direnak, eta uste dut aldea dagoela batetik bestera. Lan segurtasun handiagoa daukagu hemen, lan baldintzak normalean hobetoak, eta geu gara, langileok, enpresaren jabeak eta erabaki inportanteak geuk hartzen ditugu. Ez dut uste behar beste baloratzen ditugunik gauza horiek.

Etorkizuna ere ondo ikusten dut. Orain dela bost urte oso gaizki geunden, baina gaur egun oso ondo gabilta. Gure lanak atera du Lealde aurrera, beraz, mantendu egin behar dugu lortu dugun maila, edo ahal dela hobetu, zeren eta igo azkar egiten da, baina jaitsi azkarrago. Maila horri eusteko lan asko dago egiteko, geroz eta bezero gehiago daukagu kanpoan eta kalitate mailak geroz eta altuagoak dira. Hor dago erronka...

Bat-egitea dela eta, kanpoko jendearentzako "liburuko bat-egitea" esaten dena, niri oso positiboa iruditzen zait.

2 Naia Olaeta
Administrazio Teknikaria

Duela 10 urte ari naiz hemen, eta gaur egun kontabilitatea eramaten dut eta baita pertsonal gaiak ere. Turismo mundutik nentorren, hotel batean ari nintzen lanean, eta izugarritzko aldaketa izan zen hona etortzea. Ez nuen kooperatiba mundua gertutik ezagutzen eta, beraz, erabateko txip aldaketa izan zen.

Lealdeko kolektiboa beti nahiko batuta egon da, familia bat bezalakoa gara, eta gure artean oso harreman estuak ditugu. Egoera zailtan kolektiboak oso ondo erantzuten jakin izan du, baita aurreraki-

nak jaitsi behar izan direnean ere. Indar hori sumatzen da kolektiboan.

Etorkizuna. Produktua nahikoa finkatuta eta egoera onean, azken 10 urteotako egoerarik onean. Bat-egite prozesuan gaude eta horrek sortzen ditu nahitaezko zalantzak. Baina tira, kooperatiba garen neurrian, geu gara parte eta guk zeresana daukagu pasatuko den horretan. Inork ez du aukeraturako gure etorkizuna, norbera tarteko dago aukeraketa horretan.

MCCn egotea oso ondo baloratzen dut nik, egoera txarretan laguntza asko eskaini digu, eta MCC barik ez dut uste Lealde bizirik egongo zenik.

3 Jose Ramon Arrasate
Eskaintza departamentua

30 urte egin ditut bertan, nire lan bizitza osoa. Departamentu elektrikoan sartu nintzen, Produkzio arduraduna ere izan naiz, Erosketa departamentuan ibilitakoa, eta orain dela ia hiru urte Eskaintza departamentu berrian nabil. Zuzendaritza Kontseiluan 21 urte egin ditut, eta Kontseilu Errektorean pasa den urtean aukeratu izan nintzen.

Egoera hobek eta txarragoak ezagutu ditut nik hemen, makina-erremintaren sektorea oso gorabeheratsua delako. Orain momentu goxoan gaude, baina beti buelta noiz etorriko zain edo beldur zara. Dena den, orain gure merkatua oso zabala da, eta ez gaude Espainian bakarrik gertatzen denari begira. Nazioarte mailan egoteak oinarri sendoagoak ematen ditu eta, gainera, etorkizun ona duten sektore batzuk jorratzen hasi gara: petrolio eta trenbi-deak.

MCCn egoteak beste segurtasun bat ematen dizu, eta kanpora saltzera zoazenean ere beste berme bat ematen dizu. Gainera, sortu ere hango inizatibaz sortu ginen hemen.

Bat-egitea gauzatuz gero, Lealdeko kolektiboaren barruan dagoen beldurrik handiena Ispasterreko lantegia bizirik eta hemen jarraituko duen da, eskualde honetarako oso garrantzizkoa delako. ■

El valor de una emoción casi olvidada

La gestión de las emociones, y en concreto la pérdida de miedo al miedo es una de las oportunidades de mejora que debemos aprovechar.

Hace ya tiempo, cuando asistía a un curso de Prevención de Riesgos Laborales, escuché a un médico decir que el estrés era algo bueno para el ser humano, un mecanismo de defensa que puede, incluso, salvarnos la vida. Que permite a las personas sobrepasar, por mucho, sus capacidades físicas y mentales ante situaciones peligrosas, difíciles o, a priori, imposibles de superar.

En un primer momento mi reacción fue de rechazo, de incompreensión, ya que hasta entonces todo lo que sabía del estrés era el destrozo que había causado en algunas personas que conocía. Al finalizar el curso comprendí el mensaje en toda su dimensión; es la exposición prolongada al estrés lo que se puede convertir en patológico, pero no el estrés en sí mismo.

Y fue en ese instante cuando me surgió una pregunta: ¿cuántos otros fenómenos de la vida puedo tener "perfectamente catalogados" sin conocerlos apenas? Tras reflexionar mucho sobre esta cuestión he llegado a ser consciente de una posible conclusión. Hay un proverbio chino (y si no lo hay, debería haberlo) que dice así: "En la vida todo ha de presentarse en su justa medida, así es como es realmente efectivo".

Pero éste es el gran dilema, cuál puede ser la *justa medida* de las cosas, cuál es el término exacto, el momento preciso, la cantidad adecuada,... ¿Cómo saber que debemos seguir con este proyecto, o por el contrario abandonarlo porque entendemos que no tiene sentido continuar dedicando más recursos?, ¿cómo decidir qué hacer con esta actividad empresarial nueva que por el momento no da beneficios pero podría darlos en un futuro?, ¿es momento de descartarla o le damos una nueva oportunidad?, ¿cómo estar seguro de que todavía no hemos cometido muchos errores y aún nos podemos permitir uno más en nuestro cami-



Eduardo Pascual Romero

PTG. Pertsona eta Taldeen Garapena Mondragón Goi Eskola Politeknikoa Mondragón Unibersitatea

no hacia una innovación?

Cada vez que Edison erraba, se decía a sí mismo que había descubierto una nueva manera de cómo no se hace una bombilla. Él encontró la medida justa en el acierto. Pero en definitiva, ¿qué significa en su justa medida? Dejaremos esta cuestión para más adelante.

Las emociones

Afortunadamente, cada vez es más lo que se conoce, lo que se escribe, lo que se aprende y lo que se aplica en las organizaciones relacionado con el universo emocional y los estados de ánimo. Las emociones han sido las grandes olvidadas en el ámbito de la gestión y la dirección, y cada vez más pasan a estar presentes en el quehacer diario de los líderes de nuestras empresas. Para ser sinceros, hay que decir que existe una emoción que siempre estuvo presente, y es la emoción del miedo. Impregnar la atmós-

fera empresarial de miedo puede permitir tener bajo control a un gran número de empleados. Existe miedo al despido, miedo a una penalización salarial, miedo a perder una promoción, miedo al error, miedo al fracaso, *miedo al miedo*. Esto puede ser trasladable a las relaciones con los clientes o con los proveedores, donde la posición de poder y la emoción del miedo son una pareja que suelen ir frecuentemente de la mano.

Se puede interpretar la emoción del miedo desde la percepción personal que tiene cada uno sobre la situación que provoca dicha emoción. Esto es, ¿qué explicación doy sobre la situación que estoy viviendo y durante la cual el miedo está presente? Al final, todo se resume en identificar un peligro para mí; un peligro que puede generarme un daño (no necesariamente físico) y que puede restringir en gran medida mis posibilidades, mi capacidad de acción y, por lo tanto, atentar contra la consecución de mis objetivos. Por consiguiente, la acción inmediata es huir, alejarme de la situación sin importarme lo que puedo estar dejando atrás en mi huída.

