

TU lankide

martxo 2010 marzo

- MIK participa en el proyecto europeo KIMERAA.
- Caja Laboral festeja su 50 aniversario en un acto entrañable.
- Bagara: autoeraketa herrigintza zabalagoan eratzea.
- La web de Seguros Lagun Aro entre las mejores del sector.

554

Reubicaciones

El Servicio de Reubicaciones es una herramienta valiosa al servicio de las cooperativas. Su función principal es intermediar entre las cooperativas en la recolocación de los excedentes de personal.



en portada

Birkokatze zerbitzua

24 Lagun Aro EPSVk MONDRAGON taldeko kooperatibekin elkarlanean eskaintzen du Birkokatze zerbitzua. Bere funtzionamenduz jardun dugu Lagun Aroko ordezkari Juan Cruz Irizarrekin eta kooperatibetako zenbait ordezkariarekin.



kooperatibetako berriak

5 MONDRAGON taldeak eta Osasun eta Kontsumo Sailak hitzarmena sinatu dute

Esparru estrategikoak jasotzen ditu: formazioa, ikerketa, teknologia eta aplikazioak.

8 MUK eta Irungo Udalak elkarlanerako hitzarmena sinatu dute

Enpresa proiektuak bideratzeko eta Bidasoa eskualdea biziberritzeko balioko du.

13 LKS y el estudio holandés KACP regenerarán la bahía de Pasaia

El proyecto recoge nuevas viviendas, espacios verdes, comercios y actividad cultural e investigadora.

17 El director general de Orona distinguido como "Empresario del año"

Los premios de la Cámara de Gipuzkoa buscan reconocer la labor empresarial.



secciones

22 Agenda formativa

34 Aula cooperativa
El poder de la palabra

36 Fokoa
Retazos sobre la cultura directiva

38 Erreportaia
eko3r

40 Tercera edad
Tercera edad en la Red

41 Kolaborazioak
Ekintzaile izaera

42 Web 2.0
¿Qué presencia tiene MONDRAGON en Twitter?

43 Crónicas asiáticas
"Ven al Tíbet y visita todos los sitios que puedas; entonces cuéntaselo al mundo"

44 Mitos y leyendas
San Joderse, una leyenda popular y castiza de Caparrosa

45 Mundukide
Suspensión del Proyecto CIPA en Guinea Ecuatorial

46 Seguridad y salud laboral
Formación de los trabajadores que trabajan en la construcción

48 Antzinakoak
Artesanía textil

50 Gurasoak gaur
La naturaleza del vínculo y sus causas

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:
José Antonio Ajuria.

Kideak:
Xabier Aizpurua.
Iñaki Badiola.
Juan Cid.
Jesús Miguel Euba.
Jesús Ginto.
José Mª Larrañaga.
Carlos Sarabia.
Carmelo Urdangarín.
Mikel Zabala.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
GEZARTE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMIA SOCIAL

© 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

Solidaridad cooperativa

En los malos momentos, en las situaciones críticas, cuando la frustración y la incertidumbre se acentúan, las personas mostramos nuestros sentimientos más contradictorios: por un lado, nos revelamos y nos enfadamos con todo lo que nos rodea, y por otro, mostramos nuestro perfil más solidario.

En los dos últimos años, el colectivo que integra nuestras cooperativas ha sufrido en sus carnes los embates de la crisis económica. Y en esta coyuntura adversa, se ha producido un hecho sociológico relevante, ya que un gran porcentaje de los trabajadores, socios de la última década, no habían conocido situaciones similares.

En cambio, en estos últimos dos años, nuestras cooperativas no han permanecido ajenas a la crudeza de la crisis, y han vivido y siguen viviendo situaciones muy complicadas. Consecuentemente, muchos de los jóvenes cooperativistas han escuchado por primera vez términos como prejubilaciones, calendarios móviles, reducción de anticipos, reubicaciones, ... palabras desconocidas para ellos. Las cooperativas se han visto obligadas a tomar decisiones duras, impopulares en muchos casos, como la reducción de anticipos para paliar la crisis, decisiones criticadas por los afectados, pero a la postre indispensables y necesarias para enfrentar la situación.

Y en esos momentos de dificultad, nuevamente, ha aflorado la solidaridad entre compañeros y entre cooperativas. Por ejemplo, a través del servicio de reubicaciones de Lagun-Aro, que analizamos en las páginas centrales de la revista de este mes. Las empresas cedentes, con la coordinación de Lagun Aro, han logrado encontrar una solución a su problemática de desempleo en las cooperativas receptoras.

En esta crisis han sido muchos los trabajadores que se han visto obligados a cambiar de puesto de trabajo, de empresa, con nuevos horarios, con la necesidad de tener que reajustar sus rutinas en lo personal y en lo familiar,

obligados en definitiva a rehacer, en parte, su vida. Ante todos estos cambios, la respuesta de la mayoría ha sido espectacular. El esfuerzo de todos los actores, cooperativas y socios afectados, ha sido ejemplar. La solidaridad cooperativa, entre empresas y cooperativistas, ha dado un resultado espectacular.

No todo ha sido bueno, también hay cosas que mejorar. Los protocolos de actuación, la comunicación, el trabajo previo, la concienciación, la coordinación entre empresas y Lagun Aro, la consolidación de los reubicados... Detalles que debemos tener en cuenta y aprender de lo vivido, pero la lección ha servido para que el valor de la solidaridad haya aflorado de forma nítida. Es el momento, a su vez, de recuperar otros valores que se habían desdibujado,

El esfuerzo de todos los actores, cooperativas y socios afectados, ha sido ejemplar. La solidaridad cooperativa, entre empresas y cooperativistas, ha dado un resultado espectacular.

valores como el sacrificio, el ahorro y la austeridad, el compañerismo... En definitiva, el valor de las personas.

Es hora de dar un nuevo impulso a los valores cooperativos que gestaron la creación de nuestras cooperativas y el desarrollo y riqueza de nuestro entorno. Según los expertos, este ejercicio volverá a ser complicado, y en muchas cooperativas se seguirán tomando medidas difíciles, pero siempre mirando hacia delante, confiando en las señas de identidad de nuestras cooperativas, y el valor de las personas dentro de las mismas.

Bagara: autoeraketa herrigintza zabalagoan garatzea

Arrasateko Amaia Antzokia jendez bete zen Bagara egitasmoaren aurkezpen ekitaldian. Herritarrez gain, ekitaldian parte hartu zuten agintari instituzionalek eta kooperatibetako ordezkariak.



Martxoaren 11n egin zuten Bagara egitasmoaren aurkezpen ekitaldia Arrasateko Amaia Udal Antzokian, *Mugarri bat jartzera* goaz lelopean. Jende asko hurbildu zen ekitaldira, eta Amaia Antzokia goraino bete zuten: Gipuzkoako Foru Aldundiko ahaldu nagusi Markel Olano, Leintz ibarreko alkate Ino Galparsoro, Inaxio Garro, Pedro Lasagabaster eta Asier Agirre; Fagor Taldeko lehendakari Juanjo Ansoategi eta idazkari orokor Jose Antonio Ajuria; Eroskiko zuzendari orokor Agustín Markaide, Fagor Arrasateko gerente Jose Mari Balzategi eta errektore kontseiluko presidente Joxean Alustiza, Fagor Automazioneko presidente Aitor Irure, Fagor Ederlaneko errektore kontseiluko presidente Mikel Uribebarria, Arizmendi Ikastolako zuzendari Txaro Iraeta, Emuneko zuzendari nagusi Dani Larrea, Lankiko kideak eta prozesuan esku hartzen duten eragile askotaz gain, herritar asko eta asko.

Dena dela, Bagara prozesua jendaurrean hilabete honetan aurkeztu badute ere, egitasmo hori lehenik dator eta dagoeneko jende asko dabil horretan lanean. Hain zuzen ere, orain dela urte batzuk bailarako indar sozial eta kooperatiboaren artean hausnarketa sakona egin zen. Hortik dator ekimenaren zergaitia. Esku artean izan zituzten kezka nagusienak honako hauek izan ziren: zer ongizate mota nahi dugun ibarrean; bailarako mailako ekimenak aurrera eramateko elkargunerik (bateraturik) ba al dugun herritarrok; eta zer ekarpen egin dituen mugimendu kooperatiboak gure bailaran, besteak beste.

Bailarako eragileentzat norabidea

Hortik abiatuta, prozesu bat martxan jarri zuten poliki-poliki, hasieran Lankik gidatu duena. Bultzatzaileek bailarako eragileentzat norabide bat zehaztea beharrezkoa ikusten dute. Gure bailararen aldaketa sozialerako ekimenekin jarraitu, horiek indartu eta ikuspegi integral bat bultzatzeko lanean dabilta, besteak beste. Hain zuzen ere, oraindik hutsune handiak ditu gure bailarak eta, paradoxikoa badirudi ere, autoeraketa ardatz daukan mundu osoko bailararik integralenean, ez dago proiektu integralik.

Bagarako bultzatzaileek bailarako eragileentzat norabide bat zehaztea beharrezkoa dela iristen diote.

Lankidetzan jarri beharreko eragileentzat oinarri batzuk aurreikusi zituzten; hala nola, funtzionamendu autoeratu izatea eta erabakien protagonistak pertsonak izatea: berdin dio industrian, hezkuntzan, komunikazioan edo gaztetxeetan... Are gehiago, gauza jakina da gure bailaran gizarte autoeratuaren esparrua oso handia dela eta adar garrantzitsu asko gidatzen dituela. Gizarte antolatuta eta hobea go bat lortzeko sinergia hori baliatzeko premia ikusten dute.

Euskalduntasun irekia, elkartasuna eta iraunkortasuna

Horrez gain, euskarak gurean duen garrantziaz jabetuta, euskalduntasun irekia ere izendatu dute prozesu honen oinarrietatik bat. Eta iparraren edo norabidearen ardatz, elkartasuna eta iraunkortasuna.

Hala, hitz gutxitan esanda, Bagara prozesuak gure gizarteak, Debagoienak, dituen benetako premia eta erronkak bere osotasunean aztertu eta horiei erantzun nahi die. Eta hor du Bagara egitasmoak bere ekarpena egiteko potentziala, belaualdi berri bati iparra eta indarra eskaintzeko gaitasuna.

Esparruen premiak aztertzen, 80 pertsona lanean

Prozesu honen tamaina ikusita, erabaki zuten berau aurrera eramateko Bagara Sortzen elkarte sortzea. Elkarteko kideek prozesuaren gidaritzza eta koordinazioa badaramate ere, asko dira lanean dauden eragile eta bestelako herritarrak. Hala, dagoeneko martxan dauden Sustapen arloko bederatzi esparruetan (Euskalgintza, Migrazioa, Gazteen konpromisorako heziketa, Jubilazio aktiboa, Kulturgintza, Nekazaritza, Etxebizitza, Kontsumoaren humanizazioa eta Iraunkortasuna) 80 pertsona dabilta lanean.

Pertsona jakin horiek arlo zehatzetan eragile, protagonistak edota aditu diren herritarrak dira, eta horiek lanean dihardute esparru bakoitzaren diagnostikoa egin eta premiak zehazteko; eta jarraian, proiektu zehatzak aurrera eramateko.

Horien atzetik etorriko dira, gero, proiektu jakin horiek gauzatu ahal izateko finantzazioa eta baliabideak lortuko dituzten taldeak. Dena dela, dagoeneko Gipuzkoako Foru Aldundiak Bagara prozesua esperientzia sozial eredu garrantzitsu hartu du eta prozesua bera laguntzeko apustua egin du.



MONDRAGON Taldeak eta Osasun eta Kontsumo Sailak hitzarmena sinatu dute

Esparru estrategikoak jasotzen ditu: formazioa, ikerketa, teknologia eta aplikazioak.

MONDRAGON Taldeak eta Eusko Jaurlaritzako Osasun eta Kontsumo Sailak kolaborazio hitzarmena sinatu dute berriki.

Osasun publikoak lehenengo aldiz dihardu euskal industria korporaziorik handienarekin lankidetzan, eta, horrenbestez, duen ahalmen estrategiko eta teknologikoaren bidez, herrialderako aberastasuna,

enplegua eta garapena sortzen laguntzeko apustuari erantzuten dio. Aldi berean, lan ildoak ezarri dira, Euskal Osasun Publikoak korporazioaren ezagutza eta esperientzia aprobetxatu ahal izan ditzan, laguntza sarearen kalitatea eta bikaintasuna hobetzeko eta herritarrei produktu eta zerbitzu hobek emateko.



Mikel Álvarez Yeregui Director de MONDRAGON Health

Mikel se ha incorporado a la Corporación el mes de junio de 2009, tras 27 años trabajando en Osakidetza, como médico, profesor en la facultad de medicina y gerente del Hospital de Cruces.

Aunque la Corporación todavía se encuentra lejos del mundo sanitario, Mikel considera que cambiará en los próximos años, gracias al espíritu trabajador del cooperativista y al talento que ha observado en muchas personas dentro de la Corporación.

En el marco del convenio de colaboración firmado entre el Grupo MONDRAGON y el Departamento de Salud y Consumo del Gobierno Vasco, se ha constituido una Comisión Estratégica que velará para la consecución de los objetivos marcados en el convenio. Dicha comisión estará formada por representantes de ambas instituciones, y entre ellos estará Mikel Álvarez.

Primeramente, quizá sería conveniente hacer una presentación de MONDRAGON Health. ¿Cuándo se crea y con qué objetivos?

MONDRAGON Health, como marca se crea hace aproximadamente siete meses y coincide con la estrategia de la Corporación en cuanto a profundizar en dos líneas de negocio nuevas: MONDRAGON Energía y MONDRAGON Salud. Ambas se ubican dentro del Centro de Promoción. La creación de MONDRAGON Salud responde a la reflexión estratégica que la Corporación realizó, considerando que es una oportunidad trabajar en el ámbito de la salud, con el objetivo de identificar nuevas líneas de desarrollo, partiendo de las capacidades internas.

De hecho, la estrategia de la Corporación sigue la tendencia mundial en cuanto que los grandes retos para los próximos años son la energía, la salud y la conservación del medio ambiente. Pero, desde mi punto de vista opino que la formación también es y será clave como elemento de transformación y desarrollo.

Y en concreto, ¿qué áreas dentro de la salud son estratégicas para la Corporación?

Debemos tener en cuenta que, aunque nuestra Corporación está muy ligada al ámbito industrial, ya existen negocios dentro de

MONDRAGON que están trabajando en el ámbito de la salud: Saludnova, Osatu, Gerodan, Oiarso, Erreka con un negocio nuevo, Ikerlan con algunos proyectos novedosos, Fagor con aspectos de domótica, GSR ...

Hoy en día nos marcamos como reto de MONDRAGON Health el siguiente: aprovechar el tejido existente en la Corporación para, utilizando las sinergias de las diferentes cooperativas, llevar a cabo proyectos globalizadores en el ámbito de la salud. De hecho, se trata de identificar nuevas oportunidades de desarrollo y llevarlas a cabo a través de MONDRAGON Health o a través de las propias cooperativas. Pero ya contamos con algunas áreas identificadas: el área de los mayores, desde el punto de vista de cuidados, tecnología, alimentación, etc. Para dar forma al proyecto, hemos creado un grupo de trabajo para realizar una reflexión interna y diseñar un plan estratégico, sobre el sector de las personas mayores, que posteriormente será presentado en diferentes ámbitos de la Corporación.

Y el convenio firmado recientemente, ¿colaborará en la consecución de estos objetivos?

“Hoy en día nos marcamos como reto de MONDRAGON Health el siguiente: aprovechar el tejido existente en la Corporación para, utilizando las sinergias de las diferentes cooperativas, llevar a cabo proyectos globalizadores en el ámbito de la salud”.

Continúa en la página 11

MIK participa en el proyecto europeo KIMERAA

KIMERAA pretende desarrollar nichos de excelencia a través de la creación de puentes entre el conocimiento científico y las empresas relacionadas con los recursos marinos.

El centro de investigación en gestión MIK toma parte en el proyecto KIMERAA, dentro del programa europeo Espacio-Atlántico. Se trata de un proyecto liderado por la Universidad de Algarve (Portugal) y que cuenta con la participación de 6 socios europeos: la Universidad de Algarve, la Universidad de Oporto, MIK, la Universidad de Cardiff, Westbic y la Universidad de Huelva.

Recursos marinos

KIMERAA pretende desarrollar nichos de excelencia a través de la creación de puentes entre el conocimiento científico y las empresas relacionadas con los recursos marinos. Para esto es necesario articular canales de transferencia de conocimiento, haciendo la conexión de los diferentes actores institucionales que pueden intervenir en la Economía Marina. El proyecto hace frente al problema transnacional de transformar la investigación europea en productos de alto valor añadido. KIMERAA promoverá la comprensión más profunda de los clusters marítimos, de los actores de la innovación y sus instituciones.

La especialización y experiencia de MIK en prácticas innovadoras de intercambio y transferencia de conocimiento, así como en la creación y el cultivo de comunidades de práctica, encajan con la esencia principal del proyecto KIMERAA. El equipo de investigación de MIK tiene el reto de capitalizar, en los próximos 3 años, el conocimiento de los agentes vinculados al sector marino de las regiones del Espacio Atlántico, para que, mediante la creación de lazos entre ellos, puedan desarrollar interesantes nichos económicos.



La especialización y experiencia de MIK en prácticas innovadoras de intercambio y transferencia de conocimiento encajan con la esencia principal del proyecto KIMERAA.

HAZI, Lea Artibaiko ekonomia aldizkaria sendotuz doa

Eskualdeko jarduera ekonomikoari buruzko informazioa ematen du eta etxex etxe banatzen da.

Azaro Fundazioa eta Leartibai Garapen Agentziaren eskutik, HAZI, Lea-Artibaiko Ekonomia Aldizkaria jaio zen orain dela bost urte. Lea-Artibai eskualdeko egoera ekonomikoa eta eskualde honetan eragin zuzena duten gai ekonomikoak biltzen dituen euskarazko aldizkaria da. HAZIren 18 zenbaki ale kaleratu dira dagoeneko.

HAZIk eskualdeko enpresen errealitatea, egungoa eta etorkizuneko erronkak jasotzen ditu eta eskualdeko enpresa eta biztanle osoarekin konpartitzen ditu, beti ere euskaraz. Banaketari dagokionez, Lea-Artibai eskualdeko etxe eta enpresa guztietan banatzen da. Hasiera batean txuri beltzean argitaratzen bazen ere, gaur egun koloretan inprimatzen dira bere hamabi orriak.

Edukiei dagokionez, Lea-Artibai eskualdean sortutako jarduera ekonomiko berrien informazioa, elkarrizketak, momentuko gaiak buruzko erreportaiak eta dirulaguntzei buruzko informazioa jaso dezakegu. Gainera, Azaro Fundazioaren behatokia aprobetxatuz, alor honetan identifikatzen diren negozio aukera berrien inguruko informazioa eta sektore eta aktibitate konkretuei buruz egindako azterketak ere publikatzen dira.



El profesor Mounir Bou-Ali invitado por la Agencia Espacial Europea (ESA)

El equipo de Mecánica de Fluidos de Mondragon Unibertsitatea participa activamente en el diseño de estos nuevos experimentos.

La primera reunión se ha celebrado en febrero y el objetivo ha sido identificar y diseñar nuevos experimentos en condiciones de microgravedad relacionados con los fenómenos de la difusión. La labor del equipo de Propiedades de Transporte de la línea de Me-

cánica de Fluidos de Mondragon Unibertsitatea consiste en participar activamente en el diseño de estos nuevos experimentos y cotejar los resultados obtenidos en la Estación Espacial Internacional con los obtenidos en los laboratorios propios.

Mounir Bou-Ali Coordinador de la línea de Mecánica de Fluidos del departamento de Mecánica y Producción Industrial de Goi Eskola Polietniko



El Profesor M. Mounir Bou-Ali, coordinador de la línea de Mecánica de Fluidos del departamento de Mecánica y Producción Industrial de Goi Eskola Polietniko ha sido invitado por el Agencia Espacial Europea (ESA) para participar en la primera reunión sobre los fenómenos de la difusión en líquidos no metálicos y así, formar parte de un nuevo equipo del ESA coordinado por el Prof. Olivier Minster.

¿Cómo has recibido esta invitación? ¿Existe algún acuerdo previo con esta agencia?

Sinceramente, no he tenido nunca ni un acuerdo ni un contacto previo con la agencia, todo ha sido, gracias al excelente trabajo que en estos últimos años ha venido realizando el equipo de las propiedades de transporte de la línea de Mecánica de Fluidos de Mondragón Unibertsitatea. A día de hoy, nuestro equipo ha podido demostrar a escala internacional su gran potencial que se refleja en la calidad de los resultados de los proyectos que han sido financiados tanto por el Gobierno Vasco como por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, y que han sido publicados en diferentes revistas de alto prestigio. Todo esto ha disparado el interés de la comunidad científica para desarrollar nuevos proyectos de gran envergadura contando con nuestra colaboración. De hecho, hemos sido reclamados por diferentes equipos de gran prestigio internacional para trabajar conjuntamente en los diferentes problemas relacionados con los fenómenos de transporte en líquidos no metálicos. Esto ha derivado en tres nuevas solicitudes de proyectos en el VIII Programa Marco Europeo con la participación de diferentes países, como Alemania, Bélgica, Canadá, España, Francia, Japón, Rusia, USA...

Probablemente, todo esto es lo que ha despertado el interés de la Agencia Espacial Europea en que les ha llevado a invitarnos para contar con nuestra aportación para ayudar a descifrar y comprender todos los problemas relacionados con los fenómenos termodinámicos de no equilibrio en fluidos complejos.

La primera reunión se ha celebrado en febrero. ¿Cómo se ha desarrollado?

Durante esta reunión ya se percibía por parte de todos los ponentes el potencial de nuestro equipo y el reconocimiento de

nuestra labor en este ámbito, lo que me permitió, durante mi exposición, marcar y definir las pautas a seguir para lograr el máximo rendimiento en los futuros experimentos en condiciones de microgravedad. No obstante, sólo ha sido la primera reunión y el debate sigue abierto. Seguimos en contacto y estamos totalmente volcados en lograr el consenso entre todos con el fin de definir las directrices y los procedimientos para lograr el máximo rendimiento en el planteamiento de los nuevos experimentos en la Estación Espacial Internacional.

De cara al futuro, ¿habrá posteriores reuniones?

Por su puesto habrá más reuniones. De entrada, considero que esta primera reunión es un gran logro para Mondragon Unibertsitatea y para el I+D+i del País Vasco como reconocimiento de la calidad profesional de sus investigadores. De hecho, el ESA se ha interesado activamente en la propuesta de los tres proyectos que se han solicitado y por lo tanto, supongo que va ser el principio del infinito, es decir, una vez logrado entre todos los equipos involucrados el consenso sobre las pautas, diseño y el desarrollo de los experimentos en la Estación Espacial Europea, se espera una nueva era sobre los estudios relacionados con los fenómenos de transporte en líquidos no metálicos.

“ Considero que esta primera reunión es un gran logro para Mondragon Unibertsitatea y para el I+D+i del País Vasco como reconocimiento de la calidad profesional de sus investigadores”.

Mondragon Unibertsitatea y el Ayuntamiento de Irún firman un acuerdo de colaboración

Para revitalizar el entorno de Bidasoa y promover nuevos proyectos empresariales.



El rector de Mondragon Unibertsitatea, Iosu Zabala y el alcalde de Irún, José Antonio Santano han firmado a principios de marzo un acuerdo que tiene como objetivo favorecer el desarrollo universitario en la ciudad y crear nuevos proyectos empresariales potenciando la innovación.