Por otro lado, sin abandonar del todo este tema, también se puede contar lo que nos sucede ante otra emoción de lo más interesante; la emoción de la resolución. Esta emoción se vive como un encuentro afortunado con un amplio abanico de posibilidades ante la situación experimentada y surge, entonces, una necesidad inmediata de ponerse manos a la obra. Por ello se puede confirmar que la capacidad de acción aumenta enormemente y también la probabilidad de consecución de los objetivos. Siempre desde la premisa de que si, en el caso contrario, me invade el miedo y *no hago nada, no pasa nada*.

Llegados a este punto, y después de presentar los tres ejes principales que sustentan este tema, podemos desarrollar una de las posibles conclusiones al respecto. Partimos de que todo tiene su justa medida, de la visión general de la emoción del miedo y en contraposición, la óptica que nos ofrece la emoción de la resolución. Pero, ¿cómo entrelazar estos tres conceptos?

Navegar por la emoción del miedo

Partiremos de la idea de que el miedo, en su justa medida, nos puede ayudar a fluir hacia la resolución con mucha mayor efectividad que si no hubiéramos pasado por él, si lo hubiéramos evitado, si *lo hubiéramos olvidado*. ¿Acaso tenemos miedo a sentir miedo? ¿No podemos permitirnos tener miedo? ¿Y si me descubren navegando en el miedo? A partir de aquí desarrollaremos este tema mostrando algunos ejemplos y reflexiones.

“Si el miedo me bloquea, no experimento”, y podemos decir que si no experimento no me equivoco (y aquí aparece una de las cuestiones clave, ¿cómo se gestionan las equivocaciones en una organización?), pero tampoco acierto (y éste es en realidad el objetivo principal; acertar). El miedo es el gran enemigo de la innovación y el emprendizaje, pero para ser más exactos, y rescatando la reflexión original sobre el estrés, no es el miedo el enemigo, sino el miedo llevado al extremo. Es ese momento en el cual mi capacidad de acción se bloquea, donde en lugar de oportunidades aparecen amenazas, y en vez de ver nuestras fortalezas, afloran nuestras debilidades. Esa es la parte tóxica del miedo, una parte a evitar, a superar, una

parte de la que debemos alejarnos para poder fluir hacia la emoción de la resolución.

Son los niños los que suelen darnos grandes lecciones en el campo emocional, e incluso en ellos vemos esta doble situación, este navegar por el miedo de un extremo al otro. La observamos en los casos donde el afán de descubrimiento y superación les lleva a experimentar cosas nuevas, sin percatarse del peligro, sufriendo como resultado de sus caídas, golpes, regaños y desilusiones. Pero aprenden, se reponen y siguen adelante con un bagaje importante de experiencia y conocimiento. Aunque, en ocasiones, también se acomodan en la seguridad de las rutinas y de lo conocido. Prefieren ver cientos de veces aquella película o escuchar aquella canción que ya conocen y que les gusta, sin darse a sí mismos nuevas oportunidades, sin percatarse de lo que se pierden y que, cuando por *obligación* lo experimentan, descubren que les apasiona tanto o más que lo anterior.

Si compartimos esta reflexión aplicada a los niños podemos extrapolarlo al caso del ser humano en general, sin importar la edad. Por ejemplo, en el caso de personas que practican deportes de riesgo, o trabajan en profesiones peligrosas, es constatable que su navegar por la emoción del miedo es frecuente y esto les permite actuar con seguridad, les permite identificar, evaluar y gestionar los riesgos de estas actividades para no poner en peligro sus vidas, si bien, la presencia de esta emoción llevada a su extremo no les permitiría llevar a cabo dichas actividades o la ausencia total podría llegar a convertirse en una temeridad. *El miedo nos permite estar alerta, hacer una evaluación diferente de la situación y nos abre un camino diferente hacia la resolución, con unos resultados previsiblemente diferentes*. De ahí la importancia de encontrar su justa medida.

Pero no se pretende dar una respuesta a esta cuestión, ya que no es posible estandarizar un concepto como el de “en su justa medida” sobre algo. Lo que sí se puede hacer es reclamar el sitio de la emoción del miedo, desempolvarla, presentarla, desentramarla y sobre todo desmitificarla. El miedo no es bueno ni es malo en sí mismo, es lo que seamos capaces de hacer con él lo que determinará la evaluación que hagamos sobre esta peculiar emoción.

Miedo en las organizaciones

Podemos aprovechar el contacto con esta emoción como un “input” más a la hora de identificar, valorar, decidir, en definitiva, a la hora de liderar y gestionar nuestros equipos y organizaciones. ¿Qué información útil puedo rescatar de mi paso por la emoción del miedo?

Por otro lado, lo que también podemos hacer es formar a nuestros equipos, para que sus conocimientos, las técnicas, herramientas y metodologías que ya conocen, se vean complementadas con su propio desarrollo personal. Para de este modo conseguir que los profesionales que ya tienen el “hard” bien interiorizado y configurado dispongan y disfruten de un “soft” que les sirva de efecto multiplicador en su desempeño profesional y personal. La gestión de las emociones, y en concreto la pérdida de miedo al miedo es una de las oportunidades de mejora que debemos aprovechar. ■

Oficinas...

¿enfermas o saludables?

Llega el lunes y con él la irritación de garganta, nariz, y ojos, la tos, la sequedad, los dolores de cabeza, la congestión nasal, la fatiga mental, el "embotamiento"... Tal vez sea este tu caso o el de alguno de tus compañeros.



Se habla de "Síndrome del Edificio Enfermo", cuando 2 de cada 10 personas que ocupan un edificio donde no se realizan actividades de tipo industrial, presentan estos síntomas.

El problema

En muchos casos, asociamos estos problemas con "edificios inteligentes" que gestionan eficientemente la energía, situaciones de mantenimiento o limpieza insuficientes, oficinas cuyo uso o número de ocupantes no es el mismo que para el que fueron proyectadas, diseño deficiente de las instalaciones, etc.

Sin embargo, descubrir la causa del problema es más complicado. Estas pueden ser algunas:

- Contaminantes biológicos: ácaros, hongos, mohos, bacterias,... presentes en las instalaciones.
- Contaminantes químicos:
 - ▶ Introducidos desde el exterior, por los sistemas de ventilación y por los huecos de los ascensores: productos de combustión, gasolina, humos...
 - ▶ Generados en el interior por las máquinas o procesos propios: ozono, formaldehído, productos de limpieza, productos derivados de reformas (disolventes, fibras, polvo)...

- Mala ventilación: corrientes de aire, renovaciones de aire insuficientes...
- Condiciones termo-higrométricas, usualmente relacionadas con mala ventilación: sequedad, calor, frío...
- Cargas electrostáticas, a menudo asociadas a problemas.

El diagnóstico

El técnico higienista dispone de técnicas para analizar la Calidad del Aire y el Ambiente Interior. En general, la estrategia que se sigue abarca:

1. Visita a los lugares de trabajo realizando una inspección visual de las instalaciones, con el fin de conocer el funcionamiento de los sistemas de refrigeración y climatización: cómo se realiza la regulación de dichos sistemas, dónde se ubican las tomas de aire exterior, cuáles son los equipos de trabajo empleados (ordenadores, impresoras, fotocopiadores, ozonificadores, ...), y el grado de ocupación de las estancias.
2. Encuesta higiénica a los trabajadores implicados, para identificar cuándo se producen los problemas: si éstos desaparecen durante el fin de semana y las vacaciones, la estacionalidad de los mismos (solo en primavera o sólo en invierno), el tipo de quejas existentes, etc.

Algunos valores ambientales recomendados en oficinas

(Fuente: INSHT, NTP 289 Síndrome del edificio enfermo: factores de riesgo)

Temperatura	Invierno	22°C ± 2°C
	Verano	24,5°C ± 1,5°C
Diferencia de temperatura entre cabeza (1,1 m) y tobillo (0,1 m)	< 3 °C	
Temperatura de la superficie del suelo (no radiante)	19-26 °C	
Velocidad media del aire	Invierno	< 0,15 m/s
	Verano	< 0,25 m/s
Humedad relativa	40 % 60 %	
Ventilación	Por persona	10 l/s
Dióxido de carbono (CO ₂)	< 1.000 partes por millón	
Iluminación	500 lux	

- Realización de mediciones y determinaciones de contaminantes en las que, inicialmente, se realiza un barrido general de los factores básicos (temperatura, humedad, corrientes de aire, dióxido de carbono), estimando si procede o no la ampliación del estudio tanto en detalle (mediciones en continuo de estos factores) como en contaminantes (vapores orgánicos, microorganismos,...) a evaluar.
- Identificación de las posibles causas y propuesta de recomendaciones o medidas preventivas para solucionar el problema. En muchos casos, se llegan a resolver los problemas sin tener una relación causa-efecto claramente establecida.

Es importante recordar, que las causas, valoraciones y medidas preventivas, deberán tener su traslado a la evaluación de riesgos de los puestos de trabajo del área afectada. Y gestionarse como un riesgo más de la empresa, dando cumplimiento al Real Decreto 486/1997, donde se indica que las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no deberán suponer un riesgo, ni constituir una fuente de incomodidad o molestia para los trabajadores. ■

¿Qué hacer si sospecho que mi salud se está viendo afectada?

En primer lugar, contactar con el Médico del Servicio de Prevención. Él es quien conoce la existencia o no de otros casos similares, y podrá analizar el estado de salud de los trabajadores, y activar el procedimiento de revisión de la evaluación de riesgos.

También se debe comunicar las quejas sobre los factores ambientales de las oficinas al Técnico de Prevención y al Delegado de Prevención. Será el técnico quien deberá evaluar las condiciones ambientales.

El Servicio de Prevención, estudiará la situación, informará de las conclusiones que obtenga y propondrá medidas correctivas que se deban implantar.

Entre todos, Dirección, Servicio de Prevención, Responsables de Producción, Gestores, ..., podemos mejorar las condiciones ambientales de los puestos de trabajo.

NOTICIA Durante los días 2, 3, 9 y 10 de Abril se ha planificado la realización de un Curso NIVEL BÁSICO de Prevención de riesgos laborales. El curso está dirigido a personas que:

- Tengan asignadas funciones y responsabilidades en materia de prevención de riesgos laborales (Gestores, Mandos Intermedios, miembros del Comité de Seguridad y salud, etc.).
- Ejerzan de recurso preventivo.
- Estén encargadas de la vigilancia del cumplimiento de las actividades preventivas de contratadas y subcontratadas.

NOTICIA Los días 16, 17, 23 y 24 de abril se realizará el taller sobre Integración de la SEGURIDAD Y SALUD LABORAL EN FASE DE DISEÑO dirigido a Técnicos de prevención, Ingenieros de métodos y procesos, Ingenieros de diseño y cuantas personas participen en el diseño y concepción de procesos productivos.

NOTICIA Los días 22 y 29 de abril se realizará un Taller de Control Biológico exposición a AGENTES CANCERÍGENOS dirigido a DUEs (22 abril) y Médicos (29 abril).

TALLER SUBVENCIADO

Temas tratados en marzo

Hile honetako bileran zenbakiak protagonismo berezia izan zuten, izan ere MONDRAGONeko bilakarea aztertzeaz gain, 2008rako helburuak gainbegiratu zirelako.

Plan de gestión corporativo 2008

De acuerdo a las previsiones, y salvo sorpresas mayores, esta será la foto de MONDRAGON al fin de este ejercicio 2008: las ventas conjuntas del área industrial y distribución superarán los 17.000 millones de euros (con un incremento en relación al año anterior del 17%); a lo largo del año se crearán más de 4.000 nuevos empleos, alcanzando una plantilla total de cerca de 100.000 personas; las inversiones superarán la nada desdeñable cifra de 1.300 millones de euros; y la previsión de resultados apunta a un ligero descenso en relación a los del ejercicio anterior. Respecto a Caja Laboral, cabe señalar que prevé un incremento de los recursos intermediados del 10%, acercándose a los 15.000 millones de euros; y que Lagun-Aro EPSV incrementará su fondo patrimonial hasta los 4.150 millones, con un crecimiento del 6,4%.

Evolución de MONDRAGON y objetivo básico implicación social

Las ventas del conjunto de MONDRAGON al cierre de enero de 2008 se sitúan al 109,7% de las previsiones, 96,9% en el área industrial y 122% en Distribución. Se produce en esa fecha una desviación positiva de puestos de trabajo (11.085) debida fundamentalmente a la incorporación de las personas de Caprabo.

En este punto se hizo un repaso de temas relacionados con el objetivo básico Implicación Social. Los puestos de trabajo al finalizar 2007 ascendieron a 95.684, lo que supone un incremento de 12.888 puestos sobre el ejercicio anterior (la mayor parte -11.876- debido a la incorporación de Caprabo). Otro dato: la Tasa de Empleo Cooperativo desciende 2 puntos, situándose al cierre de 2007 en el 79,5%. Por otro lado, también se apuntó que a lo largo del año 1.677 personas han participado en actividades formativas en Otalora, y que para este año se prevé superar la barrera de las 2.000 personas. Asimismo, es especialmente reseñable que en 2008 se prevén desarrollar más de 70 acciones formativas dirigidas a órganos de las cooperativas, con la implicación de más de 700 personas.

En el ámbito de la seguridad y salud laboral (99 empresas adheridas a Lagunaro-Mondragón con 22.008 trabajadores), el índice de incidencia por accidentes laborales se situó en 57,75 rompiendo la tendencia de reducción de la siniestralidad de los últimos años.

Los puestos de trabajo al finalizar 2007 ascendieron a 95.684, lo que supone un incremento de 12.888 puestos sobre el ejercicio anterior, la mayor parte debido a la incorporación de Caprabo.

24 de setiembre de 2008: Congreso Cooperativo

Ya se ha fijado la fecha para la celebración del próximo Congreso Cooperativo: tendrá lugar en Arrasate el 24 de setiembre de 2008. Y ya se sabe cuáles serán las ponencias que se debatirán en este evento. La primera, titulada "Cooperativas filiales", hace referencia a las cooperativas mayoritariamente participadas por otras entidades. Vista su proliferación en los últimos años, se ha hecho un análisis sobre su ubicación institucional y organizativa en MCC.

La segunda ponencia, "Desempleo Estructural", pretende conseguir una mayor efectividad en la solución a las situaciones de desempleo estructural que pueden presentarse en las cooperativas y que pivotan en torno a las "Reubicaciones definitivas" y a las "Prejubilaciones".

Zer da Batzorde Iraunkorra?