Fruto de este convenio se fomentará la universidad como factor clave de innovación para la ciudad y como un elemento estructurador de la vida social, cultural y económica de Irún. Asimismo, ambas organizaciones se comprometen a colaborar en la promoción del emprendizaje y la creación de empresas innovadoras, infraestructuras y espacios para la innovación, además de crear vínculos de la enseñanza universitaria con los centros de formación y el tejido empresarial local, mediante la implicación activa de las empresas y entidades públicas para que la relación entre centros, alumnado y empresas genere una influencia significativa en la promoción y desarrollo de la ciudad.

Entre los compromisos que se generan con este acuerdo se encuentran la colaboración recíproca en la implantación y desarrollo de Centros de Formación Universitaria o trabajar conjuntamente para la implicación de Mondragon Unibertsitatea en la vida social y laboral de Irún con el objetivo de mejorar su realidad socioeconómica así como el desarrollo integral de la ciudad. Entre los objetivos consta el proyecto de ampliación del campus de Bidasoa con un nuevo edificio de 600 m² y una inversión de más de 800.000 euros.

Cabe recordar que Mondragon Unibertsitatea implantó una facultad en Irún hace ahora siete años, en línea con la reflexión estratégica de la ciudad, y este convenio supone una ratificación de aquella apuesta, donde el Ayuntamiento de Irún apuesta por continuar impulsando su oferta universitaria como motor de desarrollo socioeconómico y como inversión de futuro. Este curso académico 2009-10 el campus cuenta ya con 160 alumnos.

El Ayuntamiento de Irún apuesta por continuar impulsando su oferta universitaria como motor de desarrollo socioeconómico y como inversión de futuro.

Visita de COCETA

Representante de la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (COCETA) visitaron el pasado 11 de marzo MONDRAGON. Con motivo de la celebración de su Asamblea General anual que se celebró en Bilbao, la mayoría de sus delegados procedentes de las Federaciones de cooperativas de trabajo asociado de cada Comunidad Autónoma nos visitaron para conocer de cerca nuestra Experiencia cooperativa.

Primeramente visionaron el video corporativo y después visitaron la planta de Garagartza de Fagor Electrodomésticos.

Para finalizar la jornada visitaron el Museo de Arizmendiarieta en Otalora, donde también se les presentó la experiencia de Saiolan, el funcionamiento del Grupo Cooperativo MONDRAGON y el mismo Centro de Formación cooperativo y directivo Otalora.



Alumnos de Ciclos Formativos de Grado Superior de GEP en Europa a través de Erasmus

Un grupo de alumnos de Ciclos Formativos de Grado Superior de Goi Eskola Politeknikoa se prepara para realizar una estancia de tres meses en países de Europa a través del programa Erasmus.

Este año, 14 alumnos de segundo curso tendrán la ocasión de conocer de cerca empresas de Reino Unido, Holanda, Alemania, Italia, Polonia, Bulgaria y Lituania. Los alumnos tendrán la ocasión de poner en práctica lo aprendido en GEP y al mismo tiempo dispondrán de la oportunidad de ver nuevas formas y estilos de trabajo, además de vivir nuevas experiencias.

Con esta estancia los alumnos convalidan el módulo correspondiente a la Formación en Centros de Trabajo del Ciclo Formativo de Grado Superior.

Los alumnos regresarán el mes de junio.



Mondragón Lingua cubrirá las necesidades en cuanto a idiomas del Parque Tecnológico de Alava

Se encargará de la formación en inglés del personal y de las necesidades de traducción.

El Parque Tecnológico de Alava ha designado a Mondragón Lingua como su proveedor oficial para cubrir con garantías sus necesidades en el terreno de los idiomas, concretamente del inglés. Los servicios se centrarán en la formación en inglés del personal del Parque Tecnológico, y también se encargará de cubrir todas las necesidades existentes en cuanto a la traducción.

De esta manera, se potencia el valor añadido que supone el conocimiento de los idiomas a la hora de generar nuevas competencias entre los responsables y trabajadores de las empresas. El factor humano es hoy en día fundamental y, en ese sentido, Mondragón Lingua está capacitada para aportar ese plus que necesitan las entidades, tanto empresariales como sociales.

Enpresagintza Fakultateak ziuertagiria lortu du Emakunderen eskutik

Otsailaren 25ean, Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza fakultateko ordezkariak Emakundek Gasteizen duen egoitzan izan ziren. Izan ere, Emakundek, "emakume eta gizonen arteko aukera berdintasunerako lankide" aitortza eta ziuertagiria eman dio fakultateari. Maria Silvestre, Emakundeko zuzendariarekin eta Ane Hernandez, berdintasun plana ebaluatu duen pertsonarekin bildu ziren eta etorkizuneko lan ildoak zehaztu zituzten.

Argazkian daude eskuinetik ezkerraldera: Amaia Aizpuru, Enpresagintza fakultateko marketing koordinatzailea; Eunat Elio, fakultateko berdintasun planaren arduradura; Lander Beloki, dekanoa; María Silvestre, Emakundeko zuzendaria eta Ane Hernandez teknikaria.



Mundukidek 10. urteurrena ospatu zuen

Elgetako Espaloia Kafe Antzokian eginiko jaialdian Oreka TX taldearen musikaz gain, omenaldia egin zitzaion Jose Mari Sarasuari. Era berean, Mundukideren bizipenak ekarri zituzten gogora.



Mundukide Fundazioak 10 urte bete ditu, eta hori ospatzeko eta beraien elkartasun lan ildoek indarrean jarraitzen dutela berresteko, ekitaldi hunkigarria egin zuten hilabete hasieran Elgetako Espaloia Kafe Antzokian. Eta horrez gain, egun berean Oreka Tx taldea eta beraien *Nömadak Tx* ikuskizuna eraman zuten Elgetara, ospakizunen baitan antolatutako emanaldira.

Mundukide Fundazioak bide luzea egin du Hirugarren munduko lurralde txiroetan giza eta enpresa alorretan eragingo duten proiektuak sortzen eta bultzatzen. Hain zuzen ere, lan handia egiten dute munduan zehar, beraien garapen propioaren gidaritza eraman nahi duten komunitateekin. Kooperatibismoaren esperientziatik abiatuta, elkartasuna eta ezagutza partekartzen ahalegintzen da Mundukide.

Hala, Elgetako Espaloia Kafe Antzokian urteurreneko ekitaldia ospatu zuten. Ekitaldian Fundazioko lehendakariorde

eta idazkari Leire Uriarte eta Patxi Ormazabalek hurrenez hurren hitza hartu zuten, patronatuko kide diren Lanki eta Mondragon Taldea ordezkatzuz.

Horien ostean, Joxe Mari Larrañaga eta Felipe Uriarte boluntario beteranoek ere beraien esperientziak azaldu zituzten; eta bideoen bitartez, Brasilen eta Marrupan (Mozanbiki) dauden kideen mezuak ere ezagutzera eman zituzten.

Joxe Mari Sarasua eta bere ametsak gogoan

Ekitaldia bukatu aurretik, baina, Mundukidek hamar urteotan egin duen ibilbidearen gaineko ikus-entzunezkoa eman zuten. Sortzaileei, kooperanteei eta hainbat lurraldetako herritarrei egindako elkarrizketak jasota zeuden bertan. Eta, jakina, omenaldia egin zioten gutxi dela zendutako Joxe Mari Sarasuari, Mundukideko sortzaile izandakoari. Sarasua gogoratzearekin bat azpimarratu zuten haren ametsak, Mundukiderenak ere badirenak, errealitate bihurtzea dela egungoen eginbeharra.

Oreka Tx-ekin, bidai zoragarria

Ekitaldiaren ostean, luntxa egin zuten. Eta gauean, Oreka Tx txalapartari taldeak *Nömadak Tx* ikuskizuna eraman zuen Elgetako Espaloia Kafe Antzokiko agertokira. Txalapartak, kontrabaxuak, perkusioak, saxoak, albokak, gitarrak eta ikus-entzunezkoen bitartez hara gerturatutako jende andana irudi eta sentsazioz bete, eta ordu eta erdiko bidai baten eraman zituzten.



Injekziorako makinarria eta tekniken inguruko jardunaldi arrakastatsuak Lea Artibai ikastetxean

Lea Artibai Ikastetxeko Esperanza Aretoan burutu dira martxoaren hasieran injekziorako makinarria produzitzen duten Sumitono Demag eta Arburg enpresen emanadiak. Injekzioan egindako aurrerapenak eta teknologia berriak erakutsi zituzten.

Sumitono Demag etxeko ordezkariak gai hauek aztertu zituzten: mikroinjekzioa, osasuna eta autoaren industriarekin lotura duten teknologiak, ingurumenarekin lotuta dauden material biodegradagarriak, eta injekzio multimateriala.

Transformaziorako teknologia berrien inguruko jardunaldia izan da, berriz, Arburg enpresak eskainitakoa. Injekzioa aztertu dute ikuspegi desberdinetatik: ura eta gasa, kautxoa, multiosagarriak...

Entzuleak oso gustora agertu ziren bertan azaldutako emaitzekin.



Francisco Paz Ardilla, directivo colombiano visitó MONDRAGON

El director de la Corporación para el desarrollo de las microempresas de Colombia, Francisco Paz Ardilla, visitó a mediados del mes de marzo MONDRAGON.



Francisco Paz Ardilla

Se considera un cooperativista convencido y declara que siempre ha tenido como referencia el cooperativismo de MONDRAGON. En su visita ha constatado que la esencia sigue vigente y se moderniza según las premisas actuales.

¿Cuál es el objetivo de esta visita?

El reto es conocer, buscar nuevas ideas y generar alianzas para tratar de fortalecer el tejido de la mediana y pequeña empresa de Colombia, puesto que son la base de nuestra economía.

Colombia está en una búsqueda constante para fortalecer ese tejido empresarial y una de las medidas puede ser la asociación de los empresarios, puesto que precisamente una de las debilidades es que los mercados mundiales arrinconan al más pequeño si éste no se asocia. En este sentido, hemos admirado el sistema de MONDRAGON y hemos tratado de poner en práctica el esquema de solidaridad entre empresas y en cuanto a la unión de empresas en torno a objetivos comunes, haciéndoles más fuertes frente al mercado. Por eso pensamos que MONDRAGON puede aportarnos mucho, subsanando esa debilidad. Es decir, opinamos que la idea cooperativa no se agota, puesto que es posible adaptarla a la idea colombiana.

En definitiva, nuestro reto es que las microempresas colombianas comiencen a realizar proyectos donde, por ejemplo, aborden el tema tecnológico de manera unida, o tam-

bién cuenten con servicios centrales compartidos por todas las empresas. La investigación tecnológica es también otro aspecto estratégico que debe analizarse conjuntamente, puesto que les ayudará en el desafío de los mercados.

¿Existen cooperativas en Colombia?

Sí, existe un cooperativismo con mucha antigüedad. Desde los años 30 del siglo pasado ya se desarrollaron en Colombia cooperativas de ahorro y crédito, pero no han tenido los resultados que esperábamos. Después de la crisis de los años 90, se han empezado a analizar otras alternativas dirigidas a la producción y a la economía real. Pueden ser los primeros pasos para el desarrollo de un sistema empresarial cooperativo.

“ Después de la crisis de los años 90, se han empezado a analizar en Colombia otras alternativas dirigidas a la producción y a la economía real”

Viene de la página 5

Efectivamente. Se trata de un convenio muy genérico que hemos firmado con el Departamento de Salud y Consumo para desarrollar acuerdos sobre proyectos que se presenten público-privados, contando con el conocimiento que tiene el Departamento sobre la salud y los aspectos médicos, y con el que nosotros tenemos en cuanto al mundo industrial y tecnológico. Es decir, se trata de casar esas dos culturas. El convenio estructura un comité de seguimiento que es donde se analizarán los diferentes proyectos para estudiar su viabilidad bien con fondos propios, públicos o ambos.

Por nuestra parte, hemos marcado las áreas en las que

nos gustaría trabajar: área de información y comunicación para establecer sistemas de comunicación entre ambas organizaciones; la transferencia de conocimiento para potenciar la innovación empresarial y de gestión, con un énfasis especial en las TICs y la telemedicina; el área de investigación y desarrollo; y el área de conocimiento y formación.

Además, el convenio nos interesa especialmente porque formaliza algunas alianzas que tenemos ya con algunos hospitales como el de Cruces, Hospital Donostia, Hospital del Alto Deba...

Clausura del MBA Executive 2008/2009

A principios de marzo se dio por concluida la 22 edición del máster que se ha impartido en Otalora, dirigido prioritariamente a los directivos del Grupo MONDRAGON y de empresas de economía social.

La presente edición ha contado con 20 alumnos; 16 de ellos procedían de alguna cooperativa y 4 de empresas no cooperativas. El acto de clausura contó con la conferencia "Innovación y crisis" a cargo de Juan M^a Uzkudun. Posteriormente, Josu Zabala, rector de Mondragón Unibertsitatea cerró el acto con la entrega de los correspondientes títulos.

Zorionak guztioi!



Huhezinema, festival de cortometrajes autogestionado por los alumnos

Huhezinema celebrará su tercera edición entre el 27 y el 29 de abril.

Huhezinema, el festival de cortos organizado por los alumnos de cuarto curso de Comunicación Audiovisual de HUHEZI, celebrará su tercera edición entre el 27 y el 29 de abril. Este festival está ya consolidado en el panorama vasco de festivales de cortometrajes y hace una decidida apuesta por la calidad.

Huhezinema nació en 2007 como asignatura práctica para los alumnos de cuarto curso de Comunicación Audiovisual de HUHEZI y los encargados de la comunicación, la producción, la programación y la financiación del festival son los propios estudiantes.

Iban del Campo, profesor e impulsor del proyecto, recuerda que la organización del concurso aúna muchísimos de los valores del proyecto educativo Mendeberrri. "Es importante que los alumnos aprendan trabajando, realizando proyectos profesionales. Por todo ello, la organización del festival y de todo su proceso es el examen final para todos estos alumnos", precisa Del Campo.

Dicho festival nació con el objetivo de ser autosuficiente, de autofinanciarse y de proponer algo nuevo a la programación cultural del Alto Deba, y de momento están cumpliendo todos estos objetivos.

En cuanto a las novedades de esta nueva edición, destacan las siguientes: no habrá límite de edad, los diez cortos finalistas recibirán una dotación económica de 400 euros, el mejor corto en euskara también recibirá 400 euros, en la sección paralela se repartirán 600 euros entre Mejor Corto de Ficción y Mejor Documental de los alumnos de HUHEZI (que también podrán participar) y se aceptarán a concurso obras

de animación, por lo que el abánico de géneros se amplía a tres. De esta manera, Huhezinema repartirá 5.000 euros en premios, la cifra más alta de las tres ediciones.

El festival incluirá, también, proyecciones, talleres, una exposición de storyboards y charlas sobre cine. En lo que respecta a la jornada de clausura y entrega de premios se realizará en la sala Zaraia de la casa de cultura Arkupe de Aretxabaleta. Los interesados pueden consultar toda la información en www.huhezinema.com.

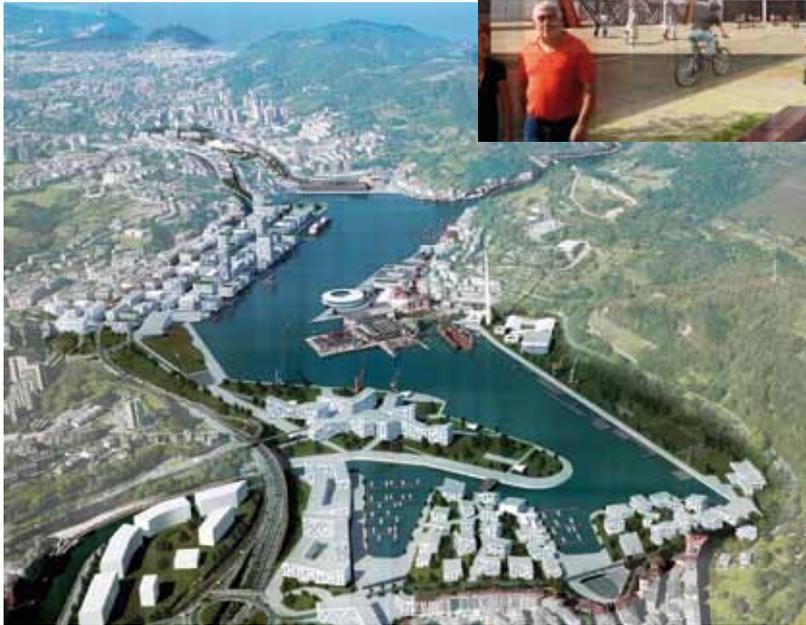


La organización del festival y de todo su proceso es el examen final para todos los alumnos.

LKS y el estudio holandés KCAP regenerarán la bahía de Pasaia

El proyecto recoge nuevas viviendas, espacios verdes, comercios y actividad cultural e investigadora.

El proyecto ideado conjuntamente por LKS y el estudio de arquitectura holandés KCAP, resultó ganador del concurso internacional de ideas para la regeneración de la bahía de Pasaia. Bajo el nombre "Nolako badia, halako haizea. Zeru azpiko badia", el proyecto pretende interconectar los siete núcleos ad-



yacentes a la bahía de Pasaia con 800.000 metros cuadrados de nuevas viviendas, espacios verdes, comercio y actividad cultural e investigadora. Además, recoge que la bahía pasaitarra se dividirá en siete distritos o núcleos que, en la actualidad tienen su propia identidad, pero que se pueden complementar e interconectar entre sí.

En cuanto a los plazos, se estima que la regeneración total concluirá en 15 años aproximadamente.

El concurso para el diseño de la bahía contó con 47 candidaturas –24 extranjeras y 23 nacionales–, aunque el jurado eligió por unanimidad el proyecto de KCAP-LKS, por la calidad de su trabajo y la flexibilidad a la hora de recoger posibles variaciones.

Osakidetza utiliza las soluciones de Saludnova para monitorizar a domicilio a enfermos crónicos

Cada paciente medirá diariamente sus constantes que serán enviadas a su médico.

Osakidetza ha puesto en marcha la primera experiencia piloto de telemonitorización domiciliar de enfermos crónicos con problemas de insuficiencia cardíaca y con patologías pulmonares. Para ello, ha optado por las soluciones que ofrece Saludnova, ideales en cuanto a la movilidad y ubicuidad para crónicos que requieren de un seguimiento individualizado.

El Servicio Vasco de Salud ya ha seleccionado a la mayor parte de los pacientes que incorporará a este proyecto en los próximos meses y a los que dotará en sus viviendas de sistemas de telemetría digitales que permitirán realizarles un seguimiento a distancia diario. La iniciativa arrancará con siete pacientes, aunque está previsto que para el mes de junio los enfermos monitorizados rocen un máximo de 40, todos en la comarca de Bilbao y con-



trolados por los servicios de Atención Primaria.

A todos ellos se les hará entrega de una PDA, soporte telefónico a través del cual remitirán diariamente a su médico de referencia en la Atención Primaria sus constantes.

Información que recabarán gracias a los sistemas de telemetría que incluye el kit, como un pulsioxímetro, que permite controlar la cantidad de oxígeno en la sangre y la frecuencia cardíaca, y un tensiómetro. En los dos casos la transmisión se hace vía bluetooth.

Cada día, los pacientes deberán medir aspectos como su frecuencia cardíaca, la saturación de oxígeno en sangre, su frecuencia respiratoria, su presión arterial o su peso. Además, tendrán que responder a un pequeño cuestionario sobre su estado de salud.

La Diputación Foral de Gipuzkoa y Mondragon Unibertsitatea presentan las conclusiones de las experiencias piloto sobre participación ciudadana

Tomando como referencia dos proyectos reales llevados a cabo en Gipuzkoa, se explicó el proceso completo y las conclusiones.



En la presentación tomaron parte: Luxio Ugarte de Mondragon Unibertsitatea, la diputada Edurne Egaña, y Par-txi Larrañaga, partícipe de la experiencia.

A finales de febrero, la Diputación Foral de Gipuzkoa y Mondragon Unibertsitatea presentaron en la jornada *“La Gestión de Gipuzkoa a tu alcance”*, las conclusiones sobre las experiencias piloto que se han realizado sobre participación ciudadana. La jornada se enmarcó en la apuesta de la Diputación Foral por potenciar procesos de participación ciudadana institucional. En el transcurso de la jornada se presentaron dos experiencias de participación ciudadana llevadas a cabo por la Diputación Foral de Gipuzkoa y que han sido coordinadas por Mondragon Unibertsitatea. Los dos casos han sido: la *“Participación Ciudadana en el trazado de la GI-631 (tramo Azkoitia-Urretxu)”* y *“La participación ciudadana sobre el sistema de protección de la infancia y la adolescencia en Gipuzkoa”*.

En el primer caso participaron un total de 44 personas pertenecientes a los municipios de Antzuola, Azkoitia, Ber-

gara, Urretxu y Zumarraga y se organizaron una serie de debates en los que los ciudadanos/as participantes fueron informados desde distintos puntos de vista sobre el tema.

En el segundo caso, tomaron parte empresas prestadoras de servicios sociales, empresas de tiempo libre y ciudadanos, con el objetivo de consolidar un proceso de socialización, teniendo como referente los colectivos de la infancia y la adolescencia.

Entre quienes han tomado parte en estas experiencias piloto, cabe destacar que la valoraron como *“una muy buena iniciativa”*, puntuándola con un sobresaliente.

Esta jornada se enmarca dentro del proyecto que la Diputación Foral de Gipuzkoa lleva a cabo con el fin de potenciar iniciativas en las que la ciudadanía se sienta partícipe, activa e integrada.

En el transcurso de la jornada se presentaron dos experiencias de participación ciudadana llevadas a cabo por la Diputación Foral de Gipuzkoa y que han sido coordinadas por Mondragon Unibertsitatea.

Representantes de la Consejería de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Agricultura y Pesca visitan MONDRAGON

El pasado uno de marzo una amplia representación de la Consejería de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco realizó una visita institucional a MONDRAGON.

Estuvieron presentes, entre otros: María del Pilar Unzuola, consejera de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Agricultura y Pesca; Nieves Terán, viceconsejera de Medio Ambiente; Juan Ramón Azkue, viceconsejero de Agricultura y Desarrollo Rural; e Inés Gloria Marfil, directora de Gabinete.

Visita y reunión

La visita, la cual se encuadra dentro de las reuniones institucionales que durante todo el año suelen realizar los máximos dirigentes de MONDRAGON, transcurrió con cordialidad.



En representación de la Corporación estuvieron presentes, entre otros, su presidente, José María Aldecoa, y el vicepresidente de Innovación, Promoción y Conocimiento, Javier Sotil.

Ikerlan-IK4 firma un convenio de colaboración con un centro belga líder en nanoelectrónica en el ámbito mundial

Este acuerdo refuerza el papel de Ikerlan-IK4 como impulsor del desarrollo del tejido empresarial.

Ikerlan-IK4 ha firmado un convenio de colaboración con el centro de investigación belga IMEC, uno de los líderes mundiales de nanoelectrónica, lo que reforzará su posición estratégica como promotor del desarrollo económico y de la innovación en el tejido empresarial vasco. El trabajo conjunto entre ambas entidades se centrará en la colaboración en temas relacionados con la investigación en los campos de los sistemas electrónicos inteligentes, electrónica orgánica y tecnologías de comunicaciones.

IMEC es el mayor centro independiente de investigación europeo en nanotecnologías y nanoelectrónica, donde trabajan 1.600 personas. Los sectores principales donde desarrolla su actividad investigadora se sitúan en mercados de gran proyección, como pueden ser la salud, la energía y el transporte seguro. Por su parte, Ikerlan-IK4 ha desarrollado importantes investigaciones en estos ámbitos, en algunos casos en contacto con el centro belga, lo que ha originado esta alianza.