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

Programa TRUKE 2008

Mundukide Fundazioa y Lanki-Lankidetzeta Ikertegia han llevado a cabo una nueva edición, y ya son nueve, del Intercambio de Experiencias de Desarrollo Comunitario. Un encuentro de actores y líderes de experiencias de economía populares del Sur para conocer la Experiencia Cooperativa de Mondragón y compartir sus propios aprendizajes y experiencias.

En esta ocasión, hemos querido reunir a organizaciones que, al igual que nosotros, están apoyando y promoviendo actividades de desarrollo socio-económicas en países empobrecidos para analizar, discutir y aprender nosotros también sobre las diferentes prácticas de acompañamiento en la cooperación "cooperativa".

Las organizaciones que han participado son: SOCODEVI (Canada, www.socodevi.org), INTERCOOPERATION (Suiza, www.intercooperation.ch), SCC (Suecia, www.utangran-se), RED CAPINA (Brasil, www.capina.org.br), CEDEPAS (Peru, www.cedepas.org.pe), ALTERNATIVAS (México, www.alternativas.org.mx), ALANDALUZ (Ecuador, www.alandaluzhosteria.com)

Algunas de las cuestiones planteadas han sido: Claves y aprendizajes en la metodología de acompañamiento a las Comunidad de Economías Populares; sistemática en incubadoras de emprendizaje de actividades de economía solidaria; elección de idea de negocio y su viabilidad; programas de desarrollo agrícola; elementos orientadores y claves para la gestión de empresas rurales; monitoreo, evaluación de proyectos, etc.

En este seminario, también, se ha tenido la posibilidad de compartir con estas organizaciones varias experiencias exitosas del movimiento cooperativo, como SAIOLAN, AMPO, la estructuración del grupo MONDRAGON, sistemas de intercooperación del grupo FAGOR, el trabajo de responsabilidad social de EROSKI, etc.

Las conclusiones

Las principales conclusiones de este seminario pueden ser las siguientes:

- **Relación micro-macro.** Nuestro trabajo se centra básicamente en el nivel micro: promover el desarrollo de pequeñas iniciativas socio-económicas solidarias a través del aumento de las capacidades locales. Pero no

Nuestro rol consiste en despertar conciencias y apoyar en las reflexiones y en las soluciones que proponen los propios actores. No olvidar en ningún momento quiénes son los protagonistas.



por ello se debe descuidar la visión macro, de incidencia en políticas que afectan directamente a la economía solidaria.

- **Lo local.** El aumento de las capacidades locales pasa necesariamente por el fortalecimiento de las organizaciones y estructuras locales. Hay coincidencia en el diagnóstico: no hay desarrollo sin organización, ni organización sin liderazgo. Unido a esto subrayar también la importancia de buscar sinergias entre actores locales desde una perspectiva de desarrollo local y de crear redes.
- **Compromiso a largo plazo.** Los procesos de "empoderamiento" requieren mucho tiempo. Al hablar de visión a largo plazo estamos hablando de 15 ó 20 años. A menudo la dinámica de los proyectos nos lleva a buscar resultados cuantitativos, tangibles y en el corto plazo, mientras que los tiempos de las personas y los procesos son otros, bien diferentes.
- **Acompañamiento adaptado.** La especificidad de cada emprendimiento nos obliga a partir de la experiencia concreta, de lo que ya existe, de lo que saben. De ahí la idea de trabajar por fases y en función de las capacidades de los actores locales así como la importancia de ir creciendo desde la experiencia y la vivencia.
- **Nuestro rol.** Consiste en despertar conciencias y apoyar en las reflexiones y en las soluciones que proponen los propios actores. No olvidar en ningún momento quiénes son los protagonistas. No confundir acompañar con sustituir. No sucumbir a la tentación de tomar decisiones que no nos corresponden. Son ellos los que deciden su futuro por equivocadas que a veces nos parezcan algunas de estas decisiones. ■

Cumplir años

“Una persona no envejece cuando se le arruga la piel sino cuando se arrugan sus sueños y sus esperanzas”

Decía el poeta: “Todo pasa y todo queda, pero lo importante es andar”. Los cumpleaños son trechos en nuestro camino donde hacemos una parada para recordar lo andado.

Cumplir años está bien, vivir el día día mejor.

Tristeza

Hay personas que cada vez que se acerca la fecha del cumpleaños, cambian su humor, están melancólicas, tristes, en vez de estar alegres y disfrutando de la celebración, del acontecimiento, ¿por qué?

Saber envejecer es un arte. Muy pocos lo saben hacer. La filosofía de la vida y todo lo que lleva consigo se hace más difícil de afrontar para las personas a la hora de envejecer.

Son muchos los problemas a los que hay que enfrentarse: el sentimiento de soledad, cuestiones de salud, la muerte de los seres queridos, el valor de la amistad...

Pensamientos sobre la vejez

A continuación recogemos algunos pensamientos interesantes sobre el hecho de cumplir años y sobre envejecer.

- Aprender a no ser joven es el aprendizaje más largo y más difícil de la vida. León Daudi.
- Cuando envejecemos, la belleza se convierte en cualidad interior. Ralph Waldo Emerson.
- Cuando me dicen que soy demasiado viejo para hacer una cosa, procuro hacerla enseguida. Pablo Picasso.
- Cuando se hace uno viejo le gusta más releer que leer. Pío Baroja.
- Cuando seas viejo en la carne, sé joven en el alma. Autor desconocido.
- Cuando vemos jugar a nuestros nietos, recordamos a nuestros hijos. Rene M. Smith.
- De jóvenes nos las arreglamos para gustar; de mayores, para no molestar. Pedro Miguel Lamet.
- El arte de envejecer es el arte de conservar alguna esperanza. André Maurois.
- El error del anciano es que pretende enjuiciar el hoy con el criterio del ayer. Epícteto.
- El envejecimiento no es un momento del tiempo, sino el instante preciso en que renunciamos a vivir. Zenaida Bacardí de Argamasilla.
- El hombre no muere por vejez, sino de enfermedad. Autor desconocido.
- El joven conoce las reglas, pero el viejo las excepciona.

Saber envejecer es una obra maestra de la sabiduría, y una de las partes más difíciles del gran arte de vivir.

nes. Olliver Wendell Holmes.

- El viejo no puede hacer lo que hace un joven; pero lo que hace es mejor. Marco Tulio Cicerón.
- En la juventud aprendemos, en la vejez entendemos. Marie von Ebner Eschenbach.
- En la juventud, la belleza es un accidente de la Naturaleza. En la vejez, es una obra de arte. Lin Yutang.
- En la vejez se aprende mejor a esconder los fracasos; en la juventud, a soportarlos. Arthur Schopenhauer.
- Envejecer es como escalar una gran montaña; mientras se sube las fuerzas disminuyen, pero la mirada es más libre, la vista más amplia y serena. Ingrid Bergman.
- Envejecer es todavía al único medio que se ha encontrado para vivir mucho tiempo. Charles A. Sainte Beuve.
- Envejecer aprendiendo cada día muchas cosas nuevas. Platón.
- Hay algo más triste que envejecer, y es permanecer niño. Cesare Pavese.
- Hay cuatro cosas viejas que son buenas: viejos amigos para conversar, leña vieja para calentarse, viejos vinos para beber y viejos libros para leer. Émile A. Faguet.
- La edad madura es aquella en la que todavía se es joven, pero con mucho más esfuerzo. Jean Louis Barrault.
- La vejez es la suma de toda la vida, milagro y nobleza de la personalidad humana. Marañón.
- La vejez nos arrebató lo que hemos heredado y nos da lo que hemos merecido. Gerald Brenan.
- Los viejos lo creen todo; los adultos todo lo sospechan; mientras que los jóvenes todo lo saben. Oscar Wilde.
- Nada nos hace envejecer con más rapidez que el pensar incesantemente en que nos hacemos viejos. Georg Christoph Lichtenberg.
- No envejecas antes de tiempo: valora la vida hasta el final. Zenaida Bacardí de Argamasilla.
- ¿Por qué será que en los juegos de mesa siempre ganan nuestros nietos.? Martín Breton.
- Saber envejecer es una obra maestra de la sabiduría, y una de las partes más difíciles del gran arte de vivir. Henri Frédéric Amiel.
- Se es viejo cuando se tiene más alegría por el pasado que por el futuro. John Knittel.
- Se teme mucho a la ancianidad, que nadie está seguro de poder alcanzar. Jean de La Bruyère.
- Todo el mundo quiere llegar a viejo, pero nadie quiere serlo. Martin Held.
- Un hombre no envejece cuando se le arruga la piel sino cuando se arrugan sus sueños y sus esperanzas. Graffiti callejero.
- Una bella ancianidad es, ordinariamente la recompensa de una bella vida. Pitágoras. ■

Richard Freeman, Catedrático de Harvard.

“A mayor participación financiera de los trabajadores, mejores resultados”

27.02.08 Diario Vasco



El catedrático de Economía de la Universidad de Harvard Richard Freeman participa en el II Congreso Internacional de Investigación y Economía Social promovido por la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, que se celebra ayer y hoy en Arantzazu.

¿Cuál es su aportación a este congreso?

Por un lado pretendo reflexionar sobre la experiencia de MCC. Sería interesante tener estudios económicos actualizados muy rigurosos, ya que hace casi tres décadas que no se han hecho estudios de este rango, salvo alguna excepción, como es en la máquina herramienta. Desde que se fundó MCC el mundo ha cambiado mucho, es más globalizado y el Grupo Mondragón ya no se limita únicamente al área industrial, sino que se ha diversificado hacia la distribución, los servicios y el sector financiero. Además, voy a presentar el resultado de dos estudios que hice el año pasado con otros investigadores en EE UU. En uno analizamos catorce empresas de distintos ta-

maños con una plantilla total de 41.000 trabajadores, con formas diferentes de participación financiera en la empresa. En el modelo cooperativo de aquí el grado de participación de los trabajadores es muy alto, tanto en la propiedad como en los resultados. Pero hay otros modelos, con diferentes niveles de participación financiera. El estudio se centró en el interés que tenían los trabajadores tanto en la empresa como en sus compañeros, y el resultado fue que cuanto mayor es la participación financiera de los trabajadores, el interés por la empresa y la colaboración entre los compañeros es mayor. Además, cuentan con más autonomía y mayor nivel de participación en la toma de decisiones.

¿Y todo eso se traduce también en unos mejores resultados económicos?

Según el estudio, cuanto mayor es la participación financiera de los empleados, los resultados son mejores tanto para los trabajadores como para la empresa, a nivel de beneficios.

¿Se muestra partidario de extender, por lo tanto, los modelos cooperativos con altos niveles de participación?

Estoy a favor de estos sistemas. Sin embargo, a nivel de política pública o fiscal, son muchos los gobiernos que han optado por fomentar este tipo de modelo empresarial promoviendo incentivos fiscales. Pero dependiendo de las ventajas fiscales que se den puede resultar un modelo muy caro para las arcas públicas. No obstante, si optan por otro tipo de incentivos, como proporcionar asistencia técnica, formación, desarrollar modelos jurídicos, etcétera, no son caros y son muy efectivos.

¿Cree que el modelo cooperativo de MCC tiene futuro en un mundo globalizado y cada vez más competitivo como el actual?

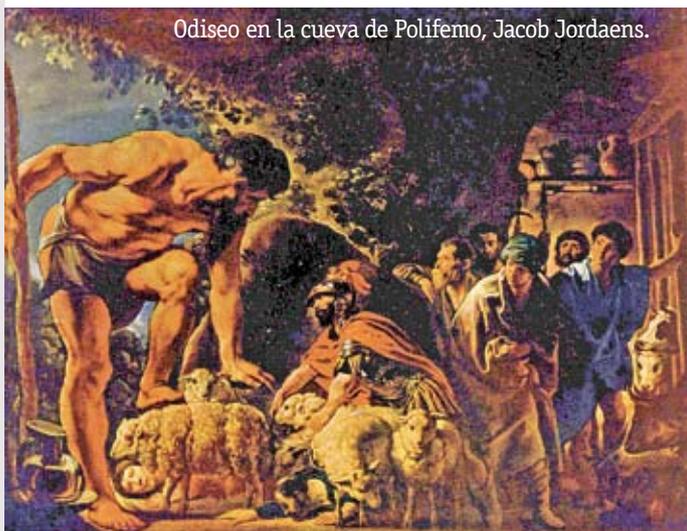
Sí, en breve, sí. La cuestión es en qué condiciones puede llegar el modelo cooperativo como tal. ¿Puede exportar el modelo tal cual es o dará lugar a otros modelos de participación financiera según el lugar donde se encuentre? Creo que dará lugar a diferentes modelos utilizando instrumentos diferentes, según el entorno. En cualquier caso, los modelos cooperativos casan muy bien con los cambios que se están produciendo en la fuerza laboral, aunque puede dar lugar a otros modelos, por ejemplo, donde hay un porcentaje en los beneficios, aunque no se participe en la propiedad.

¿En este momento de desaceleración económica las cooperativas están mejor preparadas para capear el temporal?

Como todas las empresas, están en el mismo barco. Pero pueden ser más flexibles a la hora de reducir los gastos de personal u otras prestaciones sociales, como rebajar voluntariamente los sueldos o aparcarse momentáneamente el fondo de pensiones, sin despedir a la gente, manteniendo el empleo y la empresa. Por su parte, las empresas convencionales se ven inmersas en mayores enfrentamientos, con negociaciones muy duras con los trabajadores, recortes salariales más drásticos y despidos importantes, porque el sistema es más rígido. La conflictividad es menor en las empresas con participación de los trabajadores. Algunos macroeconomistas están más a favor de extender de un modo más generalizado en la economía este tipo de empresas porque proporciona más flexibilidad a las empresas, sin tener que utilizar despidos importantes, con todos los costes sociales e internos que supone. Además, en un estudio realizado a principios de los 90 en el sector de la máquina herramienta se vio que las cooperativas pudieron adaptarse mejor a la crisis que las empresas convencionales. ■

Tartalo, el polifemo vasco

Tartalo, Torto, Tartaro, Antxo o Alabari, tiene muchos nombres, es un cíclope antropomorfo, gigantesco, con un solo ojo en medio de la frente, salvaje, agresivo, y antropófago, pues se comía a sus víctimas.



Odiseo en la cueva de Polifemo, Jacob Jordaens.

Eukeni Olabarrieta

Es posible que Tartalo pudiera ser tártaro, ya que durante años los tártaros representaban en Occidente las más altas cotas de crueldad y terror. De él se habla en los relatos más aterradores del Goierri, aunque es también conocido en otras comarcas con versiones algo distintas. La más conocida y extendida proviene de Zegama, del caserío Antimuño. Dos hermanos de este caserío salieron a cazar; al poco empezó una fuerte tormenta por lo que se refugiaron en una gran choza en el monte Saadar. Al de un rato entró también un rebaño de ovejas y tras éstas el pastor, un gigantón con un solo ojo en la frente. Era Tartalo o Torto que cerró la puerta con una gran piedra. Cuando vio a los Antimuño, dijo al más viejo de los dos:

-Tú, para hoy –y dirigiéndose al otro– y tú, para mañana.