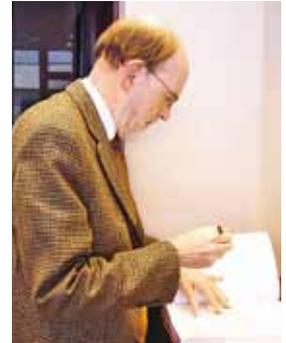
Estrecha colaboración

El convenio establece las bases de una estrecha colaboración que permitirá avanzar en tecnologías de amplia repercusión en la vida cotidiana, como el ámbito de la salud y la energía. Además,

facilitará el intercambio de investigadores, y el impulso y dirección de tesis doctorales centradas en estos sectores.

Ikerlan-IK4 contempla este acuerdo como un paso más en su plan estratégico que persigue la colaboración en red con las mejores organizaciones científico-tecnológicas internacionales, con el objetivo de contribuir con mayor eficacia al desarrollo del tejido productivo interno. Los resultados de estas investigaciones aportarán un valor añadido al centro en su tarea de guía del tejido empresarial vasco hacia la innovación y la adquisición de nuevas competencias imprescindibles en el mercado actual.

La apuesta que Ikerlan-IK4 realizó en 1997 por el micro y las nanotecnologías se vio potenciada en noviembre del pasado año, con la inauguración de un nuevo laboratorio en el Polo de Innovación Garaia. Se trata de un edificio de 2.754m² de superficie, con una inversión superior a los seis millones de euros. En él destacan la sala blanca de 300m² y el equipamiento especializado para la investigación en esta ciencia.



XXI.mendeko etxebizitza aztergai, Arizmendik antolatutako jardunaldian

Apirilaren 30ean egingo da jardunaldia Arrasaten, Garaia Berrikuntza Gunean. Parte hartu nahi dutenek izena eman beharko dute apirilaren 24a baino lehen Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketan

Eraikuntza arloko enpresak, ingeniariak, arkitektoak, instalatzaileak eta eraikuntza alorrean interesatuta dagoen edonork izango du aukera Arizmendi ikastolako antolatutako jardunaldian esku hartzeko. XXI.mendeko etxebizitza izango da aztergai, eta bereziki aurre-fabrikazioa.

Aurre-fabrikazioa

Lantegi batean bukaerako kokapenetik kanpo seriean landutako osagai eta azpi-sistemen diseinu eta ekoizpenean oinarritutako eraikuntza sistema da aurre-fabrikazioa. Kontzeptuak baditu zenbait konnotazio negatibo, behin behineko eraikinekin lotzen delako oraindik. Horren aurrean, aurre-fabrikazioak eskaintzen dituen kalitatea eta segurtasuna aztertuko dituzte jardunaldian parte hartuko duten adituek.

Besteak beste, Garaian egingo den saioan honako hauek izango dira: Esteban Goitia, Euskadiko Zur Mahaiako gerentea; Imanol Agirre, Sistema industrializatuetan eta fatxadetan LKS ingeniarietako arkitekto aditua; David Urzanki, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailaren Lanbide Hezike-



taren sailburu-ordea; Nerea Morgado, VISESAko eraikuntza proiektuen arduraduna; eta Rufino Hernández Minguillón, EHUKo Arkitektura Goi Eskola Teknikoaren irakaslea.

Izen ematea

Informazio gehiago Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketan eskuratu ahal izango da, eta izen ematea ere bertan eman beharko dute interesatuek apirilaren 24a baino lehen. Baita 943 77 20 25 telefonoan eta eraikuntza@arizmendi.ikastola.net helbidean ere.

Juanmari Concha, Presidente de ERKIDE, Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi

“ No puedes pedir un esfuerzo a un trabajador ahora si antes de la crisis no le diste nada ”

El cooperativismo vasco aguanta el tirón. En el peor año de las últimas décadas no sólo ha mantenido 'vivas' el número de empresas sino que ha aumentado su número de trabajadores. ¿El secreto? Un principio de solidaridad empresarial, a priori, impensable en lo privado.

Juanmari Concha es una de las voces más cualificadas para hablar del cooperativismo vasco merced a sus 40 años en cargos directivos de la Corporación Mondragón (27 años como director financiero de Urssa). Asegura que el sistema cooperativo “mantiene mejor el empleo que otras sociedades”.

¿Cómo fueron las cosas para la cooperativa vasca en 2009?

En Euskadi no sólo hemos mantenido el empleo sino que lo hemos aumentado; algo minúsculo pero significativo. Quiere esto decir que el sistema cooperativo mantiene mejor el empleo que otras sociedades, lo hace más estable. Ello es debido a que en las cooperativas los problemas de la empresa no se solucionan reduciendo empleo, sino de otra forma. Todo tiene un límite, porque las cooperativas también se cierran. Pero se buscan otras fórmulas.

¿A base de qué?

A base de esfuerzo lo primero. Y a partir de ahí, con una serie de herramientas como los anticipos de consumo que llamamos nosotros -los sueldos-, que se han rebajado entre un 10% y 15%; o los intereses que se pagan por las aportaciones que tienen los socios y que han desaparecido en muchas cooperativas al no llegar los resultados. Ese ahorro puede suponer otro 10%. Por lo tanto, un cooperativista cuya empresa haya necesitado implantar este tipo de medidas ha podido ganar entre un 20% y un 25% menos. Y no sólo eso. Se han dado casos de aumento del número de horas de trabajo, de suspensión de las pagas extra, el calendario móvil, que consiste en dejar de trabajar cuando no hay producción y regresar cuando la hay, o las reubicaciones, que han llevado a muchos socios a trabajar en otra cooperativa que no es la suya.

Resulta difícil entender que los socios acepten este tipo de medidas casi sin rechistar.

Lo entiendo, pero este sistema está basado en un principio de solidaridad impresionante.

¿Sería posible trasladar este sistema a la empresa privada?

Es muy difícil, prácticamente diría que imposible. Y me explico. Creo que el tema laboral exige y debe plantear

una serie de modificaciones genéricas, pero no la de reducir el abaratamiento del despido. Ésa no vale ahora. A los trabajadores no se les puede pedir hoy que hagan esfuerzos cuando las empresas han tenido muchos beneficios y no les ha dado nada. ¿Por qué no lo haces al revés? Cuando tengas las subidas, por ejemplo, hazlas en función de aumentos de productividad y resultados, y cuando éstos lleguen, dáselos de verdad. Ya verás cómo consigues que cuando vengan mal dadas, los trabajadores respondan. Si no, te van a dar únicamente los extras que les obliga el convenio y punto.

Pero el empresario ya cumple con sus trabajadores, es decir, paga a cada uno su nómina. ¿No es suficiente y justo?

No tengo nada en contra de los empresarios. Es más, creo que son la base de la economía, pero lo que no vale es centrarse únicamente en el abaratamiento del despido. ¿Por qué en lugar de subir el IPC no lo hacemos según la productividad de la empresa? Y empiece cuando usted esté ganando, no cuando pierda. Y si además tiene alguna forma o sistema de que la gente participe en la gestión seguramente las cosas serían de otra manera.

¿Qué podemos esperar en 2010?

Creo que va a ser un año mejor para las cooperativas, aunque algunos sectores como el de la construcción todavía lo va a pasar muy mal. Lo que no creo es que mejore el empleo.

¿Firmaría un cierre de 2010 similar al anterior?

No, creo que algo mejor tenemos que ser. Si en 2009 fuimos capaces de mantener el empleo, este año vamos a crecer. Poco, pero lo vamos a hacer.

¿Cuáles son los sectores con más futuro?

Es difícil predecirlo, pero todo apunta a que serán los más internacionalizados y los que apuesten por productos con un valor añadido. Porque si basas tu negocio sólo en la mano de obra, siempre habrá alguien dispuesto a igualar tu trabajo por menos dinero.

(..)

Javier Mutuberria, Director General de Orona, distinguido como *Empresario del año* por la Cámara de Gipuzkoa

Los Premios de la Cámara de Gipuzkoa buscan reconocer públicamente la labor de los empresarios, cuyo espíritu emprendedor favorece la generación de actividad, riqueza y empleo para el conjunto de la sociedad.

La Cámara de Gipuzkoa ha distinguido a Javier Mutuberria como *Empresario del año* en el acto de entrega de la XVIII Edición de los "Premios de la Industria de Gipuzkoa", que reconocen la labor de los empresarios y empresarias como generadores de riqueza y empleo en Gipuzkoa. El jurado ha destacado "su gran capacidad de liderazgo con enfoque muy participativo en la gestión".

Por lo que se refiere al premio a la *Internacionalización*, la Cámara ha reconocido la labor desarrollada por Cometel "una empresa de 40 trabajadores con implantación productiva en México que ha demostrado que los pequeños también pueden".

El galardón a la *Pyme Guipuzcoana* ha recaído en la firma Metalocaucho "por los resultados y la evolución positiva de la empresa incluso en términos de facturación en tiempos de crisis, y su esfuerzo en I+D+i, son reflejo de su solidez". El premio a la "Empresa de Servicios a la Empresa", ha sido otorgado a la empresa Sayma Consultores "por ser una empresa de servicios profesionales consolidada a través de una larga experiencia empresarial en la prestación de servicios orientados a la mejora de la competitividad de sus clientes, empresas, organizaciones e instituciones, así como de los empresarios y directivos".

Estos galardones se han entregado por segunda vez en la sede de la Cámara de Gipuzkoa. El encargado de repartir los premios ha sido el presidente de la Cámara de Gipuzkoa,



José María Echarri, junto con el Lehendakari del Gobierno Vasco, Patxi López.

Reconocimiento al empresario

Los Premios de la Cámara de Gipuzkoa buscan reconocer públicamente la labor de los empresarios, cuyo espíritu emprendedor favorece la generación de actividad, riqueza y empleo para el conjunto de la sociedad.

La distinción de la Cámara a Javier Mutuberria, Director General de Orona S. Coop., con el premio al *Empresario del año* pretende destacar su gran capacidad de liderazgo con enfoque muy participativo de la gestión. Orona, S.Coop. con su liderazgo

se ha convertido en una de las principales empresas tractoras de Gipuzkoa, con unos excelentes resultados de los últimos ejercicios, incluido el difícil 2009. Destaca su proyecto Polo de Innovación y Promoción ORONA, situado en Galarreta como continuación del Parque Tecnológico de Miramón, que colocará su primera piedra el próximo mes de septiembre. De los 108.000 m² de superficie edificable, el Proyecto ORONA ocupará 40.000 m², que albergarán la sede corporativa de ORONA con su Centro de Innovación Orona eic y su Centro de Promoción de nuevas actividades empresariales, junto con un Centro de Investigación Ikerlan y otro de Mondragon Unibertsitatea. Proyecto que generará más de 1.000 empleos netos de alta cualificación.

Osarten organiza un foro de subcontratación en obras

A comienzos de marzo Osarten realizó la primera reunión del Foro de subcontratación en obras de construcción al que asistieron sus empresas asociadas. La complejidad de la actual normativa de subcontratación en obras de construcción hace que las empresas afectadas por las mismas tengan dificultades para su interpretación y puesta en práctica. Por esta razón, Osarten ha visto la necesidad de organizar un foro en el que las empresas pongan en común sus experiencias con el fin de identificar las diferentes actuaciones a realizar para dar cumplimiento a dicha normativa.

Los objetivos del foro están centrados en conocer los aspectos normativos en materia de prevención de riesgos laborales en relación con la subcontratación en obras de construcción y las experiencias de los asistentes en la puesta en práctica de dicha normativa.

Durante el mismo los asistentes aportaron la experiencia de su cooperativa relacionado con el tema y dado el éxito de la convocatoria, se acordó mantener este foro mediante la realización de reuniones periódicas para continuar trabajando.



Ideko presenta los resultados del proyecto Launch-Micro

Dentro de la línea de investigación *Microtecnologías y Ultraprecisión*.

El Centro Tecnológico IDEKO-IK4 ha presentado recientemente los resultados del proyecto Europeo LAUNCH-MICRO cuyas actividades se enmarcan dentro de la línea de Investigación *Microtecnologías y Ultraprecisión* de IDEKO-IK4 dedicada al desarrollo de máquinas, sistemas y procesos de fabricación para piezas con dimensiones y tolerancias submicrométricas. Liderado por IDEKO-IK4, el proyecto ha reunido un consorcio de 28 empresas y centros tecnológicos de España, Alemania, Holanda, Austria, Polonia y Reino Unido. Ha contado con una financiación comunitaria superior a los 5 millones de euros, y ha supuesto un reto estratégico para sus 28 socios.

Resultado: prototipo preindustrial

Entre los resultados del proyecto se encuentra el prototipo preindustrial de 4 máquinas, entre ellas una microfresadora de ultraprecisión, así como otros elementos de verificación, modelos de simulación y herramientas de corte de diámetro de 0.1mm.

El proyecto Launch Micro, está orientado a la generación del conocimiento y las tecnologías necesarias para la fabricación de máquinas herramienta de ultraprecisión, capaces de alcanzar tolerancias submicrométricas en la fabricación de microcomponentes. De este modo se persigue proporcionar a las PYMES europeas la metodología y los conocimientos necesarios acerca de la microfabricación de forma que puedan competir con éxito a nivel internacional y por ende, contribuir a la sostenibilidad del crecimiento económico en la Unión Europea. En la actualidad no existe ningún fabricante en el estado español que sea capaz de desarrollar y fabricar este tipo de maquinaria, por lo que se trata del primer hito hacia la creación de un nuevo sector que presenta grandes expectativas de mercado.

La microfresadora se compone de un mecanismo altamen-



te repetitivo y preciso con el que fabricar piezas con detalles submicrométricos. En la actualidad, IDEKO-IK4 se encuentra en la validación final de dicha máquina, novedad por precisión y capacidad de fabricación a nivel nacional. Ha sido montada y probada en el laboratorio de ultraprecisión de IDEKO- IK4 y estará expuesta en la Biehm 2010.

El proyecto Launch Micro, está orientado a la generación del conocimiento y las tecnologías necesarias para la fabricación de máquinas herramienta de ultraprecisión, capaces de alcanzar tolerancias submicrométricas.

Orkli valora positivamente su participación en la feria Interclima 2010 de París

Ha aprovechado el evento para presentar el suelo radiante-refrescante.

Tal como viene haciendo en ediciones anteriores, Orkli ha participado en la feria Interclima de París, y ha aprovechado este evento para el lanzamiento, en este mercado, de sus sistemas de suelo radiante-refrescante.

En el mercado nacional es ya ampliamente conocido como fabricante de estos sistemas, en los cuales ha sido certificado por AENOR entre las cuatro primeras empresas, y también con otros productos destinados al confort.

Entre los productos que han destacado en la feria se encuentra la oferta solar por parte de todos los expositores en general. Y en lo que concierne a Orkli, la presentación de su amplia gama solar ha recibido muy buenas críticas, tanto en cuanto a sus grupos hidráulicos para pequeñas y grandes instalaciones como por su nuevo y exclusivo sistema Drain-back, que por sus características lo hace único en el mercado.



Fagor Arrasate incrementa su presencia internacional

En los últimos meses Fagor Arrasate ha recibido varios pedidos de importantes compañías internacionales de India y China.



La siderúrgica china *Handang Iron and Steel Company* ha concedido un importante pedido a Fagor Arrasate para el diseño y suministro de una línea de corte transversal.

Por su parte, la compañía *ESSAR*, uno de los mayores fabricantes de acero de India, ha elegido a Fagor para que sea el suministrador de una gran línea de corte transversal con

destino a las plantas que el cliente tiene en los Emiratos Árabes.

Otro de los pedidos importantes ha sido el de *Wuhan Iron and Steel (WISCO)* que ha otorgado un importante pedido a Fagor Arrasate para el suministro de una línea de corte longitudinal.



Wuhan Iron and Steel (WISCO) ha otorgado un importante pedido para el suministro de una línea de corte longitudinal.

La web de Seguros Lagun Aro se sitúa por tercer año consecutivo entre las mejores del sector



Según el tradicional análisis de las webs de cerca de 200 compañías de seguros de ámbito nacional, que anualmente realiza la prestigiosa revista 'Actualidad Aseguradora'.

El sitio web de Seguros Lagun Aro vuelve a situarse este año entre las cinco mejores del sector asegurador al obtener la máxima clasificación en todas las categorías del estudio de ámbito nacional 2010 de webs aseguradoras, realizado por la prestigiosa revista 'Actualidad Aseguradora'.

El estudio analiza, según criterios objetivos, elementos como el diseño, la usabilidad y la navegabilidad, los contenidos y los servicios online a mediadores, usuarios en general, clientes o potenciales clientes. En todas las categorías, la web de Seguros Lagun Aro obtiene la máxima puntuación, y es calificada como "una espléndida web con constantes actualizaciones". Los expertos destacan además: "su facilidad de uso, su agilidad, buenos contenidos y herramientas de atención a clientes, proveedores, mediadores y potenciales clientes".

200 webs analizadas

En este informe exhaustivo, en el que se han valorado más de 200 webs de aseguradoras españolas y extranjeras que operan en nuestro país, sólo otras cuatro compañías más obtienen esta puntuación, lo que sitúa al site de Seguros Lagun Aro entre los mejores del sector, en cuanto a innovación, actualización de contenidos, usabilidad y servicios online.

Rafael Hidalgo publica su primer libro sobre empresa, *Empresarios y Samuráis*

Trata de indagar en las posibles aplicaciones del bushido al ámbito empresarial.



Rafael Hidalgo

Este socio de Caja Laboral propone en su libro que algunos planteamientos de las artes marciales son aplicables también en el mundo de los negocios.

¿Cómo surgió la idea de escribirlo?

Fue por sugerencia del maestro Santos Nalda, quien fue mi profesor de *aikido* durante muchos años. Nalda no sólo es un budoka excepcional, sino que ha dedicado su vida a la divulgación e investigación en el campo de las artes marciales. Él me animó a que indagara en las posibles aplicaciones del *bushido* al ámbito empresarial. Para mi sorpresa, descubrí que efectivamente gran parte de los planteamientos de las artes marciales eran válidos para el mundo de los negocios.

Las enseñanzas de los samuráis no se apoyaban en meras abstracciones mentales, sino que partían de experiencias reales en las que el acierto de una decisión marcaba la diferencia entre vivir o morir.

¿Cuál es el tema principal que destacas en el libro?

En realidad el libro se soporta en dos alas que se complementan, la ética y la técnica. Si falla una, la nave cae. Esta visión armónica ha sido fundamental en las artes marciales. En ellas se desarrollan unas técnicas de combate, pero no prima tanto la victoria sobre el contrario como la superación de uno mismo. Podríamos decir que por el perfeccionamiento de la acción se busca la mejora personal.

¿A quién va dirigido?

A quienes están dispuestos a enriquecerse con puntos de vista diferentes. A quienes no creen que el mundo está formado por un conglomerado de compartimentos estancos. A quienes consideran que la grandeza de una empresa no se mide por la abundancia de sus recursos, sino por el fin al que sirven.

¿Mencionas el modelo cooperativo cuando hablas del desarrollo empresarial?

Por nombrar, nombro hasta a José María Arizmendiarieta. Lo

que pasa es que más que distinguir entre modelos empresariales, hago propuestas válidas para toda empresa.

Sí que muestro cómo la cooperación es un elemento imprescindible para prosperar. Y eso lo vieron muy claro

los grandes maestros de las artes marciales. Jirogo Kano, creador del Judo, decía que sólo mediante la colaboración se alcanza la máxima eficacia y el progreso. El tiempo le ha dado la razón. En el libro llego a afirmar que de alguna manera el maestro Kano fue un adelantado a la teoría de juegos.

En *Empresarios y Samuráis* pongo muchos ejemplos. En uno de ellos explico lo que sucedió en los años noventa en los Estados Unidos. Por aquel entonces el gobierno estaba preocupado porque sus empresas perdían competitividad frente a las japonesas, así que encargaron un estudio al *Massachusetts Institute of Technology* para descubrir la causa de este fenómeno. Los resultados fueron concluyentes: mientras las empresas norteamericanas estaban sumidas en una obsesiva lucha por la competitividad, las japonesas eran mucho más co-

operadoras, incluso entre compañías del mismo sector. Ello propiciaba un mayor desarrollo individual y colectivo.

“El libro se soporta en dos alas que se complementan, la ética y la técnica. Si falla una, la nave cae. Esta visión armónica ha sido fundamental en las artes marciales”.



Caja Laboral festeja su 50 aniversario con un acto entrañable en el Kursaal donostiarra

A finales de febrero Caja Laboral celebró por todo lo alto sus primeros cincuenta años, con un acto que aglutinó a casi 1.900 personas en el Kursaal donostiarra. Los asistentes vivieron y vibraron con el concierto de la Orquesta de Euskadi, Kepa Junkera y sus amigos.

Un video con fotografías del nacimiento de la entidad y su historia con las voces de Amaia Montero y Mikel Erentxun cantando 'Lau teillatu', levantaron los primeros aplausos de los asistentes. El presidente de Caja Laboral Txomin García pronunció unas palabras resumiendo la historia de la empresa y seguidamente Kepa Junkera dio un bello recital de sus canciones acompañado de la Orquesta de Euskadi, dirigida por el irunés Iker Sánchez.

Tras el descanso volvió Junkera, esta vez acompañado de sus amigos. Las voces invitadas fueron: Ginesa Ortega, Eliseo Parra, Lidia Pujol y Xavier Díaz. También estaba Emilio Aragón, que hizo los arreglos y dirigió a la orquesta en un tema.

En las filas principales, numerosos políticos de la sociedad vasca y personas vinculadas a Caja Laboral y MONDRAGON. Acompañaban a Txomin García la presidenta del Parlamento Vasco Arantxa Quiroga; el diputado general de Gipuzkoa Markel Olano; José María Aldecoa; J. M. Otaegi y Julio Gallastegi, entre otros.



EROSKI recibe el Premio dirigentes 2009 por su labor en RSC

La RSC de EROSKI se basa en tres pilares fundamentales: información al consumidor, desarrollo sostenible y solidaridad.



EROSKI ha recibido recientemente el Premio Dirigentes en la categoría de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), por la labor que ha desarrollado durante el año 2009 en materia de información al consumidor, crecimiento sostenible y solidaridad.

EROSKI ha sido pionera en el desarrollo de campañas de RSC, ya que desde hace cuatro décadas integra la responsabilidad social corporativa en cada uno de sus proyectos. En 2009 renovó por sexto año consecutivo la certificación

SA:8000, que reconoce el respeto de EROSKI a la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y los pactos de la Organización Internacional del Trabajo.

Como cooperativa de socios, trabajadores y consumidores, EROSKI integra a ambos colectivos en su día a día y en sus procesos de toma de decisiones y reparte entre ellos el 40% de sus beneficios. Asimismo, EROSKI revierte el 10% de sus resultados en la sociedad, mediante sus iniciativas de acción social y RSC, muchas de ellas canalizadas a través de la Fundación EROSKI.

Información al consumidor, desarrollo sostenible y solidaridad

La RSC de EROSKI se basa en tres pilares fundamentales: información al consumidor, desarrollo sostenible y solidaridad. Por una parte, EROSKI está activamente comprometida en ofrecer no sólo productos de la mejor calidad al mejor precio, sino en facilitar a sus clientes información detallada sobre sus productos y defender la salud y seguridad de sus consumidores.