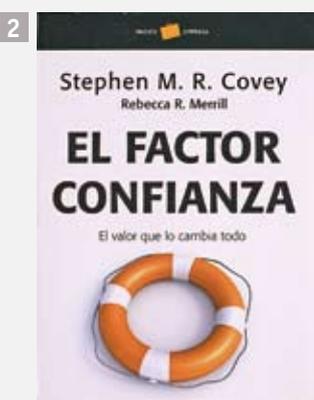
No hay ideas claras de cómo y cuando llegó a la península ibérica, pero en el País Vasco aparece asociada al mundo pastoril y muchas veces mezclada con otros seres míticos de origen diverso.

lo comió. Después se puso a dormir resoplando como una ballena. El joven Antimuño cogió el asador, lo puso al fuego y cuando estaba al rojo vivo se lo clavó en el ojo a Tartalo. Este se levantó dando un rugido, y ciego, andaba a tientas buscando al joven. Pero éste se ocultaba entre las ovejas y las pieles que había en la choza. Tartalo abrió la puerta de la choza y se plantó en la salida de piernas abiertas llamando a cada oveja por su nombre; estas salían pasando entre sus piernas. El joven Antimuño, con una piel encima, salió como una oveja más. Tartalo se dio cuenta al final y salió en su persecución guiándose por el ruido de los pasos del fugitivo. Este llegó a un río y lo atravesó a nado. Tartalo se lanzó al agua tras él pero no sabiendo nadar y cubriendo mucho se ahogó. Como recuerdo de esta leyenda hay un sitio en el monte Saadar que se llama Tartaloetxeeta, "lugar de la casa de Tártalo" y cerca de él un dolmen llamado Tartaloetxe.

El cíclope el "La odisea"

Para los que conozcan la Odisea de Homero el personaje les habrá resultado familiar ya que es un calco del Cíclope Polifemo. Al igual que el joven Antimuño, Ulises emborrachó a Polifemo y cuando dormía la mona clavó una gran estaca ardiendo en su ojo; Ulises y sus compañeros salieron de la cueva atados al vientre de los carneros, y se dirigieron al mar en busca de la nave que habían dejado en la orilla. Cuando se alejaban, Ulises le gritó a Polifemo: "Cíclope, son los dioses los que te han castigado por tus malas acciones". Los gritos orientaron a Polifemo que les seguía a tientas pues no veía nada, y cogiendo una gran piedra la lanzó contra la nave que estuvo a punto de hundirse. Pero consiguieron huir mar adentro y proseguir sus aventuras. Polifemo, hijo de Poseidon el dios de los mares, pidió a éste que castigara a Ulises con todo tipo de desgracias.

De la historia del Cíclope, tan famosa por haber sido recogida en la Odisea, hay nada menos que 221 versiones recopiladas. Parece ser que esta leyenda, ¿o historia? nació en Asia Menor o Grecia, siendo posteriormente transmitida a Europa. No hay ideas claras de cómo y cuando llegó a la península ibérica, pero en el país vasco aparece asociada al mundo pastoril y muchas veces mezclada con otros seres míticos de origen diverso. El Tártalo vasco se confunde a menudo con los gentiles, incluso en alguna ocasión con las lamiñak, pero ante todo es un ser en el que han creído los pastores, y sobre todo un gigante. ■



1 **La participación en la empresa**
GEZKI UPV

Los beneficios de la participación de los trabajadores en las empresas han sido destacados en ámbitos tan diversos como el institucional, el político, el académico, económicos y social durante al menos la última década.

El presente libro analiza en una primera parte la participación financiera de las personas en la empresa y su impacto en los resultados; y a continuación describe experiencias empresariales vascas de participación: Fagor Arrasate, Autoescuela Lagunak SA, y Betsaide SAL.

2 **El factor confianza**
Stephen M. R. Covey

Este libro subraya el elemento más importante, el sustrato, que determinará el éxito (o el fracaso) de cualquier organización del siglo XXI: la confianza. Se trata de una lectura muy eficaz: valiente, imaginativa, sorprendentemente profética y respaldada por su peso empírico y analítico. Además, el libro proporciona numerosos ejemplos prácticos de cómo la confianza es una base de trabajo imprescindible de valor incalculable.

3 **Mondragon Ikerketa kudeaketan-mik**
<http://www.mik.es>

MIK S. Coop. es un centro de investigación en gestión y está participado por Mondragón Unibertsitatea, LKS Consultores, Ikerlan Centro de Investigación, la Agrupación de Ingeniería y Consultoría, ESTIA (École Supérieure des Technologies Industrielles Avancées) y la propia Fundación MCC.

A través de su página web ofrece información detallada sobre la visión y los valores, las líneas de investigación, los programas que lleva a cabo, así como recomendaciones de diferentes publicaciones relacionadas con la investigación en gestión.

4 **Enciclopedia**
<http://www.encyclopedias.com/>

Esta página web pone a disposición de los internautas todo lo referente a las múltiples enciclopedias que existen en línea en Internet.

En una primera fase se debe elegir entre un amplio abanico de temas: arte, astronomía, arquitectura, cine, derecho, economía, filosofía, etc. A partir de aquí se despliega otro temario para terminar accediendo a un documento pdf, que una vez descargado al ordenador, detalla los aspectos de la referencia seleccionada.

La página cuenta con otros links, a través de los cuales se recomiendan algunas enciclopedias para comprar, se facilita el acceso a la prensa diaria, etc.

Maestros artesanos constructores de marionetas (I)

En las últimas décadas las marionetas siguen manteniendo una notable presencia en la vida cotidiana caracterizando a personajes públicos, sobre todo políticos, utilizando los actuales medios de comunicación social.



Modelos de diferentes marionetas (fotografías cedidas por Antxon Aguirre Sorondo).

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga

Aunque existen diversas opiniones, con desiguales fundamentos, acerca de las diferencias entre títeres y marionetas, en esta ocasión vamos a obviar la cuestión, adoptando esta segunda denominación para referirnos a las figuras o muñecos que se presentan en un pequeño escenario y se gobiernan con las manos utilizando diversos utensilios (entre otros muelles, cuerdas, hilos y palos) de manera que sus movimientos parecen autónomos.

Los maestros artesanos y artistas más destacados de nuestro país y, muy posiblemente, del entorno en la construcción de marionetas son Jonan Basterrexea e Idoia Seijo, ubicados en Hondarribia que, ade-

más, elaboran un notable número de otros productos. Su trabajo, por lo que supone de innovación y probada calidad, ha obtenido el reconocimiento general, habiéndoseles concedido numerosos premios, por distintas instituciones.

Los títeres y marionetas han estado presentes en todas las culturas, contando con una larga historia, habiéndose adaptado su construcción y utilización a las posibilidades y gustos de cada época. Es destacable que lejos de perder interés tienen una creciente actualidad en muchos países. Además de la importante función educativa y lúdica de los títeres y marionetas, cabe señalar como uno de sus usos relativamente recientes es su aplicación en el campo de la terapia ocupacional.

Una historia sin fin

Los títeres y marionetas son expresión del arte popular no descrito, sin que sea posible determinar con fiabilidad ni el lugar ni la fecha de su inicio. Algunos autores, con mucha imaginación, aseguran que tuvieron su origen en las cavernas, al interponerse el hombre entre una hoguera y la pared y aparecer su sombra, que se movía cuando se desplazaba, surgiendo la necesidad de reproducir estas figuras.

Generalmente se admite que se desarrollaron en China para pasar a India, Japón, Egipto y Grecia para llegar a Roma. En la Edad Media la Iglesia los utilizó para representar paisajes bíblicos y milagros, incluso en el interior de los templos, para acabar expulsándolos con lo que se iniciaron los espectáculos en las plazas públicas con relatos de andanzas caballerescas que tenían gran aceptación. Hay razones para asegurar que ya existían en América antes de la llegada de los españoles.

A los que manejaban las marionetas se les conocía como titiriteros porque maniobraban con los títeres, pero desde mediados del siglo XVII esta denominación incluía a saltimbanquis, acróbatas, prestidigitadores y volatineros. El nombre de titiritero ha conllevado, durante algunas épocas, connotaciones negativas.

El arte de actuar con marionetas o títeres tuvo una gran importancia en el siglo XIX y hasta mediado el XX, por lo que escritores (Goethe, George Sand, Valle Inclán), músicos (Cluck, Haydn, Bizet, Linz) y pintores como Delacroix compusieron obras dedicadas a esta actividad.

En las últimas décadas siguen manteniendo una notable presencia en la vida cotidiana caracterizando a personajes públicos, sobre todo políticos, utilizando los actuales medios de comunicación social, como la TV. El circo sigue siendo otro lugar con presencia habitual de marionetas.

Tipos de marionetas

Se pueden señalar los siguientes distintos tipos de marionetas o títeres:

Los muñecos de sombra son figuras planas de diferentes materiales, provistas de alambres o varillas.



Idoia Seijo modela la cara de una marioneta (fotografías cedidas por Antxon Aguirre Sorondo).

Colocadas frente a un foco de luz proyectan sombras sobre una pantalla.

Los guiñoles son muñecos que habitualmente tienen cabeza y brazos y se adaptan a las manos del que los maneja, que los acciona con los dedos. Su invención se atribuye al dentista de la ciudad francesa de Lyon, Laurent Mourguet, a finales del siglo XVIII, que los utilizaba para entretener a los pacientes durante los tratamientos. Una variante muy utilizada es cuando las manos del muñeco están sujetas a varillas con las que se manejan.

Las marionetas son accionadas mediante hilos que mueve el operador desde la parte superior del escenario y oculto al público. Aunque algunos de estos muñecos son de construcción relativamente sencilla, la

Las marionetas son accionadas mediante hilos que mueve el operador desde la parte superior del escenario y oculto al público. su tamaño es variable y habitualmente se fija entre un tercio y una cuarta parte del hombre.

mayoría resultan difíciles de elaborar. Su tamaño es variable habitualmente entre un tercio y una cuarta parte del hombre, aunque también se fabrican de hasta tres metros de altura.

Es obligado señalar la importancia que han desempeñado estos muñecos en el teatro y otras manifestaciones culturales de los países orientales.

Los maestros artesanos

Jonan Basterretxea Irurzun (Donosti-San Sebastián 3-10-1959) e Idoia Seijo Iruretagoiena (Hondarribia 18-02-1962) por su vocación, cualificada formación y destacados logros artísticos, constituyen un equipo de difícil catalogación entre lo artístico y lo artesanal. Siguiendo a Antxon Aguirre Sorondo, optamos por aplicar a su trabajo "el concepto medieval de artesanal, que abarca a los artesanos y menestrales".

Idoia dejó los estudios en 3º de BUP para concentrarse en el aprendizaje del dibujo y junto con Jonan, de trayectoria similar, realizó cursos de cerámica en la escuela municipal Jacinto Alcántara de Madrid en el trienio 1979/1981 para los dos años siguientes (1982/83) participar en la realización de los murales (500m²) de la basílica de Arantzazu con Nestor Basterretxea. Su vocación y afán innovador les llevó este último año a realizar cursos sobre construcción de marionetas de hilo y escenografías con el grupo La Fanfare de Barcelona. ■

Fagorren eskaintza berezia MONDRAGONeko langileentzat

Fagor Etxetresna Elektrikoek eskaintza bat atera berri dute MONDRAGONeko kooperatibetako eta enpresetako langileei zuzenduta. Eskaintza horren bitartez, MONDRAGONeko langile guztiak Fagor markako produktuak erosi ahal izango dituzte (linea, zuria, etxerakoak eta sukaldeko altzariak). Eskaintzaren oinarria diru kopuru bat ordaintzea da, erositako aparatuaren arabera. Linea zurian, Fagorren ekarpena 70 euroraino ere irits daiteke, produktua zein den, eta etxerakoen arloan ekarpena 120 eurokoa ere izan daiteke; sukaldeko altzarietan, berriz, fakturan %10eko deskontu berezia aplikatzen da.



Eskaintzaren baldintzak

- MONDRAGONeko edozein kooperatibetako edo enpresetako bazkidea edo langilea izatea.
- Eskaintzak urteko eta gama bakoitzeko etxetresna elektriko baterako balio du.
- Fakturan datu hauek adierazi behar dira: izena eta bi abizen, oraingo helbidea, telefono zenbakia, kide den kooperatiba/enpresa (eskatu ziurtagiria Giza Baliabideen Departamentuan), erositako produktuaren modeloa eta banatzailearen zigilua.

Eskaintza honetako produkturen bat erosteko interesa baduzu, prozesu hau osatu behar duzu:

1. Etxetresna/ak erosi nahi duzun dendara joan eta eskatu faktura.
2. Etxetresna zure etxean instalatu eta gero, garantia bete, kopia bat egin eta, fakturaren fotokopia batekin, helbide honetara bidali:
Plus Fagor bazkidea, 136 posta kutxatila, 20500 Arrasate.
3. Egun batzuen buruan taloi bat jasoko duzu etxean, Fagorrek bidalita, erositako produktuaren truke egokitzen zaizun dirulaguntzarekin.

hizkuntzen kornerra

Desde TU Lankide y MONDRAGON LINGUA, queremos impulsar el aprendizaje de Inglés y Euskara, y lo queremos hacer de un modo entretenido y participativo.

Hizkuntzen kornerra, **es un concurso** en el que todos los meses se plantean, dos preguntas relacionadas con la terminología del mundo cooperativo, una en inglés y otra en euskara.

Si eres trabajador de una empresa de MONDRAGON o estudiante de MU, **manda tus respuestas** (a las dos preguntas) antes del 15 del mes siguiente al de la publicación de la revista, a tulankide@mondragonlingua.com

Podrás ganar una Cámara de fotos digital modelo Benq C840 de 8 megapíxeles cortesía de BEEP Durango.

Las respuestas correctas y el ganador del sorteo será publicado en TU lankide y en www.mondragonlingua.com.

1 | Nola esaten da euskeraz

“Sector línea blanca”?

- Linea zuriko sektorea.
- Lerro zuriko sektorea.
- Linea zuriko saila.

2 | How do you say in English

“Principios básicos cooperativos”?

- Cooperative core principles.
- Basic cooperation principles.
- Basic co-operative principles.



Aurreko hileko irabazlea | Last month winner

Maite Pikasari, Fagor Ederlaneko langileak Beep Durangok emandako 4 gigako MP4 erreproduzitzaila irabazi du.