Cursos previstos para abril organizados por Goi Eskola Politeknikoa

Curso	Inicio	Lugar
Área de automatización		
Automatización con PLC's (STEP 7)	12 de abril	Mondragón
Válvulas proporcionales y lógicas.	14 de abril	Mondragón
Sistemas de supervisión	22 de abril	Cámara Bilbao
Área de excelencia en la gestión		
Gestión basada en procesos	14 de abril	Cámara de Álava
Área de gestión de mantenimiento		
Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión de Mantenimiento Industrial	9 de abril	Cámara Gipuzkoa
Área de gestión de personas y habilidades directivas		
Técnicas de negociación	19 de abril	Mondragón
Área de gestión de proyectos		
Curso Avanzado en Gestión de Proyectos (VIII Edición)	12 de abril	Mondragón.
Área de ingeniería de calidad		
Diseño de experimentos – DOE	13 de abril	Mondragón.
Resolución sistemática de problemas a través de los equipos de mejora	26 de abril	Cámara de Bilbao
Control estadístico de procesos	27 de abril	Cámara de Bilbao.
El cambio rápido. Metodología SMED	12 de abril	Mondragón.
Área de ingeniería de producción		
Diseño y equilibrado de células	19 de abril	Cámara de Bilbao
Área de innovación y emprendizaje		
Sistemas de Información de Marketing	30 de abril	Cámara de Gipuzkoa
Aceros: Conceptos generales y tratamientos térmicos	19 de abril	Cámara de Bilbao
Programación básica y utilización de Fresadora CNC Fagor 8055M	19 de abril	Mondragón.
Área de procesos de fabricación		
Mecanizado por arranque de viruta: Selección de Parámetros de Corte Optimizada	26 de abril	Cámara de Guipúzcoa.
Seguridad Física de los Sistemas de Información	14 de abril	Mondragon

Información e inscripciones: Escuela Politecnica Superior 943 712 183

Agenda formativa corporativa

Segunda edición del Curso Avanzado para Responsables Comerciales

Programa destinado a responsables del área comercial que desean actualizar sus conocimientos y habilidades específicas del área, así como aquellas otras que por su carácter transversal les facilite una comprensión global de la organización y de las dinámicas que en ella operan.

Constará de 48 horas y se impartirá en Otalora, del 23 de abril al 4 junio.

Curso para Responsables de Equipo

El diseño de este programa se orienta a cubrir el vacío formativo existente en este perfil de personas e incrementar su capacidad de relación y de gestión. Está dirigido a responsables de equipo en general, directores de área o departamento, mandos intermedios, pilotos, encargados o responsables de producción.

Constará de 40 horas y se impartirá en Otalora, del 13 de abril al 18 de mayo.

Programa de cursos que comenzarán en abril y mayo organizados por la Facultad de Empresariales

Curso	Horas	Inicio	Lugar
Finanzas			
Fiscalidad en la empresa	12	22-abr	Oñati
Gestión de Entidades Deportivas			
Marketing y comunicación en la gestión deportiva del deporte	36	13-abr	Irun
Contabilidad, Finanzas y Fiscalidad de las Entidades Deportivas	32	13-may	Irun
Gestión de Personas y Habilidades Directivas			
La igualdad en la empresa: diagnóstico e implantación de medidas de igualdad	12	12-may	Oñati
Innovación y emprendizaje			
Open Innovation	16	3-may	Bilbao
		17-may	Irun
Empresa Abierta	16	19-abr	Oñati
Logística integral			
La gestión de las diferentes modalidades de transporte	52	19-abr	Irun
El nuevo contrato de transporte terrestre de mercancías: ¿qué ha cambiado?	4	26-abr	Irun
INCOTERMS: Un acercamiento teórico y una apuesta en práctica	4	19-may	Irun
Marketing			
Sistemas de Información de marketing	19	30-abr	Donostia
Sales Force Management	13	14-may	Donostia
CRM y Marketing Experiencial	13	27-may	Donostia

Informazio gehiagorako: Enpresagintza Fakultatea – Larraña, 16 – 20560 OÑATI.
Tfnoa: 943-718009 / postgrado@eteo.mondragon.edu



Previsión de cursos para los próximos meses

Curso avanzado para Responsables Financieros	Del 12 de mayo al 8 de junio 2010
Curso avanzado para Presidentes	Del 14 de mayo al 11 de junio 2010
Curso avanzado para Responsables de RR HH	Del 6 de setiembre al 4 de octubre 2010

Para más información dirigirse a:
Marian Uribarren (muribarren@mondragoncorporation.com). Teléfono: 943 712330

En momentos difíciles para la sociedad en general y para las empresas y cooperativas en particular, en situaciones delicadas a todos los niveles y para todos los que conforman la cooperativa, muchas veces se tejen y se toman decisiones complicadas que no agradan a todos, pero que en la mayoría de los casos resultan indispensables para el futuro del colectivo.



Servicio de reubicaciones

Una herramienta valiosa al servicio de las cooperativas

En las cooperativas de MONDRAGON durante los últimos meses los Departamentos de Recursos Humanos han trabajado a destajo, no siempre a gusto de todos los trabajadores, socios y eventuales, pero en beneficio siempre del grupo y de la empresa. Junto con Lagun Aro, EPSV, y su Servicio de Reubicaciones, el trabajo ha sido intenso, sobre todo en la reubicación de los socios excedentes, coordinando los protocolos de actuación en las empresas cedentes y receptoras, y ubicando en sus nuevos puestos de trabajo a los cerca de 500 trabajadores que durante los últimos meses, 508 en noviembre pasado, se han visto afectados por la situación económica.

Este servicio o la funcionalidad de intermediación que se deriva del mismo, está en funcionamiento desde el momento que se creó la prestación de Ayuda al Empleo, allá por el año 1980. Es un organismo que en los últimos dos años ha tenido muchísimo trabajo, debido principalmente a la crisis económica. La función principal del servicio es intermediar entre las distintas cooperativas, coordinando las necesidades de personal de cada una de ellas que puedan ser cubiertas por personal excedente de otras cooperativas.

La diferencia con las Sociedades Anónimas, donde en

situaciones de crisis únicamente existen los expedientes de regulación de empleo, con la suspensión de la actividad durante periodos concretos, y en el caso más extremo la extinción y desaparición de la empresa, en las cooperativas de MONDRAGON, disponemos de esta herramienta llamada Servicio de Reubicaciones. Una herramienta coordinada y dirigida desde Lagun Aro, EPSV, con la estrecha colaboración de los Departamentos de Recursos Humanos y Personal de las cooperativas del grupo. Posiblemente no sea la diferencia más importante ni significativa entre los dos sistemas, pero en épocas de crisis, si que es una de las más llamativas.

Pero el Servicio de Reubicaciones, como herramienta de trabajo útil y válida, también expone con claridad la filosofía cooperativa más solidaria. Una sensibilidad especial y diferente existente en el mundo cooperativo e inexistente en la mayoría de las sociedades anónimas. Y decimos en la mayoría, porque evidentemente también existen excepciones. En el caso más cercano, hay muchas empresas que se han cerrado, muchas por no tener otra alternativa, pero otras muchas porque ha primado el interés económico al interés de las personas y el bienestar del entorno.



Juan Cruz Irizar Director del Departamento de Provisión de Lagun-Aro

El Departamento de Provisión de Lagun-Aro, EPSV, dirigido por Juan Cruz Irizar, coordina y dirige, a su vez, el Servicio de Reubicaciones. Un organismo que en los últimos dos años ha tenido muchísimo trabajo, debido principalmente a la crisis económica.

“La fórmula de la reubicación es fundamental, porque prima el trabajo sobre otras prestaciones”

La función principal del servicio es intermediar entre las distintas cooperativas, coordinando las necesidades de personal de las distintas cooperativas que puedan ser cubiertas por personal excedente de otras cooperativas.

¿Qué es el Servicio de Reubicaciones?

En primer lugar, hay que señalar que la reubicación consiste en la recolocación laboral de los excedentes de personal de las cooperativas asociadas a Lagun-Aro, EPSV, con carácter provisional o definitivo, en otras empresas que tengan necesidades de realizar contrataciones de personal. Para ello, las normas de Lagun-Aro, EPSV, establecen que la gestión y el control de las reubicaciones es competencia de la Sección de Ayuda al Empleo, que está ubicada en el Departamento de Provisión. Asimismo, al efecto de garantizar el derecho al trabajo de los mutualistas, es decir, la reubicación, las cooperativas con necesidades de contratar trabajadores tienen la obligación de comunicar esas necesidades a Lagun-Aro, EPSV. A partir de la información facilitada por las cooperativas demandantes (requerimientos profesionales, horarios de trabajo, tiempo de contratación...), desde Lagun-Aro, EPSV, intermediamos con las cooperativas con excedentes para cubrir los puestos ofertados, tanto en regulaciones de carácter temporal como en las regulaciones de carácter estructural. Por su-

puesto, también debemos velar porque la gestión de reubicaciones se realice de una forma ordenada y coherente.

¿Cuál suele ser el procedimiento de vuestras actuaciones?

Tenemos abiertas varias vías a través de las cuáles recibimos la información de las empresas. Mediante la web de Lagun-Aro, EPSV, telefónicamente o mediante el correo electrónico. Una vez recibida la información, nos ponemos en contacto con las cooperativas que tienen aprobados expedientes de regulación de empleo por la Comisión de Prestaciones de Lagun-Aro, EPSV, con la finalidad de satisfacer las necesidades planteadas por las cooperativas con necesidades de contratar trabajadores.

¿Cuándo y con qué objetivo se creó el Servicio de Reubicaciones?

Este servicio o la funcionalidad de intermediación que se deriva del mismo, está en funcionamiento desde el momento que se creó la prestación de Ayuda al Empleo, allá por el año 1980.

Es una herramienta más de nuestras cooperativas, que sirve para hacer frente con mayores garantías a las situaciones de crisis, ¿verdad?

Cuando existen cooperativas con expedientes de regulación de empleo aprobados por Lagun-Aro, EPSV, la gestión de reubicación es fundamental, ya que primamos el trabajo frente a otras prestaciones, como el desempleo o la prejubilación.

¿En estas situaciones de crisis, cuáles son las diferencias de las cooperativas con las empresas que se encuentran en el régimen general?

La diferencia fundamental con el Régimen General de la Seguridad Social es que entre las empresas acogidas a dicho régimen no existe la posibilidad de trabajar en otras empresas bajo la fórmula de la reubicación (prestaciones de reubicación provisional o definitiva), de tal forma que el desempleo generado por los ERE's se traduce en horas de desempleo financiadas por la Seguridad Social. En Lagun-Aro, EPSV, por el contrario, tratamos de minimizar el impacto de las horas de desempleo mediante la reubicación provisional, primando el trabajo frente al desempleo. Por tanto, es una figura típica de Lagun-Aro, EPSV y de nuestras cooperativas, que no existe en la Seguridad Social.

¿Qué capacidad de maniobra tiene este servicio? ¿Hasta cuántas reubicaciones puede gestionar al mismo tiempo?

La capacidad de maniobra depende, en primer lugar, de las necesidades de contratación existentes, y en segundo lugar de los excedentes a reubicar. Lógicamente, durante los períodos de crisis como el de los años 1991-1994 y el actual que nos afecta de forma general a partir del último cuatrimestre del año 2008, las necesidades de reubicación aumentan exponencialmente. También hay que destacar que en períodos de crisis la solidaridad de las cooperativas aumenta, al igual que el nivel de exigencia de Lagun-Aro, EPSV en la gestión de las reubicaciones.

¿Se pueden dar algunos números de la cantidad de reubicaciones de estos últimos años?

Durante la crisis anterior llegamos a tener en torno a 700 personas reubicadas en los años 1993 y 1994. En la crisis actual, el número de reubicaciones es inferior, ya que

la crisis afecta prácticamente a la totalidad de los sectores industriales, lo que limita las opciones de reubicación. Así, en el año 2008 fue noviembre el mes con más reubicaciones (128 socios), situación que se mantuvo en esos términos durante el primer trimestre del año 2009, momento en el que gracias a la positiva evolución del sector de automoción, fundamentalmente, las reubicaciones aumentaron hasta alcanzar un máximo de 508 reubicaciones en noviembre. Durante el presente ejercicio 2010 las reubicaciones presentan una pequeña contracción hasta las 481 personas del último mes de febrero, debido a que existen cooperativas en regulación de empleo que recuperan parte de su actividad laboral. Por tanto, podemos pensar que el listón máximo de necesidades actuales de reubicación por parte de las cooperativas cedentes se sitúa en torno a las 480 personas.

¿En esta difícil situación, cómo han respondido los cooperativistas mutualistas?

Esta crisis ha tenido una característica muy especial en cuanto a las personas afectadas, y es que una proporción muy grande de los mutualistas de las cooperativas son incorporaciones de los últimos 10-12 años, y nunca antes habían vivido ninguna crisis, nunca habían oído hablar de calendarios móviles (al alza o a la baja), no tenían ni idea de la gestión de reubicaciones, y por lo tanto, nos ha tocado vivir algo que la mayoría no conocía. En definitiva, todos hemos tenido que hacer una gestión extra de información, de compromiso...pero la valoración del esfuerzo y de la gestión es muy positiva y hay que agradecer a todos los que han participado en la misma, principalmente a los socios mutualistas reubicados, por el esfuerzo que realizan.

¿Y respecto al protocolo de actuación, se cumplen las recomendaciones de Lagun-Aro, EPSV, en las reubicaciones?

Es cierto que las necesidades de contratación de personal por parte de las cooperativas se plantean de un día para otro, porque también los pedidos o necesidades de fabricación varían de un día para otro. Tratamos la problemática de muchas personas, de trabajadores con una

El año 2009 en números

80 expedientes

80 expedientes de regulación de empleo aprobados en Lagun-Aro, EPSV (53 temporales -calendario móvil- y 27 de desempleo estructural, que afectan a 60 Cooperativas.

Valoración

"Hay que destacar el esfuerzo realizado por las Cooperativas, tanto las cedentes como las receptoras, y sobre todo destacaría el esfuerzo realizado por los mutualistas reubicados".

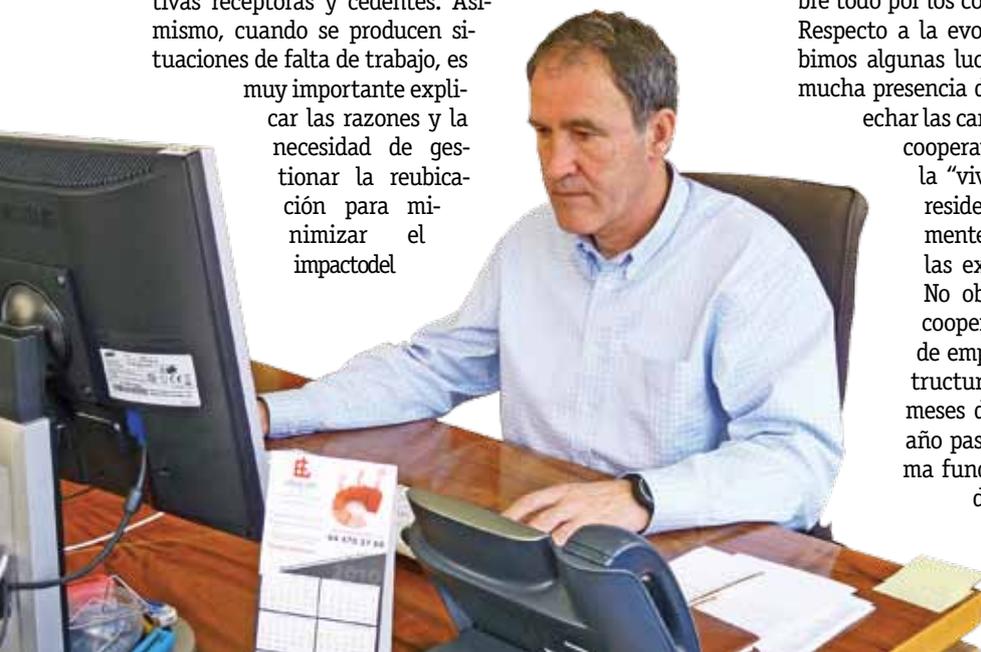
Número de reubicados

A partir de la segunda quincena de marzo se incrementaron las reubicaciones y llegamos a las 508 personas reubicadas a finales de noviembre.

situación muy particular, y todo ello nos obliga a ser escrupulosos en el tratamiento de las reubicaciones. Tenemos que ser conscientes de que las personas tienen que gestionar temas personales de la unidad familiar cuando deben cambiar horarios, realizar desplazamientos, etc, y todo ello requiere un tiempo y una dedicación extra del socio reubicado y de la Cooperativa cedente. Por todo ello, la preparación previa es muy importante. Pensamos que los responsables de las cooperativas cedentes y los socios a reubicar deben marchar juntos en esa tramitación (acompañarles a la nueva cooperativa, conocer previamente el trabajo a desarrollar, mantenerle informado de la marcha de su cooperativa durante el período de reubicación, etc.). En muchas ocasiones estas recomendaciones se cumplen y en otras no tanto, aunque estamos satisfechos del trabajo desarrollado por parte de las cooperativas en términos generales.

¿En qué se puede mejorar?

Todo es mejorable, sobre todo la cuestión de los plazos, aunque entendemos que es difícil congeniar al 100% las necesidades de las cooperativas receptoras y cedentes. Asimismo, cuando se producen situaciones de falta de trabajo, es muy importante explicar las razones y la necesidad de gestionar la reubicación para minimizar el impactodel



desempleo, la comunicación directa, etc. Por supuesto, entendemos que no es fácil, pero debemos empeñarnos en subsanar los pequeños errores cometidos.

¿Cuál es la asignatura pendiente?

Al margen de mejorar en lo posible los puntos ya citados, en el caso de los mutualistas excedentes de carácter estructural, estamos obligados a darles una respuesta definitiva en cuanto a su empleo, es decir, a realizar las propuestas de consolidación societaria pertinentes. Es cierto que aún existen en las cooperativas importantes incertidumbres y tensiones respecto a lo que nos depara el momento más cercano, pero también es verdad que esa es una asignatura pendiente en este momento. Estamos trabajando en ello, y resolviendo algunos casos concretos, pero debemos responder de forma más general, ojalá más pronto que tarde.

¿Cómo afronta vuestro servicio el futuro inmediato? ¿Cuáles son las previsiones a corto plazo?

Las previsiones de gasto en la prestación de Ayuda al Empleo son importantes para el presente ejercicio 2010, sobre todo por los compromisos adquiridos en 2008 y 2009. Respecto a la evolución futura de la prestación, percibimos algunas luces de mejora en las cooperativas con mucha presencia de la exportación, aunque no podemos echar las campanas al vuelo. Por el contrario, en las cooperativas con actividades relacionadas con la "vivienda" (construcción y equipamiento residencial) y en las que actúan exclusivamente en el mercado interior, se mantienen las expectativas negativas del año pasado. No obstante, es verdad que el número de cooperativas con expedientes de regulación de empleo (calendario móvil o desempleo estructural) se ha reducido en los dos primeros meses del año respecto al mismo periodo del año pasado. Por último, señalar que el problema fundamental al día de hoy no es tanto el del desempleo coyuntural como el del desempleo estructural. ■

Nuevos mutualistas

"Esta crisis ha tenido una característica muy especial, y es que una proporción muy grande de los mutualistas de las cooperativas son incorporaciones de los últimos 10-12 años, y nunca antes habían vivido ninguna crisis, nunca habían oído hablar de calendarios móviles, al alza o a la baja, no tenían ni idea de la gestión de reubicaciones... y por lo tanto, nos ha tocado vivir algo que no conocíamos".

Trabajo previo

"Pensamos que los responsables de las cooperativas cedentes deben acompañar a los socios reubicados en esa tramitación (acompañarles a la nueva cooperativa, conocer previamente el trabajo a desarrollar, mantenerle informado de la marcha de su cooperativa durante el período de reubicación, etc.). En muchas ocasiones estas recomendaciones se cumplen y en otras no tanto, aunque estamos satisfechos del trabajo desarrollado por parte de las Cooperativas en términos generales".

Reubicaciones

Mesa redonda



De
izquierda
a derecha

Sara Galino liquidadora de Multifood
Aitor Galdos director de Recursos Humanos de Ulma Construcción
Xabin Lara técnico de Personal de Fagor Ederlan
Joxean Aguirrebengoa director de Recursos Humanos de Maier-Gernika
Iñaki Bastida responsable de Recursos Humanos de Danona

Para hablar de todo ello, de lo personal y de lo colectivo, de las decisiones difíciles, de los protocolos de actuación, de la responsabilidad compartida... hemos reunido a cinco representantes de otras tantas cooperativas de MONDRAGON, cinco personas con distintos cargos de responsabilidad en áreas de personal y en recursos humanos: Sara Galino, liquidadora de Multifood; Aitor Galdos, director de Recursos Humanos de Ulma Construcción; Xabin Lara, técnico de Personal de Fagor Ederlan; Iñaki Bastida, responsable de Recursos Humanos de Danona; y Joxean Aguirrebengoa, director de Recursos Humanos de Maier-Gernika. Todos ellos se han visto obligados a tomar decisiones durante los últimos meses en relación al Servicio de Reubicaciones, y con ellos hemos querido realizar una mesa redonda. Algunos como representantes de empresas cedentes y otros como receptoras, han analizado la situación para TU Lankide.

En primer lugar, ¿Cómo habéis vivido esta situación de crisis y sus consecuencias en vuestras cooperativas?

Sara: En el caso de Multifood había un precedente en el tema de las reubicaciones, ya que en 2006 sufrimos un grave incendio que destruyó gran parte de nuestras instalaciones y muchos socios fueron reubicados en otras cooperativas durante la reconstrucción. De esta forma conocimos el sistema de reubicaciones, pero fue para un caso coyuntural, muy concreto,

sabiendo todos los socios de Multifood que en algún momento volveríamos a casa. Un cierre es diferente. Es un proceso muy doloroso, en el que hemos sentido mucha frustración después del esfuerzo tan grande que hemos dedicado al proyecto, después de haber sufrido un incendio y reconstruir... Pero del dolor inicial colectivo se pasa a la incertidumbre personal, a pensar en uno mismo. Al "¿qué va a ser de mí?"

En el proceso de cierre nos toca gestionar las miserias y lo desconocido, pero respecto a la reubicación del personal estoy muy satisfecha con la respuesta de Lagun-Aro y con la gestión de las reubicaciones que se está realizando, con su apoyo y su ayuda. Lo importante es que todos los socios estén trabajando, y luego ya habrá tiempo de pensar en los detalles del puesto que cada uno ocupa. Respecto a las reacciones de las personas, ha habido de todo pero hay que entender que es una situación traumática e incierta. Ahora no tenemos una casa a la que volver. De los 19 socios a reubicar, 8 ya lo han hecho de forma definitiva y el resto está trabajando como reubicados provisionales en varias cooperativas, a la espera de poder consolidar sus puestos.

Aitor: En el caso de Ulma Construcción cabe señalar que históricamente y sobre todo en los últimos 20 años ha sido una cooperativa más receptora que cedente, aunque en la situación actual tenemos muchos trabajadores reubicados. La gestión del servicio cuando eres una



La gestión del servicio cuando eres una cooperativa receptora es más fácil, aunque también hay cuestiones muy delicadas.

Aitor Galdos

cooperativa receptora es más fácil, aunque también hay cuestiones muy delicadas. Nosotros comenzamos en primavera de 2009 con las reubicaciones, sobre todo de la mano de Fagor Ederlan, donde en la actualidad tenemos al grueso de nuestro colectivo reubicado, unos 38 trabajadores, y ha sido un periodo muy complicado. Ulma Construcción ha vivido una época muy buena, con la creación de muchos puestos cooperativos, sobre todo con gente ligada a la producción, pero en 2008 comenzó la caída, con la salida de todos los eventuales y también la reubicación de nuestros trabajadores. En definitiva, diría que el Servicio de Reubicaciones ha sido para nosotros una herramienta de trabajo muy útil, pero evidentemente ha generado muchísimas tensiones.

Xabin: Creo que en el actual contexto de crisis económica en el que vivimos somos bastante afortunados por estar en una situación de poder acoger a socios reubicados de otras cooperativas, y no estar en la situación de tener que reubicar a nuestros trabajadores en otras empresas. Nosotros tenemos muy asumido que debemos realizar esa labor de reubicar socios de otras cooperativas, aunque esto nos genera retrasos en las nuevas incorporaciones y mas trabajo en la gestión de los mismos. En cuanto al funcionamiento, cuando necesitamos incorporar a un nuevo trabajador, primero llamamos al Grupo Fagor para ver si existe alguna necesidad de reubicación dentro del Grupo. Si no existe ninguna necesidad en el mismo nos ponemos en contacto con Lagun Aro, que nos traslada reubicados de otras cooperativas del Grupo. En el caso de que no haya nadie para reubicar por ninguna de estas dos vías incorporamos eventuales de la lista del Grupo Fagor. También cabe señalar que los socios reubicados vienen preocupados por el futuro de su empresa y también por el nuevo trabajo que deben desarrollar aquí en Fagor Ederlan, más teniendo en cuenta que Fagor Ederlan es conocida como una fundición, aunque sólo parte de su actividad sea la fundición de hierro. De todas formas la experiencia que tenemos es positiva y los reubicados se integran por lo general bien en la empresa.

Iñaki: En nuestro caso, la situación ha sido muy difícil y sin esa herramienta, sin el servicio de reubicaciones, hubiese sido muy complicado el futuro como empresa. Nos encontrábamos abocados a la reestructuración, con muchos excedentes, ya que pasamos de ser 215 personas a quedarnos con cerca de 100. Es decir, un excedente de más de 100 personas, y en estos momentos tenemos más de 60 trabajadores reubicados. Coincidió con mis compañeros, el servi-

cio que se está dando desde Lagun Aro está siendo muy ágil y muy práctico, y estamos satisfechos por ello. La realidad actual y la realidad de hace un año es muy diferente, ya que esta herramienta tiene virtualidad si hay empleo, es decir si hay empresas como Fagor Ederlan, Maier, Cikautxo, Orkli...con opciones de ofrecer empleo. Es una ventaja y una suerte estar en una corporación tan diversificada, con empresas bien posicionadas en tan diversos sectores. Nos permiten complementarnos con empresas que están viviendo una realidad mejor que la nuestra. Hace un año era muy complicado reubicar personas y la situación que vivimos entonces no se la desea a nadie, fue muy complicada, angustiosa y no se veía la luz al final del túnel. La prioridad era buscar empleo, pero ahora las posibilidades han aumentado. Sinceramente creo que muchos trabajadores ajenos a la cooperativa y a la corporación sentirán sana envidia por nuestro sistema.

Joxean: El sector de la automoción fue uno de los primeros en sentir el duro impacto de la crisis. Tuvimos que tomar medidas de ajuste entre las cuales citamos el calendario móvil. A partir del segundo semestre de 2009 las facturaciones fueron repuntando. Esta recuperación de cargas de trabajo nos llevó a gestionar una situación de medidas de ajuste al alza combinando la recuperación de horas negativas generadas en el calendario móvil y la incorporación de personal. En este contexto se ha aplicado la reubicación de socios de cooperativas.

La coordinación de las reubicaciones se ha realizado de la mano de Lagun Aro. En nuestro caso, por el tipo de sector en el que nos movemos, caracterizado por planificaciones a muy corto plazo se requiere de respuestas rápidas y ágiles para cubrir las necesidades de personal. Nuestro sistema de reubicación, en algunos casos ha sido lento por no poder satisfacer las necesidades planteadas en el plazo requerido, pero en general gran parte de las necesidades se han cubierto con personal reubicado.

Formación y perfiles de los trabajadores

Cada cooperativa necesitará trabajadores con perfiles muy concretos, y en este sentido la formación es fundamental. ¿Cómo se afronta desde vuestra perspectiva esta problemática?

Sara: En nuestro caso particular hay personas con formación profesional en cocina, pero muchos van a puestos de trabajo en los que se requiere formación profesional de otro tipo, y esto es a veces un problema. Aunque la for-



Nosotros tenemos muy asumido que debemos realizar esa labor de reubicar socios de otras cooperativas, aunque esto nos genera retrasos en las nuevas incorporaciones y mas trabajo en la gestión de los mismos.

Xabin Lara

mación no lo es todo, y hay muchos trabajadores que tienen actitudes muy positivas, están dispuestos a aprender y no tienen miedo a adecuarse. Entiendo que las cooperativas receptoras exijan unos niveles de formación concretos para su actividad. Las personas con mayor nivel de formación lo tienen, en general, más fácil.

Iñaki: Nosotros cuando todavía estaba todo bastante parado estuvimos barajando la posibilidad de organizar cursos para nuestros trabajadores junto con Otalora y Gestión Social, pero no pudo ser. Estábamos a punto de organizar un par de cursos de formación de la mano de la Escuela Profesional cuando se produjo la recuperación y no fue posible. Pero incluso ahora tenemos a socios que estando reubicados están acudiendo a cursos de formación para estar mejor preparados y con mayores opciones. La verdad es que ahora las empresas están pidiendo gente con mayor preparación. Tras una primera fase sin gran exigencia, las empresas empiezan a demandar gente cualificada, trabajadores con FP-2 o similares.

Joxean: Además de la cualificación técnica, quisiera hacer especial hincapié en aspectos actitudinales. La reubicación sobre todo implica cambio. El cambio es brutal, por las diferencias culturales, compañeros, modelo diferente de gestión, formas de funcionamiento, entorno de trabajo, etc. Ello implica un esfuerzo importante de integración en la nueva cooperativa que contará con múltiples peculiaridades. En ese sentido se observan diferencias culturales entre diferentes cooperativas. Los grupos amplios traen consigo su propia cultura. La adaptación es más fácil en grupos reducidos. En este contexto los aspectos actitudinales de integración de los socios reubicados a la cooperativa receptora adquiere gran relevancia. Normalmente pecamos de orientar casi en exclusividad la formación y los planes de acogida hacia los aspectos técnicos (producción, calidad...). Deberíamos ser mucho más exigentes con este tipo de cuestiones, que a la postre resultan tan importantes.

Xabin: En Fagor Ederlan tenemos claro que no podemos meter trabajadores sin formación en puestos de trabajo que requieren de dicha formación profesional. Cada puesto de trabajo en nuestra empresa tiene unas necesidades de formación concretas (FP1, FP2...) y a la hora de incorporar un nuevo trabajador a un puesto de trabajo concreto debe ser con la formación necesaria en ese puesto. Respecto a la formación interna, también tenemos claro que debemos formar a todos los nuevos trabajadores que incluimos en la plantilla, tanto a los eventuales como a los reubicados, y les damos la formación que tenemos estipulada como necesaria en aquel puesto en el que comienzan a trabajar, para que tengan claro los criterios y estándares de

su trabajo en cuanto a productividad, calidad...

El esfuerzo que realizamos en la empresa en este sentido es muy importante.

Factor humano

¿Cómo hacer frente a los problemas personales de cada reubicado?

Sara: Diría que es lo más complicado de todo el proceso. Las cooperativas excedentes intentamos gestionar de la mejor manera posible este tema, pero es muy difícil que todas las personas estén contentas. Hay costumbres adquiridas y a veces nos enfadamos un poco entre nosotros. Los que nos dedicamos a reubicar pensamos que dada la gravedad de la situación lo importante es que todo el mundo trabaje y que a nadie le falte el pan. Y el reubicado, una vez reubicado, piensa en otros aspectos suyos, más concretos y más personales en los que los reubicados muchas veces no pensamos...

Indudablemente, el factor humano es lo más difícil de gestionar.

Iñaki: El desplazamiento, el cambio de horario, el cambio de hábito, la conciliación de la nueva situación laboral y familiar... hay que ponerse en la piel del reubicado. Yo por experiencia conozco muchos casos y en la mayoría de los casos merece destacar la respuesta de los reubicados. Viene marcada por lo que dejas y lógicamente por lo que recibes, no es lo mismo pasar a una situación de reubicación desde una situación previa de empleo que hacerlo desde una situación de desempleo. Las perspectivas de futuro y las condiciones laborales que se dan en cada reubicación determinan también la respuesta de las personas.

Joxean: En los casos que ha habido un proceso de comunicación profundo e importante en sus propias cooperativas el nivel de concienciación y asunción por parte de la persona reubicada es mayor y facilita su adaptación. Por el contrario, en las situaciones en las que no se asimila el cambio aparecen barreras y limitantes. Teniendo en cuenta que, en muchos casos las reubicaciones pueden ser definitivas es conveniente estar concienciado y preparado. La labor previa en todo este proceso es muy importante para todos, tanto para la parte cedente como para la receptora. La resolución de dudas antes de la reubicación evita problemas posteriores. Hay que preparar a las personas para el cambio. La comunicación suele ser determinante.

Xabin: No es lo mismo que las reubicaciones sean forzosas o voluntarias. Además es importante que a los trabajadores a reubicar se les informe de las razones de la reubicación, a donde van, las condiciones de la reubicación, que alguien de la empresa les acompañe el primer día y que se visite la empresa receptora para conocer como fun-



Teniendo en cuenta que en muchos casos las reubicaciones pueden ser definitivas es conveniente estar concienciado y preparado.

Joxean Aguirrebengoa



Esta herramienta tiene virtualidad si hay empleo, es decir si hay empresas como Fagor Ederlan, Maier, Cikautxo, Orkli...con opciones de ofrecer empleo. Es una ventaja y una suerte estar en una corporación tan diversificada

Iñaki Bastida

ción y los distintos puestos de trabajo existentes. Todo esto suele facilitar la incorporación de los reubicados en la empresa.

Iñaki: En general el tratamiento del reubicado es bueno, pero si tienes un número importante de trabajadores reubicados el seguimiento se complica. Hay muchas cooperativas donde el reubicado se siente confuso, sin saber a quien ni a que pertenece. En ese sentido debemos mejorar el proceso, con mucha comunicación e información tanto por parte de las cooperativas cedentes como de las receptoras.

Aitor: La comunicación es importante y a su vez muy complicada. Debemos ser conscientes que cuando estamos comunicando una reubicación, supone un cambio importante para el mismo y la gestión de ese proceso es muy delicada. Hay casos que se complican por la inmediatez del requerimiento, de un día a otro tienes que comunicar a un trabajador que debe marcharse a otro lugar, y en esos casos es normal que haya enfados y genere rechazo y mal ambiente. En nuestro caso la mayoría de los socios ha tenido muy buena predisposición. A su vez, hemos elaborado un acuerdo de movilidad en el cual el socio sabe cuándo le puede tocar salir de la cooperativa, un procedimiento que ha supuesto que la gente esté algo más tranquila.

Cuestiones mejorables

Xabin: Para nosotros uno de las cosas fundamentales a mejorar es la rapidez a la hora de incorporar a los socios a reubicar. Muchas veces nos ocurre que desde que surge la necesidad de incorporar a un nuevo operario hasta que viene el socio reubicado pasa más de una semana y es demasiado tiempo de espera. Lo ideal sería que las personas excedentes estuvieran ya identificadas y a la vez se les informara de un modo adecuado de su situación, para que cuando surgiera la posibilidad de incorporarlas en alguna empresa el proceso fuera por un lado mejor conocido por el socio a reubicar y por otro lado más rápido.

Iñaki: La consolidación de las reubicaciones provisionales es la asignatura pendiente. Hay casos de reubicaciones prolongadas en el tiempo sin que todavía se hayan realizado planteamientos de reubicación, cuando en ese interin-

no ha habido ningún manifiesto de no adecuación o problemática hacia el socio reubicado. Desde las cooperativas cedentes y desde fuera no podemos ni nos toca cuestionar los argumentos que emplean las cooperativas receptoras para justificar las no consolidaciones. Es verdad que las incertidumbres actuales no invitan a la consolidación pero también es verdad que estas necesidades tan prolongadas, cubiertas en base a reubicaciones, incumpliendo incluso preceptos corporativos, requieren respuestas más solidarias y comprometidas. No caigamos en el error de convertir a los reubicados en los nuevos temporales. Esto requiere de una reflexión y compromiso si cabe aún mayor.

Joxean: Al igual que Fagor Ederlan, necesitamos de una respuesta rápida a las necesidades de incorporación. Para ello, contar con una bolsa de disponibles con personas preparadas para una incorporación inmediata facilitaría en gran medida el proceso. Otro aspecto de mejora es la coordinación entre las cooperativas cedentes y receptoras. El conocimiento y equilibrio de las situaciones de cesión y recepción puede jugar un papel importante. En algunos casos interesa que el socio reubicado retorne a su cooperativa generando gestiones adicionales a la cooperativa receptora (gestión de nuevas incorporaciones...). O a la inversa, puede darse la situación de que la cooperativa receptora no tenga posibilidad de ubicar a su socio. Por ello, trabajar de manera coordinada en función de las distintas realidades nos puede ayudar a tomar decisiones más acertadas. Lagun Aro debe contribuir en esta coordinación.

Aitor: La reubicación de trabajadores de mano de obra indirecta es muy complicada y deberíamos buscar mejores soluciones. Nosotros comenzamos a tirar de calendario móvil y en esa situación si que incluíamos a trabajadores de mano de obra directa e indirecta. De todas formas, nos dimos cuenta que el calendario móvil como herramienta no respondía a nuestra realidad, parar un día entre semana o dos o tres no solucionaba nuestros problemas, y abrimos el camino a las reubicaciones, y en ese caso comienzan los problemas tanto para empresas cedentes como receptoras. En este sentido es mucho más complicado encontrar un lugar a un trabajador de mano de obra indirecta. ■



Los que nos dedicamos a reubicar pensamos que dada la gravedad de la situación lo importante es que todo el mundo trabaje y que a nadie le falte el pan.

Sara Galino

Natalia Sevillano birkokatua

"Ate bat ixten denean, leiho bat zabalitzen da beste nonbait"

Birkokatze prozesuetan langileak izan dira protagonista nagusiak. Enpresa batetik bestera joan behar izan direnak, eta euren bizitzan aldaketa nabarmenak bizi izan dituztenak. Horietako bat da Natalia Sevillano. Multifood kooperatiban ari zen lanean enpresak ateak itxi zituenera arte. Halabeharrez birkokatu beharra izan zuen, eta une honetan Auzo Lagunen dago, administrazioan.

Zein izan da zure ibilbidea orain arte?

Multifood kooperatibatik nator eta orain Auzo Lagunen ari naiz lanean. 2002. urtetik, hau da, Multifood sortu zenetik bertan lan egin dut eta likidazio prozesuan sartu ginenean, Auzo Lagunen birkokatzea eskaini zidaten administrazio sailean, bertako pertsona bat Irungo delegaziora zihoala aprobetxatuz. Horrela, 6 hilabetez probisionalki egon ondoren, 2009ko uztailan bazkide bezala hasi nintzen, alegia, nire lanpostua finko bilakatu zen.

Nola bizi izan duzue birkokatze prozesua?

Birkokatze prozesua gogorra izaten da kooperatibako bazkideentzat. Guretzat ere horrela izan da. Lan asko egin dugu proiektua aurrera ateratzeko (sute handi bati ere aurre egin behar izan genion) eta azkenean konturatzen zara zure ahalegin guztiek ez dutela lortu kooperatiba bizirik mantentzea, eta etsipen edo frustrazio sentsazio gogor bat sorrarazten dizu.

Dena den, kooperatiba mundu honetan egoteak beste aukera bat ematen digu, beste elkarte mota batean ez genukeen izango, eta berau da taldeko beste sozietate baten birkokatzeko aukera.

Hau horrela izanik, politikari bagoaz birkokatzen Lagun Aro eta inguruko kooperatibei esker, nahiz eta oraindik nire lankide izandako asko probisionalki dauden. Espero dut ondorengo hilabeteotan euren egoera kontsolidatu ahal izatea.

Nolakoa izan da zuen egokitzapena lanpostu berrira?

Nire kasuan birkokatze prozesuarekin zorte handia izan dut. Auzo Lagunen ezagutzen ninduten, Multifood sortu aurretik bertan izan bainintzen lanean hilabete batzuk eta baita Erkop-en ere, Agrupazioan. Gainera, urte guzti hauetan Auzo Laguneko jangelan bazkaldu dut eta jende dezente ezagutzen nuen jadanik. Multifood-en zerbitzu orokorretan nengoan (administrazio-pertsonal sailean) eta oraingoan ere administrazio sailean nago, lan konkretuagoak egiten.

Nire aurreko lanpostuan, jende gutxiago geundenez, funtzio orokorrak nituen, eta denetik egin behar izaten genuen. Nik uste dut nahiko ondo egokitu naizela lanpostu berrira. Gainera, nire lankide berriek ere ondo hartu naute. Hemendik, eskerrak emateko aprobetxatzen dut.

Egoera gogor honetan zein da atera duzuen ikasgaia?

Ate bat ixten denean, leiho bat zabalitzen dela beste nonbaiten.

Zer hobetuko zenuke?

Zerbait hobetzekotan, kolaborazio gehiago eskatuko nieke kooperatiba batzuei; lan gabe gelditu diren bazkideei aukera bat emateko, beraien gaitasunak erakutsi ditzaten.



“Lanpostua ez da aurrekoa besteko ona, baina beste erosotasun batzuk ditu”

Susana Atxaga aretxabaletarra orain dela pare bat urte iritsi zen Coprecira. Aurretik, Fagor Etxetresna Elektrokoak enpresan aritu zen urte dezentez. Pozik zegoen bertan, arduradun postu batean, baina krisialdiaren eta lan ezaren ondorioz San Andres auzoan dagoen plantatik, hozkailuen negoziotik ateratzea erabaki zuen 2008an. Gaur egun gustura dago Coprecin.

Zein izan da orain arteko zure ibilbide kooperatiboa?

Fagor Etxetresna Elektrokoetan urte dezente eginak nituen, eta dagoeneko ardua lanpostu batean nengoen, baina krisiak gogor astindu gintuen. Lanak behera egin zuen nabarmen Etxetresna Elektrokoetan eta eszedente izatera pasatu nintzen, bueno, egia esan boluntario moduan agertu nintzen lanpostuz eta lantokiz aldatzeko. Lanaren jaitzierak eragin negatiboa izan zuen enpresa barruko giroan ere eta gauzak ez zeuden ondo. Boluntario moduan apuntatu ondoren Coprecitik deitu zidaten eta nirekin batera jende dezente mugitu ginen. Sei lagun Coprecira, beste asko Fagor Ederlanera eta besteren bat Fagor Arrasatera.

Nola bizi izan duzu birkokatze prozesua?

Prozesua oso natural eta ondo bizi izan dut. Etxetresna Elektrokoak enpresatik kontzientziatuta atera nintzen, era naturalean, ez zegoen lanik eta azken garaian lanpostu batetik bestera nabilen, etengabe aldatzen eta dagoeneko ez nengoen oso gustura. Etxetresna Elektrokoetan arduradun moduan banengoen ere, banekien Coprecin ez nintzela arduradun izango, baina hala ere erabaki nuen pausua ematea, eta egia esan oso gustura nago. Behar bada, lanpostua ez da aurrekoa besteko ona, baina beste erosotasun batzuk ditut. Beste gauza batzuk irabazi ditut, tartean ordutegi malgua eta hobea, promozionatzeko aukera gehiago eta lanarekin ere ezin naiz kexatu. Oro har oso gustura nago,

baita lankide berrieekin ere. Niretzat aldaketa positiboa izan da.

Beraz, ondo moldatu zara lanpostu berrira.

Egokitapena oso ona izan da. Fagor Etxetresna Elektrokoak enpresan komunikatu zidaten zer nolakoa izango zen nire lanpostu berria, edo bai behintzat zein sekziotara nentorren. Informazio orokorra eman zidaten. Era berean, nire kasuak zenbait arazo planteatzen zituen, izan ere, Etxetresna Elektrokoetan murrizketarekin nengoen eta Coprecin ere berdin jarraitu nahi nuen. Zorionez aurkitu ninduten lanpostu egoki bat, esfortzua egin zuten eta horri eskerrak ederto egokitu nintzen. Gaur egun ere murrizketarekin jarraitzen dut eta Coprecin egindako harrerarekin oso gustura nago.

Zer iruditzen zaizu birkokatze zerbitzua?

Erreminta moduan oso ona iruditzen zait. Izan ere, Birkokatze zerbitzuak aukera ematen digu lanean segitzeko eta gaur egun hori da garrantzitsua. Guztiok gara kooperatibako kide eta lana ez dagoenean horrelako aukerak oso onak dira. Oso ondo dago. Egia da, baita ere, zenbait langile ez daudela gustura lanpostu aldaketarekin, asko galdu dutela uste dutelako, eta langile horiek haserre egoitea ulergarria da. Garrantzitsua da non tokatzen zaizun, norekin eta nola egokitzen zaren... Nik ere zerbait galdu dut aldaketarekin, izan ere, lehengo lana ez zen oraingoa besteko fisikoa, baina orain beste gauza batzuk baloratzen ditut, etxe ondoan nago, ordutegi malgua dut... Krisi egoeratan horrelako aukerak eta erremintak edukitzea oso garrantzitsua da kooperatibako langileontzat.

Zerbait hobetuko zenuke?

Gainerako birkokatuen egoera zein den ez dakit, Coprecin daudenena ere ez dut ezagutzen, eta nire esperientzia oso ona izan da. Baina ziur naiz gauza asko egongo direla hobetzeko.





El poder de la palabra

La palabra es un valor virtual, no tiene cuerpo tangible. La palabra puede envenenar o puede curar, pero nunca por ella misma, nunca de manera directa y tangible.

Jose M^a Larrañaga

Acudíamos a un seminario sobre dirección de personas en San Sebastián que duraba cuatro días. El lunes fuimos cada uno en un coche pero decidimos hacer el viaje justos, alternando, el resto de los días. El martes me tocó a mí conducir. Éramos tres: un enérgico y maduro gerente de empresa, un joven director de personal, de maneras pausadas y educadas de otra empresa, y yo.

A la vuelta de Donosti, no recuerdo cómo, surgió el tema de la democracia que el gerente desarrollo con maestría y brillantez. Nos dijo que en democracia tienen mucha importancia los procedimientos, los mecanismos son esenciales para hacer posible la democracia. Nos hizo ver que la democracia resolvía mejor que otros sistemas el siempre traumático paso de la transmisión del poder que había afectado tan negativamente al imperio romano o a las monarquías medievales. ¡Al menos a mi me encantó su explicación!

Estábamos en el alto de Descarga cuando acabó con su disertación, en ese momento se produjo un momento de silencio en el coche. Había anochecido y bajábamos hacia Anzuola cuando el director de personal, señalando unas luces, dijo *"Qué bien se ven las luces de Elgeta desde aquí"*. *"¿Elgeta?"* –exclamó el gerente– *¿Qué dices? , desde aquí no se puede ver Elgeta nunca"*. Y se extendió en una serie compleja de datos orográficos y geográficos para refutar que aquellas luces no podían pertenecer a aquel pueblo ni a ningún otro. Posiblemente era una explotación agrícola.

El modo de expresarse

Lo que me sorprendió fue el tono que utilizó el gerente para dar su opinión. La voz fuerte, las frases rotundas, el gesto agresivo no alentaban una respuesta serena, ni propiciaba el diálogo. O se callaba o se entraba en una diatriba de confrontación en la que no cabían argumentos o datos que pudieran dar luz a la verdad de cada posición. El joven optó por callar y se nos hicieron largos los últimos kilómetros de un viaje que había comenzado tan bien. Además el gerente se puso desagradable añadiendo que no le gustaba la gente que sin tener los datos precisos se atrevía a decir cualquier barbaridad porque incitaba a creencias falsas y a errores que producían mucho daño. Dijo aquello de *"Si en este país sólo se hablara de lo que se sabe se produciría un gran silencio"*.

No sabía si Elgeta era visible o no después de haber pasado tantas veces por ese lugar. Me sentí en la necesidad de saberlo en ese mismo momento y llamé a un amigo para que me sacara de dudas. *"¡Pues claro que se ven las luces desde Descarga! ¡Yo mismo, desde mi casa, veo las luces de los coches que bajan hacia Anzuola!"*

Pensé que el conflicto al que había asistido como espectador se debía no tanto a la diferencia de opiniones sino al modo en el que se había planteado la oposición al comentario inicial. A efectos de llegar a un acuerdo o conocer la respuesta correcta debemos dejar expeditiva la vía amistosa de dos o más personas que no coinciden en sus opiniones pero sí en el deseo de colaborar en alcanzar el entendimiento. La democracia exige el silencio como recordaba con poco

acuerdo el gerente. Silencio para escuchar la voz y la palabra del oponente.

La discusión no debe afectar a la amistad, al respeto, a la escucha activa de los que no opinan como uno o tienen una experiencia diferente. La democracia necesita de la sabiduría del silencio tanto o más que de la oratoria inteligente y la precisión en la palabra.

La democracia se construye con los ladrillos propios y ajenos

Al día siguiente lo primero que hice al montar en el coche fue comunicarles mi gestión y la información de mi amigo. Hubo un momento de incómodo silencio, que me vi obligado a romper hablando del tiempo que habían pronosticado para el día. Pero eso no solucionó nada porque los tres estábamos obsesionados con la misma idea de dirimir el conflicto creado el día anterior. Para mi sorpresa no hubo palabras de disculpa por parte del veterano ni de reproche por parte del joven.

El gerente, visiblemente alterado, dijo que si había una conducta que le molestaba más que otras es la "esas" personas que no saben defender con coraje su opinión. ¡Me irritan tanto los diplomáticos sibilinos que se callan su opinión para agradar como los que se callan por cobardía; -dijo con el mismo tono del día anterior.

"Di lo que quieras pero no me dejaste ninguna opción a la réplica" -aseguró el joven- *"Eres un avasallador"*.

"Yo voy siempre de cara y no escondo nada. Puedo estar equivocado pero no me guardo ni me callo nada porque es así como nos podemos entender. La sinceridad es la única manera que tenemos para empezar a entendernos. Lo que pasa a los jóvenes de hoy es que no aguantáis que os discutan, pero a nosotros la vida nos ha enseñado a luchar contra viento y marea. Tenéis una muy baja tolerancia a la adversidad".

No hubo mucha más discusión y los restantes viajes fueron penosos y prolongados silencios tras pasados por comentarios generalistas y nada comprometidos emocionalmente. Perdimos una oportunidad de crear lazos de amistad personal y compartir experiencias profesionales.

La democracia griega tan citada como poco aplicada nos enseña que mucho más importante que las mismas votaciones es ese inquebrantable deseo de diálogo que les caracteriza. Iban a la plaza pública (ágora) y dialogaban sobre las estrategias de la guerra como de los planes para edificar la ciudad. No había más límite que el tener intereses personales en la ciudad. Se sentían copropietarios de la ciudad y desde ese convencimiento se obligaban a ser protagonistas de las decisiones. A nadie de le dejaba de escuchar ni a nadie se le permitía imponer su criterio. Tenían que razonar, emocionar, convencer con su palabra a los demás con la misma intensidad con la que se empapaban con los razonamientos, emociones y criterios ajenos.

Nadie acudía desnudo de opinión al ágora, pero todos salían vestidos con nuevos argumentos y nuevos criterios. No era un edificio hecho con un solo tipo de ladrillo sino con múltiples tipos de argamasa y de baldosa.

La palabra preámbulo y desenlace de la acción

La palabra es un valor virtual, no tiene cuerpo tangible. La palabra puede envenenar o puede curar, pero nunca por ella misma, nunca de manera directa y tangible. La palabra necesita de la colaboración de la acción para tomar cuerpo y ejercer su autoridad. La palabra es espermatozoide que nutre y crea vida pero necesita encarnarse en el cuerpo sólido de la acción, sin ese paso se pierde en la inútil aventura de un desahogo placentero.

El gerente de la historia tenía dominio de la palabra para explicar la democracia, pero demostró que no iba más allá de sus límites virtuales. No encarnaba en la acción la naturaleza de su idea.

Corren tiempos en los que se abusa de la palabra. Tiempos que la acción traiciona la idea prostituyéndola. Tiempos en el que la falsa palabra antecede a una acción perversa, para más tarde manipular con la palabra la maldad de la acción ya cumplida. Con palabras tratan de engañarnos antes y después de la acción.

Pero espero que prevalezca la sabiduría de los humanos y crezca en el espíritu y en el cerebro de las nuevas generaciones los anticuerpos para eliminar a los que no saben hacer coincidir palabra y acción.

Nos urge aprender a distinguir a quienes envuelven con la palabra elegante y precisa la podredum-

No hablemos tanto de democracia entre nosotros ni vayamos dando lecciones a los demás, no nos especialicemos en definir la cooperación o la intercooperación. Seamos parcos en palabras y largos en acciones.

bre de sus acciones ya consumadas y a identificar a los fantasmas que cubren su vaciedad con grandes palabras.

Cada día amanece con noticias sobre moralistas que mancillan a inocentes, de seguros que desamparan, de educadores que enseñan ignorancia, de guardianes del oro ajeno que roban, políticos que defraudan, empresarios que desmontan empresas con una eficacia extraordinaria, etc.

Los ejemplos, sin lugar a dudas, tienen la gran virtud de la sostenibilidad, las palabras el poder de crear emocionalidad. Las personas emocionadas puestas en acción adquirirán el derecho a diseñar y crear el futuro, mientras las palabras falsas y las acciones explicadas con falsas palabras no serán ni siquiera recordadas.

He olvidado en mi vida miles de "discursos históricos" que me asombraron cuando las leí o escuché: solo fueron pompas de jabón, brillantes y etéreas burbujas que subieron hasta la altura de la acción donde desaparecieron sin dejar huella. La cooperación en MONDRAGON debe reconquistar la acción y para eso, tal vez, deba comenzar por un tiempo de profundo silencio y reflexión. ■

Retazos sobre la cultura directiva

Jon Sarasua Miembro de Lanki

Servicio y estatus

Los momentos de cierre de un ciclo suelen ser buenos para mirar atrás y fijarte en detalles que en plena tarea no tenías tiempo de ver. He trabajado como responsable de un instituto y en puestos directivos en la empresa diez años, algunos más de los que yo quería, y me dispongo a cumplir otro tipo de funciones. Siento una íntima satisfacción por lo que he vivido y sigo viviendo en nuestro instituto. Tengo que reconocer también que siento cierto alivio por la perspectiva de dejar círculos directivos.

Aprovecho la ocasión de repaso para escribir sobre elementos de la cultura directiva que he conocido en el mundo universitario y cooperativo, para plantear unos elementos de reflexión sobre el mismo.

Antes de comenzar a analizar algunas vivencias, un apunte: veo que no es demasiado frecuente pasar voluntariamente a ocupar un puesto de menor responsabilidad. No soy de los que piensan que hay que prejubilarse a los directivos, pero sospecho del apego a los puestos directivos. ¿Cuánto hay de *servicio* y cuanto de *estatus* en la motivación real de nuestros cargos? Seguramente hay mucho de los dos elementos. Pero un mayor número de relevos voluntarios sería señal de que predomina el primer elemento.

Desgranando la dirección

Hablamos mucho de nuevas culturas de gestión, de liderazgos compartidos y estos conceptos en auge. En realidad, la cultura directiva cooperativa se basa en cierta medida en identificar claramente al jefe. Yo provenía de otro tipo de organizaciones, y me sorprendió –hace 12 años– la realidad piramidal que se respiraba de facto en la atmósfera directiva. La cultura del entorno cooperativo demandaba un director de Lanki, un decano de la facultad. Aunque estamos en un sistema cooperativo confederado en su intercooperación y democrático en su poder institucional, curiosamente el metabolismo de la responsabilidad en nuestro entorno tiene algo del esquema militar, con una cascada de poder bien definida. El discurso sobre la gestión está cambiando, pero la realidad empresarial mantiene la centralización del poder en gran medida. Y es entendible.

En realidad, en la tarea de un director se pueden desgranar varias funciones. Una es la función de representación exterior, ser la referencia visible de una organización. La función de visión es otra, liderar la dirección (en sentido de orientación, rumbo) de la organización. La función de estrategia está unida a la anterior, pero algunas veces se puede separar, puesto que supone el arte de enlazar objetivos de medio y corto plazo. Y la función de coordinación de las personas y tareas de la organización es otra. Son cuatro funciones que pueden ser encarnadas entre diversas personas en un grupo directivo, obteniendo de cada uno lo mejor de su aptitud concreta. Es también una opción concentrar todas ellas en un *director*.

Es bueno que haya instituciones que experimenten formas nuevas de co-gestión. Las instituciones pequeñas y con alto grado de cohesión pueden realizar ese servicio de experimentación y acercarse a funcionar sin *jefe* (por utilizar una palabra que se utiliza informalmente bastante en el entorno cooperativo), y desgranando funciones. Uno de los problemas que ello tiene es que el entorno exterior no sabe funcionar sin exigir que se le muestre un jefe visible. Es un tema para seguir pensando.

Autogestión y liderazgo

La autogestión es al mismo tiempo un concepto de las corrientes libertarias y un concepto de cierta cultura empresarial. Es una aventura práctica difícil, pero interesante, acercarse a lo que de verdad supone la autogestión, la concepción de una organización como algo que surge de abajo, desde la voluntad de las personas y de los grupos, pero de verdad, diariamente. Una autogestión profunda crea energías insospechadas. Algunas veces crea tanta energía que hasta chirría en su entorno.

En cualquier caso, hasta toda concepción radical de autogestión debe tener en cuenta la realidad de los procesos de liderazgo. No porque la autogestión tenga límites, sino por una realidad que muestra la psicología empírica: los procesos de liderazgo están inscritos en nuestras conductas básicas. Es algo que a mí me ha costado colocar en mi concepción de autogestión, y me ha obligado a revisar algunas cosas.

El liderazgo supone la capacidad de encender y alimentar las raíces de la motivación de las personas. Es básicamente eso, el arte de activar la motivación de desarrollo personal, la motivación de exhibición, la motivación grupal, la motivación de logro y la motivación trascendente de las personas, y de encauzar rumbos. Es una capa- ➤

cidad independiente del poder institucional o el puesto que le otorguen a uno. Hoy se habla mucho de falta de liderazgo, tanto en las empresas, como en la sociedad. Y no significa que las instituciones no tengan directores o directoras. Significa otra cosa, que va unida a la psicología social que vivimos en estos tiempos.

Es una tarea difícil experimentar procesos de autogestión y al mismo tiempo fomentar (o más bien estar atentos a detectar) liderazgos con potencial.

Ayudar y detectar

Se oye mencionar en el cooperativismo el problema de falta de liderazgo. Algunos añoran personas con gran credibilidad personal, con capacidad de ilusionar y plantear rumbos. Estoy en parte de acuerdo en el análisis de esa carencia. Pero hay que decir también dos cosas en favor de los gestores actuales de diversas instituciones cooperativas, empresariales o sociales de nuestro entorno. Una, que hemos vivido unas décadas en que ha sido difícil liderar, por turbulencias de cambios culturales y sociales. Por otra parte, que el entorno cultural vasco tiene ciertas resistencias ante los liderazgos. Compartimos una psicología social con alto grado de energía divergente. Ello hace que en general un puesto de responsabilidad en nuestro entorno sea un servicio difícil, y muchas veces meritorio.

En este tema, creo que necesitamos hacer dos cosas. Por una parte, ayudar a las personas que han sido nombradas para cumplir puestos de responsabilidad. Es algo que no siempre hacemos, y que necesita una autocrítica, comenzando por la propia. Por otra parte, elegir bien, detectar bien los potenciales de liderazgo futuro. Es una tarea importante de los órganos. Detectar liderazgos es necesario no sólo para designar directores capaces de motivar y encender. También hay que seguir detectándolos y fomentándolos en todas las instancias de la organización, correspondan o no a puestos oficiales.

La autogestión es al mismo tiempo un concepto de las corrientes libertarias y un concepto de cierta cultura empresarial. Es una aventura práctica difícil, pero interesante, acercarse a lo que de verdad supone la autogestión, la concepción de una organización como algo que surge de abajo, desde la voluntad de las personas y de los grupos, pero de verdad, diariamente.

Dirigismo y pregunta

En estos años, también me ha sorprendido el nivel de dirigismo que existe en los órganos en general. Cuanto más importante es una decisión, muchas veces menos se confía en un proceso de participación real, porque puede descontrolarse el proceso, y se intenta atarlo en instancias bipersonales o en círculos reducidos, y presentarlo a los órganos teniendo las cosas bastante atadas. Funcionan así parte de las decisiones grandes y casi todos los nombramientos importantes. Es una importante debilidad de nuestro sistema desde el punto de vista autogestionario. Y también desde el punto de vista de fraguar liderazgos reales, más allá del poder institucional otorgado por un nombramiento.

La segunda característica de un liderazgo, después de la capacidad de activar motivaciones, es su capacidad de preguntar. Activar motivaciones y preguntar desde esa activación. Nuestros órganos deben aprender a preguntar. Preguntar en el punto de arranque (no después) de ciertos procesos. Cuando se plantean cosas importantes, plantearlas siempre en términos de dilemas, con pros y contras. Siempre plantear dos o tres salidas posibles y buenas, aunque uno íntimamente crea que sólo exista una buena. No plantear nunca una solución o nada, sino más de una solución posible a elegir.

Fondo y forma

Gana terreno entre nosotros un estilo donde, aunque haya conflicto de intereses y acciones de poder, como es normal, el discurso tiende a ocultarlo. Parece muy importante no salirse de cierto tono, mantener un ambiente de sonrisas y cordialidad calculada.

Contrasta con otro tipo de ambientes donde he conocido una cultura de decirse las cosas a la cara. En el ambiente corporativo (no tanto en el cooperativo de a pié) echo en falta aquella capacidad de discutir a cara de perro, sin por ello dejar de tomar después cervezas juntos. La colaboración verdadera, de corazón, y la lucha limpia, con las cartas sobre la mesa. En los últimos años he estado un poco lejos de ese ambiente de lucha y naturalidad, en ciertas instancias.

Una vez encontré un directivo corporativo preocupado por el modo como funcionan las pequeñas difamaciones en el grupo, etiquetas que se ponen a las personas, muchas veces no contrastadas, y que son difíciles de contrarrestar. En ese tipo de realidades, arriesgarse a ser estridente en algunos momentos o hasta ser transparente puede resultar contraproducente.

Hace poco, en el epitafio de un escritor leyeron un texto que decía que también era un poco cascarrabias, y comentaba que "lo que supone un elogio, en esta época de sonrisas interesadas y este ambiente de parque de atracciones en que vivimos y nos hacen vivir". En esas frases vi retratada la cultura corporativa que me ha hecho sentir incómodo.

eko3r

El producto de eko3r es muy visible en las calles de Arrasate. Los contenedores, o mejor dicho, las máquinas de recogida de aceite doméstico de eko3r se distinguen perfectamente en el paisaje urbano. Son verdes, muy vistosos y su implantación en las calles y barrios de Arrasate es cada vez mayor. La empresa, eko3r, se creó en mayo de 2009, pero los orígenes se remontan al año 2006 aproximadamente, cuando el Ayuntamiento de Mondragón y Mondragon Unibertsitatea impulsaron una iniciativa conjunta para dar solución a la recogida de aceite doméstico. Tras los primeros pasos llegaron los prototipos, y el interés de la Corporación MONDRAGON y del Grupo Fagor, y en mayo pasado se hizo realidad el proyecto. Hoy día, eko3r es una cooperativa mixta, compuesta por nueve trabajadores cooperativistas y con la participación del Grupo Fagor, MONDRAGON inversiones y MONDRAGON innovación.

Proyecto innovador En el ámbito de la recogida de aceite utilizado, el proyecto y el producto que ofrece la empresa eko3r es muy innovador, y desde ese punto de vista, el lanzamiento del producto y del proyecto están siendo muy ilusionantes para el equipo que conforma eko3r, aunque no sin problemas. Para Alberto Garate, gerente de eko3r, el encaje en el mercado, la competencia, hacer frente al resto de sistemas implantados son los principales retos a los que deben hacer frente. "Nuestro sistema aborda la problemática de la recogida de aceite doméstico en su totalidad, llegando al 100% de los usuarios, y cubriendo lagunas que otros no pueden cubrir. Nuestro sistema aborda la problemática completa, es un sistema integral de recogida y reciclaje de aceite". En la actualidad, la nueva cooperativa está dándose a conocer en las localidades cercanas a Arrasate, en cuyas calles, sus ciudadanos ya se están acostumbrando al nuevo sistema.

A diferencia de otros sistemas implantados en localidades cercanas, la propuesta de eko3r ofrece desde el punto de vista ecológico muchas más garantías. "Nosotros repartimos los recipientes para la recogida de aceite y en nuestras máquinas no se almacenan recipientes de cristal, plástico o de cualquier otro tipo, con los cuáles no suelen saber que hacer otro tipo de empresas que ofrecen parecidos servicios".

Además, para Alberto Garate, esos otros sistemas no llegan necesariamente a toda la ciudadanía. En definitiva, en pleno siglo XXI, donde la filosofía ecológica del reciclaje toma cada vez más fuerza, eko3r apuesta por innovar en este ámbito. En ese sentido, han diseñado y creado máquinas de recoger aceite y no meros contenedores de almacenaje. "Nuestros contenedores son máquinas conectadas con una central o base, máquinas que nos indican el nivel de llenado, su capacidad y sus problemas si los tuviesen". Son máquinas interconectadas con el usuario. "Estamos dando un paso adelante, utilizando tecnología elec-

Kokapena

Arrasate (Gipuzkoa)

Jarduera

Etxeko olioa biltzeko edukiontzien ekoizpena eta olio bilketa

Langileak

9

Helburuak

2010 urtean enpresa eta produktua ezagutzera ematea



tromecánica y tecnología de comunicaciones que tenemos en nuestros teléfonos".

Mercado de eko3r El objetivo principal de eko3r es salir y asentarse en el mercado, implantarse en el País Vasco y abrirse al estado. "Somos conscientes que en esta época de crisis, los ayuntamientos lo están pasando mal y no disponen de liquidez para hacer frente a nuevos proyectos, y nosotros lo estamos notando. De todas formas no ofrecemos un servicio muy caro. Dependiendo del número de contenedores, de botes... podemos ofrecer todo el servicio por un euro por habitante y año". En este trabajo de ampliación de mercado, eko3r esta recibiendo muestras de interés desde distintos puntos del estado.

Biodiesel, aceite para taladrina, jabones y cosméticos

La salida actual que se le da al aceite doméstico utilizado y recogido en la calle es el biodiesel. En el caso de eko3r, recogen el aceite, vacían los botes y someten el aceite a un minucioso tratamiento. "lo limpiamos, le quitamos las impurezas y lo filtramos, se decanta para quitarle el agua, mejoramos su calidad y vendemos el aceite para crear biodiesel". Hoy día se están analizando otras posibilidades, como crear taladrina para máquinas, crear jabones, productos de cosmética... La idea de eko3r es cerrar todo el ciclo de la manera más ecológica. "El biodiesel es la salida actual, y no es quizá la salida más ecológica. Por todo ello, en un futuro cercano nos gustaría cerrar el ciclo, y crear con ese aceite otros productos".



1 Nerea Zenigaonandia
Produktua

2009ko maiatzean sortu zen enpresa, baina hilabete batzuk lehenago hasi ginen proiektuan lan egiten, Saiolane-ko egoitzan, izan ere, proiektua Saiolanen eta Fagorren artean bultzatu zen. Eskertzekoa da Saiolanek eskaini digun laguntza, nire kasuan bereziki, prototipoaren diseinua lantzen asko lagundu didate-eta.

Eko3r enpresan zerbitzu integrala eskaini nahi dugu: edukiontzia egitea, poteak banatzea, udalekin egotea, eta edukiontzia mantentzea.

Niri dagokidenez, produktuaren garapenean, erosketetan eta fabrikazioan hartzen dut parte. Oso gus-tura ari gara lanean, sortzen ikusi dugun proiektua baita eta, zentzu horretan, gurea balitz bezala sentitzen dugu.

2 Eñaut Ruiz de Egin
Komertziala

Goi Eskola Politeknikoan ikasi nuen, eta karrera amaierako proiektua olia jasotzeko edukiontzien inguruan egin nuen. Horren harira, hainbat edukiontzi jarri ziren Arrasaten eta, izan zuten arrakasta ikusita, Fagorrek enpresa gisa eratzeko proiektuaren alde egin zuen apustu.

Saiolanek aukera eman zigun enpresa sortu aurretik bideragarritasun plana egiteko, eta momentu horretan sartu nintzen ni, 2008ko urtarrilean. Bekadun batzuk ere proiektu honetan hasi ziren lanean, eta poliki-poliki itxura hartzen joan zen.

Gaur egun oraindik merkatua ezagutzen ari gara, eta udalerrri batzuetan ezarri ditugu dagoeneko gure edukiontzia, baina oraindik hasi besterik ez gara egin. Dena dela, etorkizuna positiboki ikusten dugu, ez baitago antzeko produkturik eta gureak zerbitzu osoa eskaintzen duelako.

3 Lierni Lekuona
Marketina

Bi fase desberdin behar dira, hau da, lehendabizi Goi Eskola Politeknikoaren eta Arrasateko Udalaren arteko elkarlanari esker prototipo batzuk sortu ziren, eta Arrasateko kaleetan ezarri ziren. Eta bigarren etapa batean, Eko3r sortu zen, ikusi zelako produktua ekoizteko eta komertzializatzeko aukera zegoela.

Momentu honetan, garrantzi handia ematen diogu enpresa ezagutzera emateko kanpainei, izan ere udalerrri batzuetan ari gara poliki-poliki sartzten, baina oraindik lan asko dugu egiteko. Berez, Hego Euskal Herrian zabaltzea nahi dugu, eta ondoren beste merkatu batzuetara hedatu. Orain arteko harrera ona izan da, nahiz eta udalek ere gertutik bizi duten krisiaren eragina eta, beharbada, ez den momentu ona inbertsioak egiteko.

4 Leire Isasmendi
Administrazioa

Beste taldekideak bezala, ni ere Saiolanen hasi nintzen, eta ondoren Fagor Etxetresnen instalazio hauetara etorri nintzen. Nire kasuan, administrazioarekin lotutako lanak egiten ditut, baita finantza arlokoak ere.

Berez, bigarren mailako kooperatiba gisa eratu da Eko3r, eta garrantzitsua da kooperatiba kutsua izatea, elkarren arteko laguntzagatik, inplikazioagatik, parte-hartzeagatik... Azken finean, kooperatiba hau beste batzuen laguntzari esker sortu da.

Tercera edad en la Red

¿Quién ha dicho que internet es algo exclusivo de la gente joven? Entre los millones de páginas de la red, cada vez son más las dedicadas a temas referentes a las personas de la tercera edad.

Dentro del mundo de internet la tercera edad también tiene cabida entre sus páginas. Existe una buena cantidad de webs pensadas y dedicadas a nuestros mayores. Entre sus contenidos podemos encontrar no sólo noticias y salud sino también muchas secciones de ocio con relación a viajes, libros, concursos, premios, cursos de internet, revistas, ideas, debates...

Otros apartados más curiosos son las "batallitas del abuelo", la cocina de la abuela, hacer amigos o el rincón poético. Pero también nuestros abuelos se apuntan a fórmulas que todos nosotros utilizamos como pueden ser los foros, chats, o los correos electrónicos. Además, algunos de los portales ofrecen fáciles cursos para navegar.

A continuación os ofrecemos algunos de los mejores enlaces:

- **Hojas de roca.** Espacio con servicios para jubilados y con temas sobre la tercera edad. Incluye noticias, buscador temático, foros, graffitis, traductor, para ver y leer, correo electrónico...
- **Uniges: hacia una nueva juventud.** Directorio dedicado a los mayores con eventos, información, concursos, premios, libros, viajes, foros, curso de internet, primeros auxilios...
- **La tercera edad no es la vencida.** Portal dedicado a la tercera edad que cuenta con servicios, noticias, información general, turismo, enlaces, libros, deportes...
- **Jubilatas.com.** Portal de internet con 174 canales y más de 1700 artículos dedicados a la tercera edad que tratan sobre espectáculos, aficiones, la mujer, la mar, comprar, música, cultura y sociedad, deportes. Además cuenta

con chat, foros y una sección dedicada a las páginas más visitadas.

- **Losmayores.com.** Portal dedicado a los mayores donde pueden consultar temas sobre salud, cultura, viajes, finanzas, servicios, actividades, sociedad, ocio, y otros apartados dedicados a los nietos o al aprendizaje.
- **50ymas.com.** Portal dedicado a las personas mayores, jubilados y de la tercera edad, nos encontramos con salud, noticias, aprender a..., cocina, ideas y trucos, horóscopo, recomendados, ¿qué necesita?, trabajo, entrevistas, viajar, concursos, ...
- **La página del mayor.** Web que sirve punto de encuentro para personas mayores con los siguientes contenidos: novedades, ocio, cultura, asociaciones, nuestro club, revista "El baúl", ...
- **Tercera edad.** Sitio para personas mayores donde se trata información sobre temas que más les interesan como recreación, hobbies, viajes, salud, noticias, revistas, guías, recomendaciones médicas o buscadores.
- **Jubilonautas.** Web dedicada a los mayores con foros de debates, chats, viajes, aula a distancia, enlaces a otras páginas de mayores, las batallitas del abuelo, la cocina de la abuela, tablón de anuncios, rincón poético...
- **La agenda de los mayores.** Web dedicada al ocio de las personas mayores es una agenda con las distintas actividades que pueden realizar personas de la tercera edad.
- **Senda Senior.** Revista digital dedicada a internautas de la tercera edad cuyo objetivo es el entretenimiento.
- **Jubilo interactiva.** Portal que incluye buscadores de residencias, balnearios, asociaciones y paradores, chat y foro, reportajes de actualidad para los mayores, noticias, salud, ocio y tiempo libre. ■

También nuestros abuelos se apuntan a fórmulas que todos nosotros utilizamos como pueden ser los foros, chats, o los correos electrónicos.



Ekintzaile izaera

Azaro Fundazioa eta Leartibai Garapen Agentzia bezalako erakundeok ekintzaileei begira egituratzen dugu gure zerbitzua, ezagutza eta baliabideak. Ekintzaileen beharriaz ahalik eta eraginkortasunik handienaz erantzutea da helburua.

Ainara Basurko Azaro Fundazioa



Ainara Basurko

Enpresa ekimen bat martxan jartzera animatzen direnak beti egongo dira. Koiuntura ekonomikoaren arabera, gehiago edo gutxiago, baina beti izango ditugu gure inguruan euren kabuz enpresa bat sortzeari ekingo diotenak. Arrazoiak era askotakoak izan daitezke: familia tradizioa, gai konkretu batekiko afinitate handia, norbere kontura lan egiteko nahia, pertsonaren izaera, momentuko aukera... Tankera horretako pertsonen, egun, Ekintzaileak esaten diegu.

Dena den, ekintzaile hitza zentzu zabalagoan ulertu behar dugula erakusten ditu errealitateak eta esperientziak. Izan ere, ez al da ba ekintzailea edozein enpresatako langilea (bera izan ez arren), ahalegin guztiak egiten dituena bere esparrutik, enpresa horrek berrikuntzak identifikatu eta gauzatu ditzan? Bere

Gauza asko egin behar dira krisitik irteteko eta gauza asko gertatu behar dira. Baina, inongo zalantzarik gabe, horretarako guztirako ekintzaileak behar ditugu, banakakoak eta korporatiboak

ekimenak ez al du posible egiten enpresa horrek posizio konpetitiboa merkatuan mantentzea edo hobetzea, egiten dituen proposamenen ildotik, lan taldean duen jarrerarengatik, proiektu berrietan erakusten duen inplikazioagatik...? Jakina! Ekintzailea da, ezbairik gabe, langile tipologia hori ere. Eta horrelako profiletako pertsona talde bat duen enpresak, gutxika, kultura ekintzailea eraikitzen du eta, finean, enpresa bera Ekintzaile bihurtzen da.

Kultura ekintzailea dutenak, eta etengabeko hobekuntza eta berrikuntzara bideraturiko enpresako jarrerak, aberastasun eta etengabeko aukera iturri dira enpresarentzat berarentzat eta ingurune guztiarentzat. Enpresa horiek jarduera ekonomikoak berriztera bideraturiko barne dinamikak dituzte, azkenean, enpresako lanpostuak mantendu edo gehitzeko; euren ekimenak gainera, erreferentzia bihurtzen dira enpresa horiekin erlazionatzen diren beste batzuentzat, eta beste horiek ere horrelako dinamiketan murgildu daitezten eragiten dute; tankera honetako kultura duten enpresak irekita daude harremanetara, bezeroekin, hornitzaileekin, erakundeekin... eta baita lehiakideekin ere, betiere bi parteak irabazle atera daitezkeen lankidetzak definitzera heltzeko gaitasunez; eta ezin dugu ahaztu, halaber, kultura honetako murgiltzen diren enpresetan barne komunikazioa ere gardena eta interaktiboa dela, eta horrek pertsonak proiektuaren parte sentitzea eta, beraz, euren inplikazio eta ekarpen maila biderkatzea eragiten du.

Zorionez, gure inguruan banakako ekintzaileak ditugu, baita enpresa ekintzaileak ere, euren posizio konpetitiboa hobetuz, ingurunean lana eta aberastasuna sortzeko jarrera ekintzailea dutenak. Gureak moduko erakundeen zeregina da, beraz, bi tipologiatako ekintzaileei erantzutea, bakoitzari uneoro eta momentu bakoitzean behar duena eskaintzeko gai izatea.

Gure erronka da, baita ere, geu ere ekintzaile izatea eta gure bezero direnen eta izan daitezkeen beharriaz egokitzeko eta aurreratzen jakitea. Horretan jarriko ditugu indar guztiak 2010ean ere, eskualdeko ekintzaileei laguntzen, euren esker ekimen berriak jarriko baitira martxan eskualdean, lanpostu berriak sortu... eta, horrela, krisiari ere aurre egingo baitiegu neurri batean.

Gauza asko egin behar dira krisitik irteteko eta gauza asko gertatu behar dira. Baina, inongo zalantzarik gabe, horretarako guztirako ekintzaileak behar ditugu, banakakoak eta korporatiboak (enpresak), eta horiei lagundu behar diegu, eskualdetik eta eskualdez gairako erakundeetatik. ■

¿Qué presencia tiene MONDRAGON en Twitter?

En el número de febrero tratamos de presentar las web 2.0 más populares, su presencia y utilización por los millones de usuarios a lo largo y ancho del mundo. Una de las redes que presentamos fue Twitter, y en el siguiente artículo trataremos de analizar cuáles son sus características, y la presencia de MONDRAGON en Twitter.



El sitio web www.faq-mac.com ofrece a todos los internautas un diccionario básico tecnológico muy completo, donde se pueden encontrar más de 60 definiciones de términos relacionados con las nuevas tecnologías. Esta es la definición de Twitter que hemos encontrado en [faq-mac](http://www.faq-mac.com): *Twitter es la última moda en internet. También se le adjudica haber empezado el "nanoblogging". Se trata de tener una cuenta y a tus amigos conectados a ella, donde les vas comunicando lo que haces en cada momento para que estén informados. Levanta pasiones en la web y muchos usuarios han abandonado sus blogs (artículos largos y meditados) por Twitter y similares (frases cortas e inmediatas en que se comunica una web, una noticia, etc).*

Según la definición de *wikipedia* Twitter es un servicio gratuito de microblogging que permite a sus usuarios enviar micro-entradas basadas en texto, denominadas "tweets", de una longitud máxima de 140 caracteres. El envío de estos mensajes se puede realizar tanto por el sitio web de Twitter, como vía SMS desde un teléfono móvil, desde programas de mensajería instantánea, o incluso desde cualquier aplicación de terceros, como puede ser Twidroid, Twittrific, Tweetie, Facebook, Twinkle, Tweetboard o TweetDeck-en inglés.

MONDRAGON en Twitter

Twitter.com está al alcance de todos, tanto particulares como empresas, muy fácil de utilizar, cada día tiene más seguidores y cada vez más, las empresas y sus departamentos de marketing y comunicación están apostando por estar en Twitter. Las cooperativas de MONDRAGON no son ajenas a este movimiento, y muchas de ellas ya tienen una cuenta corporativa en esta red social. Estas son algunas de ellas; MondragonNews, MIK, Mon-

dragon Unibertsitatea, HUHEZI, Enpresagintza, Danobatgroup, IdekoIK4, Forokoop, Fagor Automation, Arizmendi, Pologaraia, Consumer Eroski, OrbeaBycycles, Caja Laboral y Konponbit.

Visitar cualquiera de estos foros es interesante y a su vez enriquecedor, ya que en todos ellos podemos encontrar información sobre las cooperativas de MONDRAGON y noticias relacionadas con las mismas, en varios idiomas pero principalmente en castellano, inglés y euskara. Por poner varios ejemplos, un vistazo rápido a <http://twitter.com/MondragonNews> sitúa al visitante ante las últimas noticias económicas del entorno de MONDRAGON, de sus cooperativas y también de la situación económica actual. En <http://twitter.com/Arizmendi> encontramos noticias relacionadas con la ikastola, con la actividad académica de sus alumnos de una manera más dinámica y divertida. Twitter es sobre todo comunicación y relación. Pero no sólo eso. Twitter también puede servir de medidor de la popularidad de las empresas en dicha web 2.0. ■

La popularidad en Twitter

Tienes seguidores y publicas entradas regularmente, pero, ¿te has preguntado hasta qué punto eres popular en Twitter? La consultora de relaciones públicas Edelman lanzó recientemente TweetLevel (www.tweetlevel.com), una herramienta gratuita que mide la importancia de un usuario en esta popular red social, qué confianza tiene y qué influencia proyecta.

La aplicación utiliza un algoritmo desarrollado por una agencia que tiene en cuenta la calidad y cantidad de los 'tweets' o los microblogs de hasta 140 caracteres, y permite a los usuarios comparar su propia importancia con la de cualquiera al que decidan seguir. La herramienta ofrece puntuaciones a usuarios en cuatro categorías: cuánta gente escucha lo que dices; cuánta gente te sigue; hasta qué punto participas activamente y si la gente confía en ti. Cada puntuación llega hasta 100, y cuanto más alta sea la nota, más importante es el usuario. Según Bentwood, el artista bloguero Perez Hilton, el actor de Hollywood Ashton Kutcher y el blog de medios de comunicación social Mashable estaban entre los más puntuados de Tweetlevel.

Visitar el enigmático Tíbet era uno de mis sueños, los cómics de Tintín, el Yeti, el misterioso budismo, el Dalai lama, los Himalayas, los yaks, la invasión china, para ello recorrería los más de 800 km de carretera entre Kathmandu (Nepal) y Lhasa (Tíbet).

“Ven al Tíbet y visita todos los sitios que puedas; entonces cuéntaselo al mundo”.

Dalai lama, premio novel de la paz en 1989

Iñigo Urrutia

Para el viaje he obtenido un visado especial del Gobierno chino, de 15 días de duración y con un grupo de personas, y es que en Tíbet no se puede viajar sólo ni por tu cuenta.

El primer tramo discurre a través de Nepal con unos fantásticos paisajes hasta la frontera de *Kodari*, para pasar al Tíbet, me sorprende un gran despliegue de medios informáticos, scanners, cemento, acero y parafernalia militar. Me registran minuciosamente en busca de libros “no permitidos”, mapas, banderas del Tíbet o fotos del Dalai lama. En el Tíbet la libertad de expresión brilla por su ausencia y cualquier referencia al Gobierno del Tíbet en el exilio puede acarrear serios problemas al viajero.

Parajes semidesérticos camino a Lhatse

Dormimos en *Zhangdu* (2.500), y pasamos muchísimo frío. Por la mañana partimos hacia *Lhatse* a través de grandes e interminables parajes semidesérticos rodeados de gigantes como el *Shisha Pangma*. Las montañas parecían heridas con los surcos de los cuchillos naturales de los antiguos glaciares, el cielo tremendamente azul, atravesamos el puerto de montaña más alto del mundo, *Lalungla pass* (5.050 m), falta oxígeno.

Desde una planicie cerca de *Tingri* se extiende majestuosamente el *Cho Oyu* (8.210 m) a lo lejos se yergue el colosal y piramidal *Mt Everest* (8.848 m).

Llegados a *Lhatse* donde hicimos noche, observo escenas de apalea y aventar la *tsampa* (avena) cereal en el que se basa gran parte de la alimentación tibetana.

Al día siguiente nos dirigimos a *Xigatse* (3.900 m), donde está *Tashilumphu*, un monasterio impresionante donde vivía el *Panchen Lama*, observo el ritual de los peregrinos dando vueltas en sentido de las agujas del reloj entorno a las misteriosas, enormes y silenciosas figuras de Buda. El olor de la mantequilla de yak que arde en los velones de cada una de las salas del templo impregna y satura mi olfato. Un monje budista dirigía la oración haciendo unos graves sonidos que brotaban del estomago, a los jóvenes monjes les daban su merienda, un cacito de te con mantequilla de yak.

Gyanyse, unos de los pueblos más bonitos

Después fue *Gyanyse* (3.950 m), uno de los pueblos más bonitos de la región, visitamos el monasterio de *Phalkor*... la zona medieval es una preciosidad. Es como viajar en el tiempo cientos de años atrás. Los animales por las callejuelas, los niños, las boñigas de las vacas secando pegadas en las paredes encaladas (combustible natural a falta de madera).

En el último tramo atravesamos páramos con manadas de yaks pastando, estupas tibetanas, un glaciar imponente col-



gado de una gran montaña, un lago azul turquesa a 4.500 m, *Yamdruk*, y por último, el río sagrado *Brahma Putra* donde los tibetanos trocean con machete a los difuntos y lanzan sus pedazos al agua para que se los coman los peces.

Lhasa, capital del Tíbet, urbe de cemento y cristal

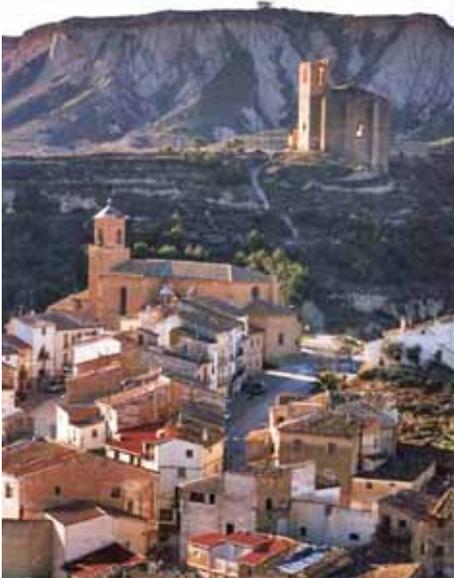
Por fin llegamos a *Lhasa*, la capital del Tíbet, una ciudad de 400.000 habitantes, toda una nueva urbe de cemento y cristal, rodeando al antiguo casco histórico de *Jokhang*, disfruté mucho callejeando entre bellas y antiguas casas tibetanas, en el área de *Barkhor* está el circuito de los peregrinos, lanzando oraciones al aire, tumbándose arrastrando sus manos por el suelo y volviéndose a levantar, puedan pasar años de peregrinación haciendo esto desde sus poblaciones de origen hasta llegar aquí.

Al día siguiente visitamos el templo de *Jampa Lhakhang*, por las calles de *Lhasa* desfilan día y noche escuadrones de soldados del ejército chino armados con armas automáticas y material antidisturbios. La visita al grandioso palacio de *Potala* es imprescindible si estás en *Lhasa*, lleva toda una mañana recorrer todas sus salas y ver donde vivieron los sucesivos Dalais Lamas. El regreso a *Kathmandu* fue en avión sobrevolando el *Mt Everest*, *Lhotse* y *Makalu*... pudiéndolos fotografiar desde la ventanilla, y casi sin poder sujetar la cámara por las lágrimas de emoción, era un espectador privilegiado de tal maravilla. ■

Más información

- Puedes ver una selección de fotografías del viaje al Tíbet en: www.picasaweb.com/tulankidecronicasasia/Tibet
- Películas recomendadas sobre el Tíbet: *Kundun* de Martin Scorsese, *Tíbet la libertad en el exilio* de Gerardo Olivares, “Himalaya” de Eric Valli.
- Lecturas recomendadas: *Las montañas de Buda*, de Javier Moro, *Tears of Blood: A cry for Tibet* de Mary Craig, *Siete años en el Tíbet* de Heinrich Harrer.

San Joderse, una leyenda popular y castiza de Caparroso



Eukeni Olabarrieta

Suelen decir en la ribera Navarra que "San Joderse está debajo del puente de Caparroso".

En el término de Caparroso y sobre el río Aragón se levantaba un puente de piedra de once arcos que era una de las obras públicas más importantes de la época pues no había otro paso entre los reinos de Castilla y Aragón; aunque su origen exacto se ignora, ya en el siglo XIII estaba fortificado y disponía de guarnición propia.

Nadie sabe con exactitud el origen de esta leyenda, pero es curiosa e interesante.

En el siglo XIV el rey de Navarra Carlos III estableció derechos de pontazgo y todos los que lo atravesaban tenían que pagar peaje. Pero su historia es muy accidentada ya que en los últimos 600 años ha sufrido muchas riadas y la de 1787 se llevó varios arcos. En 1890 se construyó encima de lo que quedaba, un tramo de hierro que duró 100 años, hasta 1990. Se sustituyó por otro que duró sólo 10, ya que en el 2000 se detectaron nuevos problemas y se construyó el actual de hormigón. Hasta que en el siglo XIX empezó a funcionar el ferrocarril, viajeros, animales y mercancías pasaban el puente que formaba parte de la cañada real de Tauste a Urbasa-Andía. Pero también en 1970 se construyó un nuevo puente de hormigón a 500 metros del viejo para desviar la carretera de Pamplona a Zaragoza, así que en la actualidad Caparroso cuenta con dos puentes. Hasta aquí la historia, ahora vamos con la leyenda de San Joderse.

Para Luis Pedro Peña Santiago el origen del término se debe a que el puente era muy estrecho y no podían cruzarse dos carruajes, así que el que veía a un carruaje pasando tenía que esperar y decía: ¡A San Joderse!

Según cuentan los lugareños, el puente tenía una garita para cobrar el peaje y al parecer junto a la garita había una hornacina con un santo que dicen era San José de Calasanz y que tenía un letrado con su nombre. En épocas de sequía los de Caparroso, como otros de la ribera, para invocar a la lluvia en épocas de sequía metían al santo en las aguas del río. Total que entre baños, lluvias y riadas las letras se fueron borrando y al final solo quedaron "San J de S", San Joderse para el pueblo.

Otra versión dice que una vez el santo se cayó al río y en vez de ser arrastrado por las aguas se quedó junto a uno de los pilares y la gente al verlo decía: "Hay que joderse" y desde entonces se empezó a llamar San Joderse. Muy similar es la versión que cuenta que en una riada el santo arrastrado por las aguas fue a parar a Tudela y los del pueblo exclamaban: hay que joderse.

Pero Caparroso no sólo tiene el puente con el nombre más curioso del mundo y del que ya no quedan más que ruinas. Hay también otros motivos para visitarlo. Fue plaza importante de los reyes navarros frente al empuje musulmán siendo conquistada por Al-Muqtadir y canjeada después por el castillo de Tudején al rey Sancho IV de Peñalén en el año 1073. En años posteriores sufrió vicisitudes varias hasta que en 1451 el rey Juan II volvió a reintegrar la villa a la corona haciéndola de realenga a perpetuidad. De su antiguo castillo no queda nada, fue el primero en Navarra en contar con cañones y se desmoronó por completo en el siglo XV por un corrimiento de tierras. La iglesia parroquial de Santa Fe y la ermita de la Virgen del Soto, al otro lado del río Aragón, la antigua parroquia o Cristo de Caparroso, construcción del siglo XII, son puntos obligados de visita. ■



Para Luis Pedro Peña Santiago el origen del término se debe a que el puente era muy estrecho y no podían cruzarse dos carruajes, así que el que veía a un carruaje pasando tenía que esperar y decía: ¡A San Joderse!



Suspensión del Proyecto CIPA en Guinea Ecuatorial

Tras varios años colaborando y trabajando con la cooperativa CIPA de Guinea Ecuatorial, en 2009 se ha tenido que dar por terminado el apoyo al mismo.

MUNDUKIDE contactó con la cooperativa CIPA allá por 2003. Después de un tiempo de conocimiento mutuo, en 2005 inició un trabajo de apoyo sobre el terreno para la puesta en marcha de una actividad avícola que fuera motor para el desarrollo de agricultores de la región. Desde entonces, MUNDUKIDE ha colaborado con CIPA, con ayuda monetaria, material, técnica y personal hasta pasado año.

Las circunstancias acaecidas durante el segundo semestre de 2009 nos han obligado a hacer una profunda reflexión sobre el trabajo que estamos desarrollando en este país:

Relación CIPA-MUNDUKIDE

En el último año y medio, las relaciones con el líder y los miembros de CIPA se han ido tensando, sobre todo la relación con los cooperantes desplazados en terreno. Esta relación siempre ha sido difícil para todos aquellos que han pasado cierto tiempo allí. Los desencuentros que hubo el segundo semestre de 2009 con los cooperantes de Mundukide, desencadenaron una crisis en las relaciones entre ambas entidades.

Ausencia de actitud proactiva

Si bien uno de los aspectos al que MUNDUKIDE ha concedido gran importancia desde el inicio del proyecto ha sido la creación y capacitación de un equipo humano local capaz de apropiarse y de gestionar el proyecto, con ayuda pero con autonomía. Transcurridos cuatro años, este equipo no existe y la dependencia hacia MUNDUKIDE es excesiva. Así lo hemos constatado ante estas últimas situaciones donde no se ha visto ninguna pro-actividad para solucionar los problemas acaecidos.

Ausencia de responsabilidad

Además, a pesar de asumir desde MUNDUKIDE posibles faltas y respuestas inadecuadas, en la reflexión realizada tras la situación

de crisis relacional, no se ha visto en CIPA ningún atisbo de asumir responsabilidad ni sobre el retraso en las actividades y objetivos, ni sobre las causas de la situación creada.

Contexto socio-político del país

Además de las duras condiciones de vida en el país (malaria, controles policiales...), estos dos últimos años, tras varios incidentes sobre la seguridad del país, la tensión y el control policial han aumentado mucho. Como consecuencia de ello no ha sido posible lograr, en todo el año 2009, ningún visado que permitiera realizar el seguimiento in situ del Programa y permitiera una mejor comunicación con CIPA.

Por todo ello, desde MUNDUKIDE FUNDAZIOA y tras contrastar opiniones con el Patronato y el resto de colaboradores y financiadores, **se ha tomado la decisión de dar por suspendido el apoyo al Programa de Guinea Ecuatorial** ya que no se dan las mínimas condiciones de trabajo con la otra parte y en el país.

Aun son decisiones difíciles, pensamos que estamos en el camino correcto y para futuros nuevos proyectos este tipo de experiencias contribuirán a un mejor trabajo y resultado de nuestra organización.

Hora de extraer aprendizajes

Desde MUNDUKIDE hemos realizado reflexiones para aprender de este proceso que no ha resultado finalmente satisfactorio. Aspectos como una identificación inicial ligera, un dimensionamiento por encima de la capacidades locales y un insuficiente conocimiento inicial de la contraparte son aprendizajes que deberemos cuidar mucho en el futuro. ■

■ MUNDUKIDE FUNDAZIOAK CIPA Programari amaiera emateko erabakia hartu du. Bi erakundeen arteko tentsio erlazioak, jarrera proaktibo ezak, ardura hartze ezak eta herrialdearen egoera sozio-politiko zailak erabaki hau hartzera eraman gaitu, ez baitira herrialdean eta CIPArekin lan egiteko baldintza minimoak betetzen.

■ Erabaki zaila den arren, prozesu honetan ateratako ikasgaiek, aurrerantzean bultzatuko ditugun proiektuen lana eta emaitzak hobetzen lagunduko gaituztelakoan gaude.



Formación de los trabajadores que trabajan en la construcción

Según el Acuerdo del metal vigente (Resolución 3 de marzo de 2009) y del cuarto Convenio Colectivo General del Sector de la Construcción (Resolución del 1 de agosto de 2007), a partir del 1 de enero de 2012 será exigible la **Tarjeta Profesional de la Construcción** para el Sector del Metal y de la construcción.



Esta Tarjeta Profesional es un documento expedido por la FMF (Fundación del Metal para la Formación, la Cualificación y el Empleo) o por la FLC (Fundación Laboral de la Construcción), con el objetivo de **acreditar**, entre otros datos, la formación específica recibida del sector por el trabajador en materia de prevención de riesgos laborales, así como la categoría profesional del trabajador y los periodos de ocupación en las distintas empresas en las que vaya ejerciendo su actividad.

Las **funciones principales de la Tarjeta Profesional** son las siguientes:

- Acreditar que su titular ha recibido al menos la formación inicial en materia de prevención de riesgos laborales.
- Acreditar la categoría o Grupo profesional de su titular y su experiencia profesional.
- Acreditar la formación de todo tipo recibida por su titular.
- Facilitar el acceso de su titular a los servicios de la FMF de la FLC.

¿Qué formación acredita? Tanto en el Acuerdo del metal como en el Convenio de la construcción establece en dos ciclos de formación la formación mínima que han de tener los trabajadores del metal que trabajan en obras de construcción:

- El primer ciclo comprende la **formación inicial** cuyo objetivo principal es conseguir que los trabajadores adquieran los conocimientos necesarios para identificar tanto los riesgos laborales más frecuentes, como las medidas preventivas a implantar a fin de eliminarlas o minimizarlas. El contenido formativo tiene una duración presencial de 8 horas.
- El segundo ciclo transmite conocimientos y normas específicas en relación con el puesto de trabajo o familia profesional.

La formación inicial impartida en el primer ciclo no exime al empresario de su obligación de informar al trabajador de los riesgos específicos en el centro y en el puesto de trabajo.

Formación		Modalidad		
		Presencial	Semipresencial	Distancia
Metal y Construcción	Trabajadores: nivel inicial	8 horas		
	Directivos	10 horas	2,5 horas	Si
	Responsables y técnicos de ejecución de la actividad	20 horas		
	Mandos intermedios	20 horas		
	Delegados de prevención	50 horas		
	Administrativos	20 horas	5 horas	
	Ferrallado	20 horas		
	Fontanería	20 horas		
	Electricidad	20 horas		
	Operadores de equipos manuales	20 horas		
	Aparatos elevadores	20 horas		
Metal	Instalaciones, reparaciones, montajes, estructuras metálicas, cerrajería y carpintería metálica	20 horas		
Construcción	Albañilería	20 horas		
	Demolición y rehabilitación	20 horas		
	Encofrado	20 horas		
	Cantería	20 horas		
	Revestimiento	20 horas		
	Pintura	20 horas		
	Solados y alicatados	20 horas		
	Operadores de vehículos y maquinaria para movimiento de tierras	20 horas		
Metal y construcción	Nivel básico	60 horas	20 horas	

Cursos de nivel básico en prevención de riesgos laborales

Por otra parte, se amplía de 50 a 60 horas la duración de los cursos de nivel básico en prevención de riesgos laborales, modificando además el contenido de los mismos. Define la posibilidad de que estos cursos se impartan en modalidad semipresencial con una presencia obligatoria de 20 horas.

Desde el 1 de enero de 2010 los contenidos formativos que se impartan a los trabajadores del sector metal que prestan servicios en obras de construcción, deben ser los establecidos en el Anexo III del Acuerdo del metal, y además únicamente podrán ser impartidos por entidades homologadas por la Fundación del Metal. A partir del 31 de diciembre de 2011 será exigible esta formación.

OSARTEN, con la homologación de la Fundación del metal

Osarten actualmente dispone de la homologación de la Fundación del metal para impartir las siguientes formaciones tanto para los trabajadores del sector metal como del sector de la construcción:

- Primer ciclo de formación: Nivel inicial (8 horas)
- Segundo Ciclo de formación:
 - Directivos de empresa (10 horas).
 - Administrativos (20 horas).
 - Responsables y Técnicos de ejecución (20 horas).
 - Mandos intermedios (20 horas).
 - Nivel Básico de Prevención (60 horas).

Para cualquier información sobre los mismos, las empresas interesadas se pueden dirigir a aivega@osarten.com o al teléfono 943 79 01 00 preguntar por Ana Vega.

Artesanía textil

Las fibras textiles, entendidas como las que pueden ser hiladas y tejidas, se han utilizado desde la antigüedad, sobre todo, para proteger a los hombres del medio en que tenían que desenvolverse.

La aparición del telar en Egipto, supuso un gran avance. Mucho después, los productos obtenidos por la artesanía textil empezaron a utilizarse como elementos decorativos, incluso personales.

Tradicionalmente en nuestro país se han utilizado la lana y el lino como materias básicas para, tras su tejido en telares, obtener artesanalmente diversas prendas. Sin embargo, la producción industrial de estos bienes por grandes empresas que utilizan marcas muy conocidas con gran aceptación social, basadas en una masiva publicidad, han logrado influir decisivamente en los compradores en detrimento de la elaboración manual.

A pesar de todo ello la artesanía textil sigue presente en nuestra actividad productiva, siendo un buen ejemplo el de Mia Rissanen, finlandesa de origen, pero euskalduna y vasca de corazón.

La artesana

Mia Rissanen (Helsinki, Finlandia 1963) tras cursar los estudios obligatorios y el bachillerato en su ciudad natal pasó a formarse durante dos años en la Escuela de Artes y Oficios, especializándose en trabajos manuales en general y específicos de artesanía textil. En 1981 empezó a colaborar con el grupo de Traperos de Emaús de Helsinki, poniendo en marcha la elaboración artesanal de alfombras de trapo, actividad que no le resultaba ajena pues su abuela ya la llevaba a cabo empleando telares.

Su relación en Helsinki con el conocido zumaiarra Joseba Ossa hizo que se desplazaran a Euskalherria en 1990, instalándose al principio en Donostia. Ahora viven en Arroa Behea (Zestoia).

Tras recuperar su magnífico telar de bajo lizo, de construcción finlandesa y el lógico periodo de adaptación, empezó a elaborar alfombras de trapo y en 2002 a acudir a ferias de artesanía en distintas localidades, organizadas por los ayuntamientos. Recuerda la ayuda que le prestó en esta época la conocida artesana Carmen Esnaola, del caserío Goikola de Lastur (Deba). En los últimos años su desarrollo como artesana ha sido muy importante, alcanzando un destacable nivel en el dominio de las técnicas de su especialidad. También ha impartido cursos de artesanía textil.

El trabajo bien hecho, la capacidad de armonizar estilos y colores y su adaptación a los gustos de cada



situación, junto con el cuidado de los detalles que realzan el valor de su trabajo, caracterizan los trabajos de la artesana. Recupera bienes utilizados en la vida cotidiana que en otro caso acabarían perdiéndose, para transformarlos, con técnicas artesanales, en ropas de uso personal y decorativo.

Los productos y el proceso de elaboración

Los productos que básicamente elabora la artesana son: chales o *foulers* de lino que colocados sobre los hombros sirven a las mujeres de abrigo/adorno; alfombras o tapices, partiendo de trapos para colocarlos en el suelo; bufandas de algodón y lana; bolsos, que también se llevan

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga



como bandolera; cinturones y pulseras de algodón, y cubremuebles. Habitualmente los productos que elabora tienen entre 60 y 85 cm y generalmente utiliza colores suaves.

Mia Rissanen comienza el proceso productivo con el acopio de camisas, camisetas, *niquis* y pantalones, entre otros, de algodón, de los que debe separar cremalleras, botones y cualquier otro objeto metálico. Continúa cortando las prendas, previo lavado, en tiras, lo más alargadas posibles, para acabar haciendo una bola con dichas tiras y separándolas por colores.

A continuación se prepara la urdimbre, que es el conjunto de hilos que se colocan paralelamente unos a otros. En el caso de las alfombras, el hilo utilizado es similar al hilo empleado en nuestros puertos para elaborar las redes utilizadas en la pesca de bajura, y la cantidad de los hilos unos 150. En el caso de los chales de lino llega a 300 o 400. El urdidor utilizado para preparar los filamentos es de madera. Se sigue haciendo una cadeneta para evitar el desorden en los hilos. La urdimbre en cadeneta se lleva al telar, para pasar los hilos, uno a uno, por la malla y por el peine al lugar que les corresponde. Luego se tensa la urdimbre. Por último se unen los pedales a los palos trasmisores con las cuerdas adecuadas debajo de la urdimbre. Terminada esta fase se procede a montar la trama, es decir, el hilo que cruzado y entrelazado con la urdimbre forma la tela.

A continuación se procede a tejer en el telar moviendo con las manos la lanzadera y con los pies los pedales que mueven los hilos de la urdimbre, regulándose la tensión con los rodillos. Una vez terminada de tejer la pieza, se sigue haciendo los nudos en los extremos y dando "una pasada" con las tijeras.



El futuro

Mia Rissanen comercializa los productos que elabora a través de las ferias de artesanía a las que acude, unas doce al año. Resulta muy llamativa su presencia trabajando en un pequeño telar de sobremesa o de cintura con el que habitualmente elabora las pulseras y los cinturones.

Los precios de venta pueden considerarse muy asequibles, sobre todo si tenemos en cuenta el notable trabajo y el dominio de las técnicas específicas que requiere esta actividad. Los medios productivos, a excepción del

telar, son reducidos y entre otros, son lanzaderas, tijeras, desmadejadora, máquina manual para hacer las canillas de hilo, los adquiere en el mercado.

En opinión de Mia el futuro de la artesanía textil de su especialidad es muy problemático para los que ejercen esta actividad y deben obtener los ingresos suficientes para una vida digna. En esta situación influye la competencia de producciones obtenidas de manera automatizada con gran presencia en los mercados avalados por marcas de amplio reconocimiento social, así como las importaciones de países de reducidos costes laborales. A pesar de que el público, en su gran mayoría, valora más "estar a la moda" impuesta por la publicidad que las virtudes específicas

de un bien que ha sido elaborado con técnicas tradicionales de calidad probada, hay y siempre habrá personas que prefieran un producto único y artesanal. ■

Nota: Las fotografías publicadas en este artículo son de Javier Carballo y también las publicadas en el número anterior, sobre los anguleros.

Los precios de venta pueden considerarse muy asequibles, sobre todo si tenemos en cuenta el notable trabajo y el dominio de las técnicas específicas que requiere esta actividad.



Rafael Cristóbal

En esta nueva entrega, el psiquiatra y profesor Rafael Cristóbal trata de profundizar en el vínculo criatura-madre-padre, denominado por los científicos como *díada*.

La naturaleza del vínculo y sus causas

En hebreo, el significado del verbo ser es "ser con". Sabia antropología, la hebrea. Las ciencias contemporáneas nos dicen que los seres vivos emergen al ser en relación con otros seres, dentro de un sistema ecológico. El ser humano, desde el embrión, está hecho para entrar en comunicación con los otros seres. El primer sistema ecológico al que emerge el ser humano está constituido por el conjunto criatura-madre-padre. Los científicos lo han denominado *díada*. Se construye ese sistema envolvente de la *díada* por la tendencia de la criatura a vincularse con otro ser –la conducta de apego– y por el impulso de la madre y el padre de abrazar, con su cuerpo y con sus sentimientos, a la criatura. Es el vínculo de apego o *attachment*.

A lo largo del primer año de vida se construye este vínculo. Durante este tiempo, que en el tiempo del niño es una eternidad, ocurren muchos acontecimientos en el seno de la *díada*. Si los diálogos anímicos y corporales entre ambos son armónicos, todo es belleza, luz y color. Si esas relaciones son de desencuentro, todo es quebranto, dolor, desconfianza y oscuridad. Cuando el diálogo es armónico, se genera un vínculo seguro en confianza mutua. Si esa relación está hecha de desencuentros porque los cuidadores no han respondido atinadamente a las llamadas de la criatura, el vínculo será inseguro, hecho de desconfianza y recelo.

Vínculo seguro

En el vínculo seguro se genera una confianza del niño en sí mismo y en el otro. En los vínculos inseguros, lo que domina es la desconfianza en sí mismo y en los otros. Desde esos patrones relacionales se construirán expectativas respecto a sí mismo y al otro que, de no mediar una intervención, configurarán al sujeto a todo lo largo de la vida. El sujeto desconfiado tampoco tendrá confianza en sí mismo.

Los científicos han individualizado tres tipos de vínculo inseguro. El evitativo, el ambivalente y el desorganizado. Esta categorización del vínculo se hace en una prueba que puede ser hecha en el 12º mes de la vida del niño. La creó una discípula de Bowlby llamada Mary Ainsworth. Es un instrumento esencial en la investigación científica del vínculo.

El evitativo es alguien que ha tenido unos padres que,

cuando los solicitó, o no respondieron a sus demandas o actuaron siguiendo patrones rígidos e intrusivos, no delicadamente a sus requerimientos y señales. Ha aprendido que solo puede contar fiablemente consigo mismo. No reclamará ni pedirá nada cuando tenga una necesidad. Es un niño despegado ya a la edad de los doce meses. En la comunidad infantil, carecerá de afectos vinculativos, privilegiará la agresión sobre el compañerismo, aún cuando pueda ser muy eficaz en sus tareas.

El ambivalente es hijo de padres inconstantes en la respuesta, dependiendo del estado de humor en que se encuentren. Desvividos en unos momentos de humor positivo y ausentes cuando están deprimidos. El niño no podrá prever la respuesta, pues no tiene capacidad aún de detectar sus estados de humor. Ante la inseguridad en la respuesta, acentuará el llanto, no sin rabia por la angustia de no ser respondidos. Cuando llegue a la comunidad infantil, estará más pendiente de recabar la atención de la cuidadora que de librarse al juego libre con los otros niños.

El desorganizado surge o bien de niños con algún trastorno neurobiológico que le ha impedido establecer un vínculo seguro o de niños que han sufrido algún tipo de maltrato por la explosiones incontroladas de su medio familiar. Perteneciente, en general al mundo de la marginación, son proclives a la patología psíquica infantil y adulta.

La criatura de vínculo seguro, cuando emerja la exploración y los instintos de miedo, encontrará en sus seres queridos, con quienes anudó ese lazo de confianza mutua, un puerto seguro a donde acudir cuando se tope con dificultades en la exploración o se haga daño en las relaciones interpersonales. Desarrollo cognitivo, relación inter pares y futuras relaciones amorosas y familiares van a estar hondamente influenciadas por la naturaleza del vínculo. Estos temas serán desarrollados en números posteriores.

La escuela puede desempeñar un papel muy importante en el fomento de vinculaciones seguras: preparando a los padres para su parentalidad, detectando familias de riesgo y vicariando los déficits de atención prestada por el sistema familiar a sus criaturas. ■

1



2



1 Efficient Home Energy

<http://www.ehe.eu>

Efficient Home Energy es una joint venture entre dos socios: WhisperTech Ltd, filial de la compañía neozelandesa Meridian Ltd., que ostenta el 40% del capital; y el Grupo Mondragón, que ostenta el restante 60% a través de su División de Componentes, Fagor Electrodomésticos, Mondragón Inversiones y Mondragón Innovación.

En su página web presenta las características específicas de la propia empresa y de su sistema WhisperGen, un sistema micro-combinado de electricidad y calor, que utiliza un motor Stirling y está diseñado para sustituir a las calderas de gas convencionales.

2 Navegación segura

<http://www.navegacionsegura.es>

Esta página web promovida por el Instituto Nacional de las Tecnologías de la Comunicación, permite conocer de cerca algunos términos y los riesgos que supone la navegación libre por internet. A modo de juego, permite al usuario contestar una serie de cuestiones relacionadas con el tema, para una vez finalizado el cuestionario, verificar el nivel de conocimiento, según los aciertos obtenidos.

hizkuntzen kornerra

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 un marco fotográfico digital 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 euskaraz

“Responsabilidad Social Corporativa”?

- Korporazio-erantzukizun soziala.
- Korporazioaren erantzukizun soziala.
- Erantzukizun sozial korporatiboa.

2 How do you say in English

“Responsabilidad Social Corporativa”?

- Corporate social liability.
- Corporate social responsibility.
- Corporate workers' responsibility.

Nola parte hartu:
tulankide@mondragonlingua.com
 posta elektronikoko helbidera bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik.

Aurreko hileko irabazlea | Last month winner

Jone Miren Aramburu Ulma Packaging

Erantzun zuzenak | Right answers

Modelo de Gestión Corporativo.
1. Gestio eredu korporatiboa.
2. Corporate management model.

Eduardo Abarrategi Fagor Ederlan

Edu Abarrategi arrasatearra 1987an hasi zen lanean Fagor Ederlan kooperatiban. Aldi berean, 80ko hamarkadan hasi zen Arrasateko Gaiteroekin Euskal Herriko hiri eta herrietako kaleak girotzen. Gaiteroen taldeak 30 urte bete berri ditu eta CD/DVD dotorea argitaratu dute.



“Gaita jotzeak balio du lanarekin deskonektatzeko”

Zeintzuk dira zure lanaren ezaugarriak?

Mekanizatuko Esekidura negozioan dihardut, Produkzioko Ingeniaritzan. Hainbat esparru lantzen ditugu. Nagusienak honako hauek dira; epe motzeko lanean, produktu mekanizatu lerroak, aurrez jarri ditugun parametroetan (kalitatea, produktibitatea...) mantentzea eta hobetzea, eta luzera begira, produktu-instalazio berriak proiektu buruekin batera gure guneetan ezartzea.

Gaztea izanda ere, urte asko daramazu Fagor Ederlanen, eta azken urteotan Kontseilu Sozialean gainera. Une gogorrek bizi zitezake tokatu zaizu, ezta?

1987an sartu nintzen behin behineko langile bezala, asteburuko lanetarako. 1990ean bazkide egin ninduten eta azkeneko hiru urteotan Kontseilu Sozialeko lehendakariorde lanean ari naiz. Egia da ez direla momentu onak organoetan ibiltzeko, baina pertsona asko ordezkatzeko ditugu, lan asko egiten ari gara eta oraindik ere hobetzeko asko dagoela ikusten dugu, horregatik jarraitzen dugu aurrera.

Momentu horietan, ordea, gaitan duzu ihes egiteko bidea. Izan ere, Arrasateko gaiteroa ere bazara.

Bai, gaita jotzeak balio du lanarekin deskonektatzeko, baina etxeokentzat dedikazio orduak kentzen dizkit eta oreka lortu behar da.

Gurean jende askok nahasten du gaita eta dultzaina. Zein da ezberdintasuna?

Instrumentu bakarra da, alegia, Euskal Herrian berdina da. Guk gaita izena erabiltzen dugu, Nafarroan gehienbat, historikoki gaita izena agertzen delako dokumentu guztietan eta gure taldeak han ikasi zuelako (Iruñean).

Donostian, Gasteizen, Bilbon, Iruñean, Italian, Frantzian... gaitak aitzakia ederra eman dizu mundua ezagutzeko, ezta?

Bai, horrela da. Bakarrik, musika bandekin, dantza taldeekin edo erraldoiekin, Euskal herri mailan herri askotan ibili gara eta gabiltza, eta atzerrian ere izan gara noizbait. Entsegu eta sakrifizioen ondoren gozatzeko uneak izaten dira horiek.

Noiz hasi zinen eta zergatik?

1985ean hasi nintzen ikasten. Arrasateko Gaiteroen taldeak, erraldoi eta kilikien konpartsa sortu zuenean, gaita ikasteko aukera izan genuen, eta orduan sartu ginen batzuk. Aurretik musika ikasita nuen.

Zuen taldeak 30 urte bete berri ditu, eta urteurrena ospatzeko CD eta DVDa argitaratu duzue. Gustura egindakoarekin?

Oso gustura, urte eta erdiko lana izan da, eta dokumentu musikal eta grafiko oso interesgarria geratu dela uste dugu. Arrasateko hainbat abesti eta dantza grabatuta ustentzen ditugu.

Askotariko musikak fusionatu dituzue gaitarekin.

Musika bandak, metal taldea, soka taldea, organoa, steelpan-a, Euskal Herriko folkloreko hainbat instrumentu eta GOSerekin ere grabatu dugu obra bat. 200 pertsona lanean ibili gara, eta eskertzekoa da guztiek izan duten jarrera.

Eta DVDak Arrasaten azken 30 urteotan arlo sozialean izandako aldaketak ere erakusten ditu.

30 urteko historia kontatzean, oso estilo grafikoan, argazki eta irudien bidez herriak izan dituen aldaketak erakusten ditugu, hirigintza arloan eta baita jaien garapenean ere.

Zure lankideek eskuratu dute CD eta DVDa?

Askok bai, baina oraindik geratzen zaizkit batzuk ez direla hurbildu eta beraiengana joan beharko naiz. Ea eskuratzen duten produktua, gozatu dute-eta.

Non eskuratu dezakete?

Gure taldeko edozeini eskatuz eta Arrasaten Goxo-Goxua kafetegian, eta egunkari saltokietan, Jon portaloiko liburu eta prentsa denda eta Rosa Maiztegi kioskoan.

Beste aukera batzuk ari gara aztertzen heritik kanpo saltzeko.

Fagor Ederlaneko ospakizunen batean jo beharko duzue noizbait gaita, edo?

Ibili izan naiz jotzen euskararen asteko afarietan eta horrelakoetan, baina era ofizialean ez. Urte gutxi barru Ederlanek 50 urte beteko ditu eta izan daiteke aukera bat.