Erantzun zuzena | Right answers

1. Automozio sektorea.
2. Capital goods sector.

Nola parte hartu:

TU Lankideren irakurleek (MONDRAGONen integratutako dauden langileek eta MUko ikasleek) parte hartu ahal izango dute lehiaketan eta horretarako, tulankide@mondragonlingua.com posta elektronikoko helbidera

bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik. Hilero “BEEP Durango” etxearen eskutik, izaera teknologikoa eta/edo pedagogikoa duen opari bat zozketatuko da erantzuna asmatu dutenen artean. Erantzun zuzenak hurrengo hileko TU Lankiden argitaratuko dira, baita ere MONDRAGON LINGUA web gunean ere.

Bi mila eurotik gora idazlan eta bertso lehiaketen irabazleen artean

Aurten ere AMPO kooperatibako Euskara Batzordea Euskara Astea antolatzen ari da eta beste ekintza batzuen artean, hainbat lehiaketa prestatu ditu. Iaz bezala, lehiaketa hauetako bi, MONDRAGONeko lankide guztiei irekiak izango dira. Sariak ere mardulak izango dira, 2.000 euro eta beste hainbat opari banatuko dira irabazleen artean. Parte hartzeko, lanak maiatzaren 18rako bidali behar dira kartazal batean, honako helbidera:

Euskara zerbitzua.
AMPO S.Coop.
20213 Idiazabal.

Posta elektronikoa nahiago dutenek, bultzada@ampo.es helbidera bidali ditzakete lanak. Ondoren, epaimahai batek erabakiko ditu lan irabazleak zein izango diren.

Hauek, Euskara Astean zehar ezagutaraziko dira, eta saritutako lanak Bultzadan argitaratuko dira.



II. Idazlan lehiaketa MONDRAGONeko lankideentzat

Gaia

“Urte gutxian, sutondoko elkarrizketetatik sms bidezko elkarrizketara pasatu gara eta Komunikazioaren Aroa gaurkoari deitzen diogu!”

Baldintzak

- Lehiaketan parte hartzeko MONDRAGONeko kooperatibaren batean lan egin behar da.
- Lan guztiak euskaraz idatziak izan beharko dute.
- Lanak, luzeen jota, 4 orrialdeko lanak izango dira.
- 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.
- Lanak maiatzaren 18a baino lehen bidali behar dira.

Sariak

- Sariak honako hauek izango dira:
 - saria: 500 euro
 - saria: 300 euro
 Ampoko onenarentzat: 200 euro
- Sari banaketa ekainean ospatuko den Euskararen Astean egingo da.
- Irabazlearen lana, AMPOkoko Euskara Batzordeak ateratzen duen Bultzada aldizkarian argitaratuko da.

II. bertso lehiaketa MONDRAGONeko lankideentzat

Baldintzak

- Lehiaketan parte hartzeko MONDRAGONeko 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.
- Lanak maiatzaren 18a baino lehen bidali behar dira.



Jon Erguin

Fagor Etxetresna Elektrokoak

Fagor Etxetresna Elektrokoak kooperatibako Garagartzako plantan egiten du lan Jonek, garbigailuetan. Horretaz gain, triathloia praktikatzen du eta Estatuko txapelketan bigarrena izatea lortu du. Mundu mailako txapelketan ere hogeigarrena izan da.



“Gustura bueltatu naiz Alemaniatic”

Noiztik ari zara lanean Fagorren?

2002an, Ingeniaritza ikasketak bukatu eta, 8 kiloko garbigailuen inguruko proiektua egin nuen Fagorren, eta ondoren lanean geratu nintzen bertan.

Zein da zure lana?

Garbigailuen arloan, produktu ingeniartzan nabil. Momentu honetan, Dietrich markako garbigailu berrien proiektuaren arduraduna naiz.

Zerk bereizten du garbigailu hori?

Maila altuko garbigailua da, eta oso berezia eta zehatza da. 8 kilokoa da, zarata gutxiago ateratzen du eta, elektronikaren aldetik, punta-puntakoa du.

Fagorren azken garbigailuek 8 kilokoak dira; zein da orain erronka?

Proiektu berri batean murgilduta gaude, 8-10 kilora iristeko. Oraindik hasierako fasean ari gara lanean, baina sektoreak beti aurrera begiratzeke exijitzen du, bestela besteek hartzen dute aurrea eta!

Benetan behar dugu hainbeste arropa batera garbitzea?

Hori oso erlatiboa da. 8 kiloko garbigailuekin hasi ginenean, galdera berdintsua zen, eta beste marka batzuk atzetik etorri dira. 8-10 kiloko garbigailuekin edredoiak, nordikoak, mantak eta abar garbitzea posible da, esate baterako.

Zuk zer garbigailu duzu etxean?

Fagor, 8 kilokoa.

Eta zuk jartzen duzu?

Ez beti, baina tokatzen bada bai!

Lanetik aparte, zer duzu gustuko?

Kirola egitea. Txikitatik gurasoek kirol zale-tasuna erakutsi didate, mota desberdinetan: bizikleta, mendia, eskia... Ondoren, lagunekin ere kirola egiten jarraitu nuen: futbola, besteak beste.

Lehiaketetan parte hartzen hasi zinen.

Bai, kasualitatez iraupen eskiko lasterketa batean eman nuen izena, eta hirugarren geratu nintzen.

Eta nolatan hasi zinen triathloi probetan?

17 urte nituela, osaba batek bultzatuta mendiko triathloi proba batean apuntatu nintzen, eta nahiko emaitza ona lortu nuen. Atzetik beste proba batzuetan ere nahiko ondo ibili nintzen.

Beraz, bereziki prestatzen zinen?

Ez, niretzat afizioa zen, ez nuen preparazio berezirik egiten. Gainera, ikasketekin gauzak konplikatu ziren eta, denboraldi batean ez nuen ezer egin.

Eta noiz hasi zinen berriz?

Lanean hasi eta gero, orain dela hiru urte. Pentsatu nuen beharbada pixka bat zentratuz eta prestatuz gero, emaitzak hobetuko nituela. Proba egin nahi nuen!

Baita hobetu ere!

Bai, neguko triathloietan hasi nintzen parte hartzen: eskia, bizikleta eta korrika konbinatuz, eta nahiko ondo nabil.

Nola entrenatzen duzu?

Aste barruan nahiko denbora gutxi geratzen zait eta, batik bat, korrika egiten dut. Asteburuetan, berriz, bizikletako lasterketa batzuetan hartzen dut parte, baita mendiko duathloietan ere, korrika eta mendiko bizikleta eginez. Aprobetxatzen dut mendira joateko, eskiatzera joateko, eta abar.

Aurten Estatuko txapelketan bigarrena izatea lortu duzu.

Bai, helburua horixe zen, txapelketan parte hartu eta emaitza ona ateratzea. Nahiko ondo ibili nintzen eta lortu nuen! Horrek, gainera, munduko txapelketan parte hartzeko aukera eman dit.

Alemaniak izan da, ezta?

Bai, otsailaren bukaeran izan zen. Esperientzia oso polita izan da niretzat, lehen aldian zen eta. Ez nintzen pretentsio handekin joan, asmoa gustura ibili eta ahalik eta emaitza onena ateratzea zen. Azkenean 20. postuan geratu nintzen, beraz, gustura bueltatu naiz.

Eta orain, zer?

Orain lasaiago ibiltzeko asmoa dut, lehiaketa txiki batzuetan parte hartzen jarraituko dut, baina erritmoa jaitsita. Datorren urteari begira, ikusiko dugu! Jarraitzea espero dut!



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza