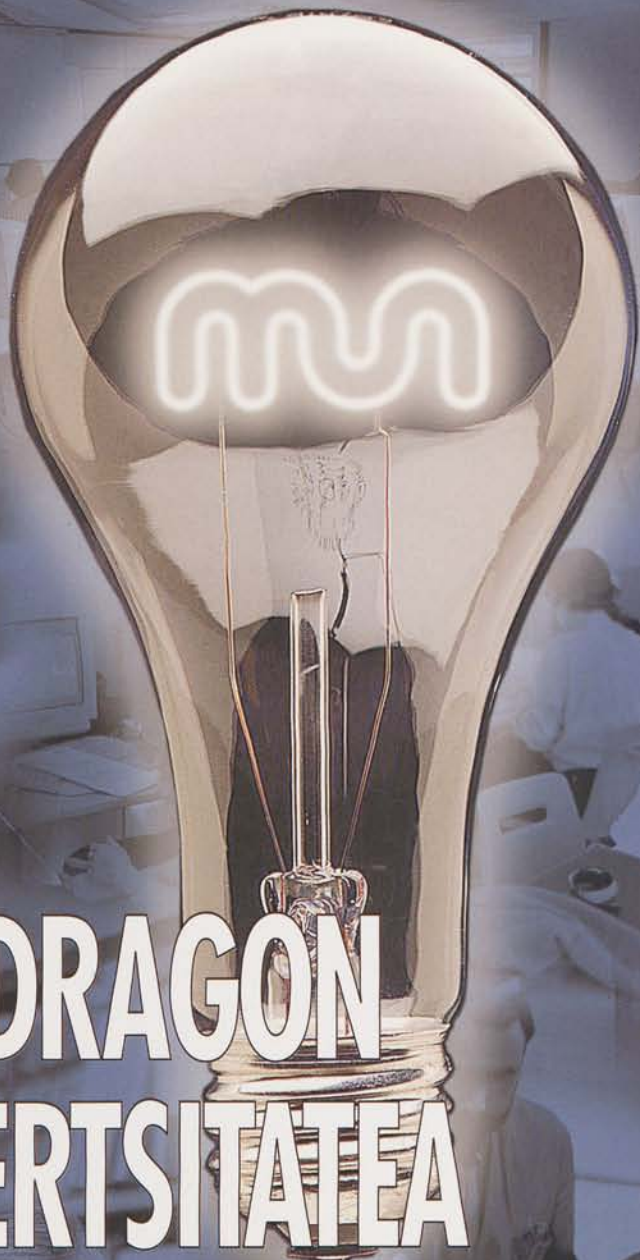


■ MCC Y EL DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA SUSCRIBEN UN NUEVO CONVENIO DE COLABORACIÓN

■ SE INAUGURA EN GUADALAJARA UN CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO EN EL QUE PARTICIPAN MCC, LA ONCE Y GUREAK

■ MAIER, BATZ, CIKAUTXO Y MCC CREAN MODUTEK, UN CENTRO DE DESARROLLO PARA MÓDULOS DE AUTOMOCIÓN



$C_3 + I_0 + G_0 + H_0 = Y_0$

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

MENDE BERRIAREN AURREAN

Mondragon Unibertsitatea ha presentado recientemente el Plan Estratégico que regirá sus actuaciones durante los próximos 8 años. Los 16 retos estratégicos recogen los pilares fundamentales del futuro desarrollo de MU, retos que exigen un esfuerzo y sacrificio permanente del estamento universitario, además de la colaboración del entorno social de MU para su puesta en marcha.

EN PORTADA 14

DANOBAT CONSIGUE NUEVOS PEDIDOS POR VALOR DE MÁS DE 1.400 MILLONES



5

Los pedidos provienen del sector aeronáutico y está dirigidos al rectificado de motores de aviación.

FAGORREK GASTEIZEN DUEN BILTOKIA KISKALITA



8

Javier Gantxegi, Fagor Elektratresnakeko lehendakariak ezbeharraren balorazioa eta egoerari aurre egiteko hartu diren neurriak azaltzen dizkigu.

ACTITUDES Y CLAVES DE LA GESTIÓN PARA 2001



12

En esta reunión corporativa se fijaron las pautas a tener en cuenta para el diseño del próximo Plan de Gestión.

4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK

20 EN PORTADA

32 AGRUPACIONES SECTORIALES

34 BEGI-BELARRI

36 AULA COOPERATIVA

38 SALUD LABORAL

39 3ª EDAD

40 ANTZINAKOAK

42 ARGAZKI ZAHARRA

43 VIAJES

44 EUSKAL KULTURA

46 LIBROS

47 HIRUGARREN MUNDUA

48 PERSONAJE

Bernardo Atxaga

Euskal idazleak, erreflexio desberdinak egiten digu elkarrizketa honetan.



EUSKAL KULTURA

34



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE), Aita José Mª Arizmendiarrietak 1960.eko irailean sortutako aldizkaria

ARGITARATZAILEA

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra) Azatza. 20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 71 24 06

Faxa: (943) 71 23 39

Web orria: <http://www.mcc.es/tu>

ZUZENDARIA

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan Mª Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

Lourdes Idoiaga.

José Mª Larramendi.

José Mª Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarin.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



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

TU Lankideen erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanetara iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

Erakunde laguntzaileak:



La Universidad del futuro

Uno de los legados más importantes que nos transmitió aquel gran sembrador de ideas y proyectos que fue D. José María Arizmendiarieta es el de su fe en la persona como eje de todos los desarrollos y la necesidad de que su acción se potencie a través de la adquisición de conocimientos y la profesión de valores.

Esta convicción sería seguramente la causa determinante de que mucho antes de que viera la luz la primera cooperativa pusiera en marcha una modesta Escuela, germen, sin solución de continuidad, de lo que hoy constituye la espléndida realidad de Mondragón Unibertsitatea.

Etapas fructíferas la vivida en esa larga trayectoria que conduce de la Escuela a la Universidad, con importantes aportaciones al desarrollo de la sociedad y en particular al mundo del cooperativismo de Mondragón.

Pero la sociedad cambia y sus agentes más activos están obligados a reflexionar en profundidad para redefinir el papel que quieren desarrollar en el futuro que se avecina. Esto es lo que las personas de M.U. han venido haciendo durante más de un año, en un ejercicio abierto, altamente participativo y profundamente enriquecedor.

La resultante final de esa Reflexión Estratégica muestra una organización madura, que sabe lo que quiere, lo define con claridad y establece las estrategias necesarias para alcanzarlo.

Mondragón Unibertsitatea es un proyecto diferenciado de otras universidades, cuyo elemento más reseñable antecede incluso a la reformulación realizada y se concreta en su carácter cooperativo. Casi con toda seguridad se trata de la única universidad cooperativa existente en el mundo. La composición de sus órganos, con una presencia igualitaria de trabajadores, alumnos y empresas, refleja con claridad el ámbito de sus preocupaciones.

Con frecuencia se debate en la sociedad desde postulados críticos la escasa relación que en general existe entre universidad y empresa y las derivaciones negativas de ese distanciamiento. En el caso de M.U. la relación es fluida, tanto por la presencia en sus órganos de las empresas como por su pertenencia a Mondragón Corporación Cooperativa.

Esta interrelación tiene efectos positivos para M.U.,

impregnando de realismo su actuación y orientándola en función de las necesidades, pero también para MCC que está descubriendo cada vez de modo más nítido la extraordinaria contribución que la universidad está haciendo y puede hacer al desarrollo empresarial.

Conviene recalcar que es un enorme privilegio contar en MCC con la presencia de M.U., mucho más si se tiene en cuenta que el proyecto cooperativo se fundamenta en las personas y que la universidad tiene como objetivo básico la preparación de los jóvenes que deberán protagonizar el futuro.

Para que el futuro se aproxime a nuestras aspiraciones no basta con que estén bien formados profesionalmente, por eso M.U. se plantea conseguir que los alumnos sean "practicantes de los valores cooperativos", sepan trabajar en equipo, sean capaces de asumir riesgos, tomar decisiones, trabajar proactivamente, etc., justamente el tipo de personas que el desarrollo cooperativo precisa.

El convencimiento de que la actuación aislada, no cooperadora, conduce a la ineficiencia, lleva a M.U. a integrarse como miembro activo del grupo del conocimiento de MCC, junto a otros centros tecnológicos y empresas de ingeniería y consultoría, en un trabajo en red que debe conducir al intercambio del conocimiento y a la optimización de los recursos.

En el terreno de la investigación y en sintonía con el Valor Corporativo Innovación, M.U. apunta hacia objetivos ambiciosos, con un importante incremento de recursos y con una orientación decididamente complementadora de la actividad de los Centros Tecnológicos.

En coherencia con el enfoque investigador, M.U. desempeñará un rol activo de primer orden en el Polo de Innovación Garaia, consolidando la cooperación con los Centros Tecnológicos, actividades de I+D de las empresas e Institutos Universitarios realizados en colaboración con las empresas.

En definitiva, la proyección estratégica de M.U. constituye una gran esperanza en la que cimentar un futuro mejor para la sociedad en general y para el proyecto cooperativo en particular.

Las ventas del Grupo Industrial crecen un 20%

EN LOS NUEVE PRIMEROS MESES DEL AÑO SUPERAN LOS 378.000 MILLONES. EN ESE PERIODO EL NÚMERO DE EMPLEOS SE HA INCREMENTADO EN 3.345 PUESTOS.

El presente ejercicio económico está transcurriendo en un tono bastante positivo para el Grupo Industrial, a pesar de la inquietud que transmiten algunos factores como la evolución del precio del petróleo y la debilidad del euro, que se están traduciendo en una mayor inflación en los países europeos, con las consiguientes subidas de los tipos de interés por parte del Banco Central Europeo y sus repercusiones en un enfriamiento de la demanda, que en algunos sectores ya se está empezando a notar.

Considerada en su conjunto, la cartera de pedidos global del Grupo Industrial al cierre del tercer trimestre se situaba en un nivel bastante confortable, constatándose una mayor fortaleza en las divisiones fabricantes de bienes de equipo y construcción que en las productoras de bienes de consumo duradero, que desde el pasado verano están comenzando a reflejar cierta desaceleración del consumo privado.

Las **ventas** conseguidas hasta el 30 de setiembre ascendían a 378.431 Mptas, con un estimable crecimiento del 20% sobre la misma fecha de 1999, si bien parte de este incremento es debido a las incorporaciones de Ecotènia (cooperativa catalana de la división de Construcción) y Wrozamet (empresa polaca de la división de Hogar), siendo la progresión en términos homogéneos del 14%.

Por mercados, aunque la demanda interna ha perdido algo de vigor en relación con el primer semestre, todavía se mantiene a un ritmo aceptable, ascendiendo las **ventas interiores** a 193.990 Mptas, con una expansión interanual del 17% (11% en términos homogéneos).

La demanda externa por el momento se mantiene bastante estable, elevándose las **ventas internacionales** a 184.441 Mptas, con un crecimiento del 25% en comparación interanual (un 18% en términos homogéneos). Esta mayor progresión ha propiciado que la cuota de las ventas internacionales sobre las ventas totales se eleve ya al 48,8%, superando en 1,3 puntos el porcentaje de participación conseguido en el conjunto del ejercicio 1999.

Por divisiones, salvo Máquinas-Herramienta (-12%) e Ingeniería y Bienes de Equipo (2%), todas las demás están consiguiendo crecimientos interanuales de facturación por encima del 15%. Destacan por sus elevados incrementos de ventas, sin tener en cuenta las incorporaciones citadas de nuevas empresas, Equipamiento Industrial (28%) y Construcción (25%, en términos homogéneos). En lo que respecta a Máquinas-Herramienta, cabe matizar que la baja facturación actual es consecuencia de que 1999 fue un año bastante discreto en cuanto a captación de pedidos, mientras que el presente ejercicio está siendo mucho más dinámico, como se desprende del hecho de que hasta setiembre se ha conseguido una cifra de pedidos superior en un 41% a la captada en el mismo período del ejercicio anterior, lo que se plasmará en unas mayores ventas en un próximo futuro.

En consonancia con la buena evolución de las ventas, el **empleo** industrial también ha tenido una trayectoria ascendente, ya que los 25.258 puestos de trabajo registrados a finales de setiembre suponen un incremento de 3.345 puestos respecto al cierre de 1999, aunque de ellos 1.665 corresponden a la incorporación de nuevas sociedades, por lo que la creación de empleo real queda cuantificada en la cifra, nada desdeñable, de 1.680 puestos de trabajo.

Finalmente, las **inversiones** acometidas por el Grupo Industrial en el período transcurrido del año han ascendido a 25.927 Mptas, un 19% por encima de las realizadas a la misma fecha del año pasado, siendo la división de Automoción la que ha destinado un mayor volumen de recursos a este fin (10.775 Mptas, un 42% del total del Grupo Industrial).

JAVIER SAGASTA, ANÁLISIS ECONÓMICOS DE MCC



VENTAS TOTALES AL 30.09.00 (En Mptas.)

División	Cifra	% Variación S/Año anterior
Automoción	68.841	15%
Componentes	44.417	18%
Construcción	41.522	64%
Equip. Industrial	49.599	28%
Hogar	126.014	22%
Ingeniería y B. Equipo	31.214	2%
Máquinas-Herramienta	15.527	-12%
Investigación	1.297	16%
TOTAL	378.431	20%

DANOBAT consigue nuevos pedidos en el sector aeronáutico por valor superior a 1.400 millones

DANOBAT SIGUE CONSOLIDANDO SU PRESENCIA EN EL SECTOR AERONÁUTICO



Los pedidos logrados por DANOBAT en el segundo semestre, cuyo valor supera los 1.400 millones de pesetas, están dirigidos al rectificado de motores de aviación; concretamente, al rectificado de las puntas de álabes montados en los rotores del motor, al rebabado de las puntas y a la medición por láser de los álabes. Cuatro compañías son las que han apostado por DANOBAT: Air France Industries (Francia), Atelier Industriel de l'Aéronautique (Francia), Snecma Sabena Engine Service (Bélgica) y Singapore Aero Engine Services (Singapur).

El modelo de máquina solicitado por las cuatro empresas, el DANTIP R3-1500/2000, se utiliza para el rectificado a alta velocidad y medición de los extremos de los álabes de turbina de los motores jet, de las juntas, de las zonas planas de los álabes y de las "alas de ángel" de compresores y turbinas.

Las características del modelo DANTIP son muy particulares y específicas ya que se trata de un modelo concebido en estrecha colaboración con los clientes, entre los que se encuentran los principales fabricantes y empresas de mantenimiento del mundo.

Las referencias más importantes con las que cuenta DANOBAT en este modelo son: General Electric Aircraft Engines (USA), Delta Airlines (USA), Unites Airlines (USA), Avteam (USA), SR-Technics-Grupo Swiss Air (Suiza), General Electric Aircraft Engine Services (Reino Unido), Iberia (España), Fiat Avio (Italia), IHI (Japón) e IPTN-Nusantara (Indonesia).

La estructura de este rango de máquinas ha sido diseñada utilizando los últimos avances tecnológicos más vigentes como son el análisis de elementos finitos y el CAD/CAM. Las partes que conforman la máquina tienen una concepción modular y han sido validadas en IDEKO, Centro Tecnológico del Grupo DANOBAT.

Nace Modutek, centro de desarrollo para módulos de automoción

MAIER, BATZ, CIKAUTXO Y MCC, SOCIOS DE ESTE NUEVO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Con el objetivo de aprovechar las nuevas oportunidades del mercado de automoción, MCC (a través de la Fundación MCC), Maier, Batz y Cikauxo han creado recientemente un centro de desarrollo para módulos de automoción: Modutek. Esta nueva iniciativa, que supone una inversión próxima a los 600 millones de pesetas, pretende dar respuesta a los nuevos requerimientos de los fabricantes de automóviles, que solicitan a los proveedores capacidad para suministrar módulos y submódulos.

Hasta ahora, los proveedores del sector se han ocupado principalmente del suministro de piezas o componentes de automoción, siendo el fabricante el encargado de integrar esas piezas en el proceso de montaje del vehículo. Sin embargo, la tendencia actual apunta hacia el proveedor de módulos, es decir, un conjunto de piezas ensambladas por el proveedor, que incorpora varias funciones y que acude como un todo al proceso de montaje del vehículo. En esta evolución hacia la "modularización", Modutek se constituye en una apuesta estratégica de sus socios fundadores orientada a desarrollar conjuntamente la tecnología del módulo, y en última instancia, poder ofertar módulos a sus clientes.

Modutek se ha constituido como cooperativa de segundo grado, está ubicada en el Parque Tecnológico de Zamudio y en un principio contará con una treintena de personas altamente cualificadas en el desarrollo del automóvil, aunque las previsiones hasta el 2004 indican el asentamiento de este proyecto en una dimensión próxima a las 60 personas.

LOS RECTORES DE ELKAR Y DANONA LITOGRAFÍA, EN OTALORA



El pasado día 14 de noviembre los miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas de artes gráficas Elkar y Danona celebraron una sesión informativa en Otalora para conocer el contenido del Plan Estratégico 2001-2004 de ambas cooperativas, y analizar los proyectos conjuntos en los que tienen previsto participar en un futuro inmediato.

MCC, la ONCE y Gureak inauguran un Centro Especial de Empleo en Guadalajara

Tres cooperativas integradas en MCC (Alecop, Tajo y MCC Componentes), la Fundación ONCE, y Talleres Gureak, y el apoyo decidido de la Junta de Castilla-La Mancha han hecho realidad el Proyecto Manchalan, un Centro Especial de Empleo ubicado en Cabanillas del Campo (Guadalajara).

La iniciativa surgió como consecuencia del planteamiento realizado por el fabricante de electrodomésticos Electrolux, que requería la implantación de una planta para el suministro de componentes cercana a su empresa de Alcalá de Henares. Mondragón Componentes asumió el reto y conjuntamente con Alecop y Tajo iniciaron el estudio de viabilidad del proyecto. Posteriormente, teniendo en cuenta el tipo de actividad a desarrollar, se contempló la posibilidad de emplear personas discapacitadas, y para ello se contactó con la Once y con Talleres Gureak ofreciéndoles la posibilidad de participar en el proyecto.



La nueva sociedad se dedicará principalmente a montajes de subconjuntos e instalaciones eléctricas para electrodomésticos y automoción, y la fabricación de piezas inyectadas de plástico, para los mismos sectores de mercado.

Manchalan prevé dar ocupación a cerca de 100 personas en su primer año de actividad, siendo el 90% de la plantilla personal discapacitado. La inversión realizada para acometer este proyecto supera los 700 millones de pesetas. De momento, las instalaciones edificadas -el proyecto y dirección de obra han corrido a cargo de LKS Ingeniería- ocupan cerca de 4.000 de los 14.000 metros cuadrados de parcela reservados para este proyecto.

JESUS M^º MENDIARATX DIRECTOR GERENTE DE MANCHALÁN



“Somos injustos en la valoración del discapacitado”

¿Cuáles son los objetivos del proyecto Manchalan?

Dada la especial idiosincrasia de los Socios promotores de este Proyecto, los objetivos que se persiguen con esta implantación son complementarios pero a la vez diferenciados. Por un lado, pretendemos crear en la zona del Corredor del Henares una riqueza social que hoy no la tienen suficientemente desarrollada (incorporación de los discapacitados al mundo laboral). Esto supone la creación de un centro especial de Empleo que genere puestos para discapacitados físicos, psíquicos y sensoriales y que, además, tenga un compromiso que escape al puro empresarial, y es que estas personas mínimamente ocupen al 90% de los puestos de esta nueva empresa.

Y por otro lado, queremos mejorar el actual servicio que las tres empresas con actividad (Alecop, Gureak, Tajo) están ofreciendo a sus clientes actuales, además de lograr descubrir oportunidades en nuevos clientes. El objetivo en esta área es lograr ofrecer a nuestros clientes conjuntos más competitivos que permitan mejorar su situación relativa en el mercado y en consecuencia a nosotros, nos permita crecer sostenidamente.

¿Qué perspectivas empresariales tiene Manchalan para este ejercicio y para los próximos?

Gracias a esta implantación, estamos descubriendo en el mercado una serie de oportunidades, que sólo intuíamos cuando abordamos el proyecto. Es muy posible que en un corto plazo de tiempo tengamos que ampliar los 3.800 m² construidos actualmente. Esto, traducido en datos, supondría en los próximos dos años tener entre 7 y 10 clientes de rango Europeo, facturar desde las empresas con actividad del orden de 2.300 millones, y crear entre 150 y 200 Empleos.

O sea, que ya se está negociando con otros clientes.

Estamos descubriendo grandes oportunidades que se plasmarán en pedidos en los próximos meses, pero a nivel de referencia podemos decir que además de Electrolux Producción, que ha sido el primer cliente de esta implantación, en breve se incorporarán Iberofon, Valeo, Grupo Hella y Huta Gate.

¿Por qué se aborda este proyecto con discapacitados?

En el comienzo del proyecto no pensábamos realizar la implantación con discapacitados. La idea la incorporamos posteriormente cuando Gureak nos convenció de la necesidad de apostar por la incorporación de estas personas también fuera de Euskadi y de darles una oportunidad para desarrollarse y demostrar a esta sociedad que todavía somos injustos en su valoración. Por supuesto el riesgo era mínimo cuando desde el principio Gureak con su probada experiencia, asumió la responsabilidad de seleccionar y formar a las personas que iban a incorporarse al proyecto.

¿Algo más que añadir?

Destacar que en la realización de este proyecto las ayudas recibidas de los diferentes estamentos económicos y sociales de la Junta de Castilla La Mancha han sido siempre positivas y orientadas a realizar el proyecto con las menores dificultades posibles.

LANA obtiene la certificación ISO 9002

PARA LA PRODUCCIÓN DE TABLERO TRICAPA Y MACHIHEMBRADO

El pasado mes de mayo la cooperativa Lana, ubicada en Oñati, recibió de AENOR el Certificado de Registro de Empresa según la Norma ISO 9002 para la producción de tablero tricapa y machihembrado. Cabe señalar que Lana se dedica a la fabricación y comercialización de tableros monocapas (machihembrado) y tres estratos (tricapa) para los sectores de construcción y fabricación de mobiliario y decoración.



Una vez superado este hito, sus próximos objetivos en el ámbito de la Calidad se orientan a la obtención de la certificación de producto y a la implantación, ya iniciada, del modelo de gestión E.F.Q.M. en toda su organización

Lana esta inmersa en un ambicioso proyecto inversor que se acerca a los 2000 millones de pesetas en el cuatrienio 1999-2002, y cuyo protagonismo lo acapara la ampliación de sus instalaciones productivas.

URSSA y RPK participan en el III Foro de Prevención San Prudencio

LA COOPERATIVA RPK SE ADJUDICÓ UNO DE LOS PREMIOS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La Fundación Laboral San Prudencio, en la que participan 384 empresas alavesas, que cuenta con 32.777 trabajadores como titulares y cerca de 100.000 beneficiarios, convocó los pasados días 18 y 19 de octubre el III Foro sobre Prevención de Riesgos Laborales.

Participaron en el evento con sendas ponencias el Director de Osalan, el Jefe de la Inspección de Trabajo de Álava, representantes de Confebask y de las organizaciones sindicales ELA, UGT, CCOO y LAB, así como el Director de Recursos Humanos de la cooperativa Urssa.

PREMIOS

En el foro se hizo entrega de los premios a las empresas de la

Fundación que se han distinguido en la gestión de la prevención, recayendo el segundo premio en la cooperativa RPK, por su especial trabajo en la adecuación de los equipos al



RD1215/97.

En nombre de RPK recibieron el premio Juan Ignacio Blanco, Director Técnico e Iñigo Fernández de la Peña, Delegado de Prevención.

Las empresas nominadas a los premios expusieron diferentes aspectos de su gestión y se contó asimismo con la participación de los Jefes de los Servicios de Prevención de Mercedes Benz España y de Opel.

La apertura del Foro fue realizada por el Consejero de Trabajo del Gobierno Vasco, moderó las ponencias y el debate el Director de Trabajo del Gobierno Vasco, e hizo entrega de los premios el Ministro de Trabajo.

LKS Ingeniería certifica su sistema de gestión de la calidad

OBTIENE LA ISO 9001 Y PROSIGUE SU AVANCE HACIA EL MODELO DE EXCELENCIA E.F.Q.M.

El pasado mes de octubre la cooperativa LKS Ingeniería ha obtenido el Certificado de calidad ISO 9001, para el "Diseño y prestación de servicios integrados de Ingeniería y Asistencia Técnica en Proyectos, Dirección y Gestión de Obra, aplicados a las áreas de Arquitectura, Edificación Industrial y Comercial, Instalaciones e Ingeniería Civil".

Según palabras de Agustín Irazabal, gerente de LKS Ingeniería, "el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad nos ha permitido abordar procesos críticos tanto para el desarrollo de nuestra actividad como para estructurar la relación con nuestros clientes y proveedores. Así mismo, disponemos de la información y las herramientas necesarias para medir, controlar y, por lo tanto, mejorar el servicio que prestamos".

Sin embargo, la certificación no constituye más que un hito dentro de la estrategia que LKS Ingeniería tiene establecida en el marco del Modelo de Excelencia E.F.Q.M. y en la viene trabajando intensamente en los últimos años.

Fagorrek Gasteizen duen biltokia kiskalita

SUAK 50.000 METRO KARRATUKO ERAIKINA SUNTSITU ETA 210.000 ETXETRESNA ELEKTRIKO KISKALI ZITUEN. KALTE MATERIALAK UGARI IZAN ARREN, EZ ZEN INOR ZAURITU



Ezstea hil honen 8an gertatu zen, gaueko 10.30ak alde-ra, oraindik ezagutzen ez diren arrazoiengatik sua piztu zenean. Momentu hartan 32 langile zeuden biltokian, eta bertan 210.000 etxetresna elektriko Estatu espainiarrean banatzeko prest. Zorionez, kalte materialak baino ez dira izan, langileek biltokitik ateratzeko adina denbora izan zutelako.

Kalte materialak, berriz, ugariak izan dira (ondoko argazkia ikusteak besterik ez dago hondamendiaren tamainaz jabetzeko) suteak erabat suntsitu baitzuen eraikina eta barruan zeuden 210.000 etxetresnak guztiak, batez ere garbigailuak, hozkailuak, labeak, berogailuak, galdarak eta sukaldeko plakkak.

Sutearen indarra izugarria izan zen. Ezbeharra gertatu zenean han izandakoek pelikuletako sutea ematen zuela egieztatu digute. "Gar ikaragarriak, zarata handia, suhiltzailak hara eta hona, sirena hotsak... Aluzinantea!"

Gasteizko Udaleko iturrien arabera, azken hamabost urteotan hirian enpresa batek izan duen ezbeharrik handiena izan da. Itzaltze lanetan gogor jardun behar izan zuten suhiltzailak, eta sua kontrolatzea azkar lortu bazuten ere, ez zuten hon-



damendia arintzeko inolako aukerarik izan, bertara 25 suhiltzaila eta 9 ibilgailu bidali arren.

Hondamendiaren aztarnak are ikusgarriagoak ziren sua itzali osteko goizean. 50.000 metro karratu guztiz kiskalita ikus-teak aho zabalik utzi zituen han bildutako guztiak.

KRISI BATZORDEA

Ezbeharra gertatu eta berehala Fagor Elekatresnakeko arduradunek batzordea eratu zuten istripuaren ondorioak aztertze-ko eta hartu beharreko erabakiak ahalik eta lasterren hartzeko. Dagoeneko, 10 egun igaro ondoren, egoerari buelta emateko makina bat erabaki hartu da. Horren guztiaren berri Javier Gantxegik eman digu hurrengo elkarrizketan.

JAVIER GANTXEGI PRESIDENTE DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS



"Ya hemos iniciado las gestiones para la reconstrucción del almacén"

¿Se conocen ya las causas del siniestro?

Todavía no. Hasta no disponer de la versión oficial, elaborada por los bomberos, la Ertzaintza y los peritos de las compañías de seguros, no podemos hablar de las causas exactas del siniestro.

¿Se han cuantificado las pérdidas?

La cifra se sitúa en torno a los 10.000 millones de pesetas.

¿Estaba todo convenientemente asegurado?

Sí, sí, claro. Nuestras pólizas cubren holgadamente los daños ocurridos. Ya estamos trabajando de forma intensiva con las compañías de seguros, con el ánimo de liquidar el tema cuanto antes.

Y una vez ocurrida la tragedia, ¿qué?

Pues a partir de ese momento "gabinete de crisis", que se viene reuniendo todos los días a las cinco de la tarde. El incendio se produjo el miércoles a la noche y el jueves a las 2.00 de la mañana ya estábamos reunidos. ¿Por qué? Porque el incendio había paralizado el sistema de distribución para España. Y si no resolvíamos eso cuanto antes, existía el riesgo de tener que parar las plantas. Así, nuestra primera labor fue la de tratar de encontrar almacenes disponibles. Y logramos conseguir la superficie suficiente como para no detener la producción de las plantas.

¿Y los clientes?

El director general, el gerente de cocción y los dos directores comerciales han estado recorriendo toda la península para reunirse con los clientes más importantes, aunque a todos ellos les hemos mantenido informados a través de cartas. Estas reuniones han tenido como objetivo informarles de lo sucedido, conocer sus necesidades más urgentes y solicitar su colaboración a la hora de hacer los pedidos.

Por tanto, se dispone ya de nuevos almacenes, no se ha paralizado la actividad en las plantas, y ya se están estableciendo contactos personales con los clientes. ¿Qué otras cuestiones se están analizando ahora?

En este momento tenemos un problema concreto que nos está dando bastantes quebraderos de cabeza, y que es la falta de carretillas, ya que se nos quemaron alrededor de 50. No es difícil conseguir 50 carretillas, pero necesitamos carretillas especiales de pinzas, que agarran al producto con palas laterales. Afortunadamente en Ulma ya están haciendo esfuerzos importantes para poder reponer las carretillas que necesitamos.

También el tema informático nos preocupaba ya que el incendio destruyó el sistema, pero afortunadamente hemos podido solventar este problema con celeridad.

Y ahora, ¿dónde se ubica el centro logístico de Fagor?

El centro de gestión de nuestra logística lo hemos situado en el Centro de Transporte de Vitoria, en Aldaya. Pero los camiones transportan producto a diversos centros que tenemos repartidos por Vitoria.

¿Se han iniciado ya las gestiones para la reconstrucción del almacén incendiado?

Sí. Ya hemos nombrado un comité para que aborde el proyecto de reedificación del nuevo almacén. Asimismo, hemos iniciado ya las labores de desescombro.

¿Cuál ha sido la respuesta de los trabajadores ante los esfuerzos solicitados?

Muy buena. La disposición es buena porque se entiende que el alcance del problema es muy serio. Y sobre todo destacaría la colaboración de las personas que trabajan en Vitoria, que ahora van a tener que trabajar en otros almacenes que no están convenientemente equipados y eso va a suponer algunas incomodidades. Y en relación con el nuevo calendario derivado del necesario incremento de la producción en las plantas, tampoco ha habido ningún problema.

¿Algo más?

Agradecer de forma sincera la solidaridad de empresas e instituciones públicas; incluso firmas de la competencia nos han ofrecido sus almacenes. Y la excelente disposición de nuestros trabajadores para atajar los problemas derivados del siniestro.

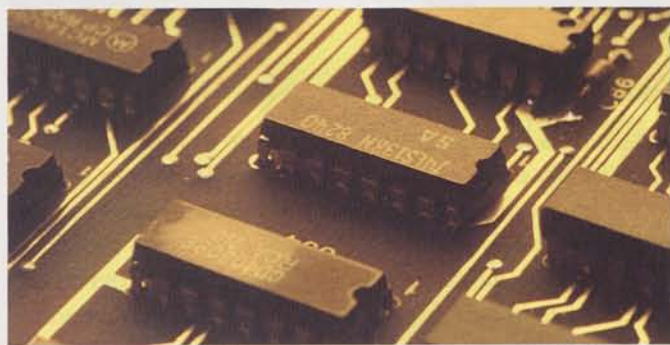
¿Afectará este accidente a los resultados empresariales previstos para este año?

No debería afectar de forma importante, ya que el seguro cubre los gastos ocasionados por la catástrofe. Este segundo semestre va algo más flojo de lo que habíamos previsto y a pesar de todo en octubre habíamos cumplido las ventas al 100% del plan de gestión. Sin embargo, en noviembre no será posible alcanzar las ventas previstas.

Se constituye el Centro de Investigación en Microsistemas (CMIC)

PROMOVIDO POR LOS CENTROS CEIT E IKERLAN Y POR MCC, CUENTA CON UN PRESUPUESTO DE 2.000 MILLONES PARA EL PERÍODO 2000-2004

Tras la firma del correspondiente acuerdo en Donostia, se ha constituido recientemente el CMIC, Centro de Investigación en Microsistemas, promovido por los centros de investigación tecnológica CEIT e IKERLAN y el apoyo de MCC, por la importancia que esta nueva tecnología tiene en las aplicaciones industriales.



La sede social del CMIC estará ubicada en el Parque Tecnológico de Miramón y los laboratorios de investigación estarán distribuidos entre los centros CEIT, en Donostia e Ikerlan, en Mondragón. El presupuesto previsto para el período 2000-2004 es de 2.000 millones de pesetas, de los que 900 millones se destinarán a inversión en equipamiento y el resto a gastos de sostenimiento.

MICROSISTEMAS PARA LA INDUSTRIA

El objeto del CMIC es el de promover y difundir las tecnologías de microsistemas en la industria, dando soporte a ésta a través de la investigación aplicada y de los servicios derivados de la innovación tecnológica en esta materia. Su actividad consistirá básicamente en: Gestión y ejecución integral del proceso de diseño, simulación, prototipado y caracterización de microsistemas; realización de estudios de viabilidad técnica y económica en el desarrollo de soluciones basadas en microsistemas; acciones de transferencia tecnológica y diseño de procesos; y acciones de formación y difusión.

A corto plazo, los principales campos de aplicación de esta tecnología van a ser: el médico y farmacéutico (sensores, implantes, catéteres, micromanipuladores); hogar (sensores para seguridad y medición de diferentes magnitudes para electrodomésticos); automoción y transporte (detectores de colisión, de airbag, giróscopos, inclinómetros, sensores de presión de neumáticos, etc.) y aeronáutico (sensores varios, giróscopos, microcámaras, detectores de desgaste, y acelerómetros).

Éxito de Soraluze en la Bienal de Máquina Herramienta de Italia

PRESENTÓ SU NUEVO CENTRO DE FRESADO DE ALTA VELOCIDAD



Durante la pasada BIMU (Bienal de la Máquina Herramienta de Italia), celebrada durante la primera semana del mes de octubre en Milán, Soraluze presentó dos centros de fresado. El primero de ellos fue un centro de fresado de bancada fija y mesa móvil de alta velocidad. Se trata de una fresadora de la serie TR-HSV de Soraluze diseñado pensando en las necesidades del sector del molde y del troquel. Este centro de fresado ha sido vendido en Italia.

El segundo modelo presentado en la citada feria de Milán fue un centro de fresado de montante móvil vendido en Alemania. Las fresadoras de columna móvil de Soraluze, modelo FS ofrecen la posibilidad de mecanizar grandes moldes de acero de alta resistencia, alcanzando una precisión y una exactitud de perfil óptimas en el mecanizado de acabado.

TXEMI CANTERA GIZARTE EKONOMIA SARIA ERE, IRIZARRENTZAT



Martxa honetan bitrinak handitu egin beharko dituzte Irizarren! Oraingoan Txemi Cantera nazioarteko saria jaso dute. Pertsonen aldeko apustu sendoa eta lortutako arrakasta ekonomikoa azpimarratu zuten epaimahikoak saria emateko orduan. Sari banaketa ekitaldia azararen 16an egin zen Bilboko Euskalduna Jauregian, eta bertan Sabin Itxaurraga Justizia, Lan eta Gizarte Segurantzako Sailburua izan zen.

Caja Laboral presenta "Recorrido"

SE TRATA DE UN LIBRO SOBRE DONOSTIA ELABORADO POR LA ARTISTA DORA SALAZAR Y EL ESCRITOR BERNARDO ATXAGA.

Los dibujos de Dora Salazar y los textos de Bernardo Atxaga se entremezclan con fuerza y melancolía para dar forma a un libro que se pasea por el pasado y el presente de la capital guipuzcoana.

La idea de "Recorrido" surgió de la Galería Arteko y Caja Laboral ha editado el libro. Ricardo Aristondo, director de la regional de Caja Laboral de Gipuzkoa manifestó que "se trata de una apuesta por el arte desde una visión sensible, bella y sencilla de lo que es San Sebastián".

A través de 51 dibujos que componen la obra, las pinturas de Dora Salazar destilan, dentro de un punto vista clásico, una pasión y una fuerza con reminiscencias del renacimiento que vislumbran paisajes llenos de azules y blancos y de fuertes perspectivas aéreas. Salazar, declaró que "se juega con el típico paisaje y con el collage. Las imágenes dan la sensación de ser postales".



Los textos, por su parte, relatan en forma de cuento sencillo la evocación y el recuerdo de esos lugares de pluma. Si el relato que acompaña a cada dibujo comienza en un tono irónico y alegre, según por donde se sitúe este particular viaje turístico, la prosa comienza a tornarse lírica y melancólica para contar historias de amor y desamor cotidiano.

La pintora reconoció que "el trabajo con Atxaga fue muy fluido. En un principio quería que me hiciese el prólogo, pero a él le entusiasmó la idea y acabó compartiendo conmigo el proyecto. Sus textos y sus reflexiones sobre la ciudad reflejan muy bien los dibujos. Al final, la grafía se convierte en parte indisoluble de la imagen".

Euskadiko Kutxak ere bat egin du "Konekta zaitez" hitzarmenarekin

ORDENAGAILUAK EROSTEA AHALDIBETUKO DU, EPE LUZERAKO FINANTZAZIOA ETA 45.000 PEZETAKO DIRULAGUNTZA ESKAINIZ.

Beste hainbat finantz entitatekin batera, Euskadiko Kutxak ere bat egin du "Konekta zaitez" hitzarmenarekin. Izan ere, hamairu hilabeteko iraupena duen eta Eusko Jaurlaritzak sustatu duen proiektuari esker, zenbait bezerok orde-nadore bat erosi ahal izango dute, finantzazio eroso batez ordaindu eta Eusko Jaurlaritzaren eta finantza entitateen 45.000 pezetako dirulaguntza eskuratuko dute.

Eragiketa havei aplikatuko zaien interes-tasa urtebeteko Euriborra izango da. Beraz, hilero ordaindu beharreko kuota 2.000 pezetatik beherakoak izango dira.

Lagun-Aro, empresa colaboradora del Ministerio de Medio Ambiente

EN MATERIA DE CONTROL DE VERTIDOS DE AGUAS RESIDUALES

Lagun-Aro Servicios, S. Coop. ha obtenido recientemente el título de Empresa Colaboradora del Ministerio de Medio Ambiente en materia de control de vertidos de aguas residuales.

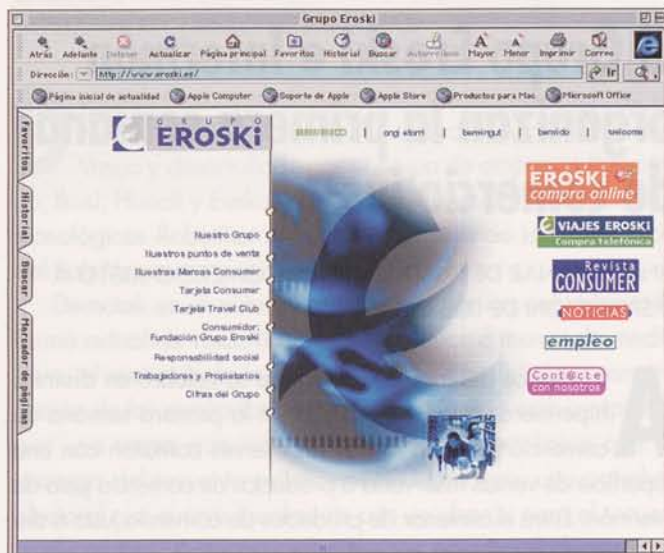
Este reconocimiento es un aval de la calidad de los métodos empleados en las determinaciones analíticas de aquellos parámetros de estima de la carga contaminante de vertidos líquidos y lixiviados de residuos sólidos que vienen realizándose por el laboratorio de Lagun Aro.



Eroski Taldeak "on line eskola" sortu du

ESTATUKO 15 HIPERMERKATUETAN JARRI DA MARTXAN INTERNET BIDEZKO FORMAZIO EKITALDI DESBERDINAK.

Estatuko kontsumitzaileei zuzendutako "on line eskola" jarri berri du martxan Eroski Taldeak. Interneten bidez, Albacete, Alcobendas, Artea, Cáceres, Ciudad Real, Córdoba, Huesca, Málaga, Molina de Segura, Santander, Tarragona, Valladolid, Gastezi eta Zamorako hipermerkatuek hartzen dute parte formazioa bultzatzen duen inizatiba berri honetan.



Kontsumitzaileei teknologia berriak hurbiltzeko helburua duen kanpaina honek, era praktiko eta errazean hurbildu nahi dio Interneteko oinarritzko ezagupenak bezeroari. Ekintza hau dohainekoa da eta interesa duten bezero guztiei zabaldua.

Azaroan zehar, zortzi ordutako formazio ekitaldi desberdinak izan dira Estatuko 15 hipermerkatu desberdinetan, hiru gai nagusi aztertuz: internet bidezko erosketak, internet eta entitate finantzieroak, eta internet bidezko bidaia.

Primer supermercado Consum en Cáceres capital

SE TRATA DEL OCTAVO SUPERMERCADO CONSUM EN EXTREMADURA.

El Grupo Eroski ha abierto recientemente su primer supermercado Consum en Cáceres capital, donde ya cuenta con un supermercado Eroski desde 1994. Con esta apertura son ya 8 supermercados Consum abiertos en Extremadura, región en la que quiere invertir principalmente en la apertura de nuevos supermercados.

El recién abierto supermercado de Cáceres ha creado 35 nuevos puestos de trabajo y ha exigido una inversión superior a los 200 millones de pesetas. Dispone de 750 metros cuadrados de sala de ventas.

Los nuevos supermercado Consum se definen sobre la base del concepto comercial de "Compromiso Ahorro Calidad" con gran dedicación a los productos frescos y precios siempre competitivos. Como establecimientos de proximidad presentan una gran oferta de productos frescos con carnicería asistida, pescadería asistida, panadería, así como una amplia oferta de servicios, amplios horarios, servicio a domicilio, tarjeta de pago Consumer, tarjeta de fidelidad Travel y servicio de atención al cliente.

El Grupo Eroski e Intermón organizan la primera semana de comercio justo

UN CENTENAR DE PRODUCTOS DE COMERCIO JUSTO A DISPOSICIÓN DE LOS CLIENTES.

A mediados del mes de noviembre se celebró en distintos hipermercados del Grupo Eroski la primera semana de comercio justo, en la que los clientes contaron con una superficie de ventas reservada a productos de comercio justo de Intermón. Entre el centenar de productos de comercio justo a disposición de los clientes, se hallaban enseres de cocina, artículos de adorno para el hogar, comestibles, e incluso otros productos de bisutería.

¿QUÉ ES EL COMERCIO JUSTO?

El comercio justo permite mejorar las condiciones de vida de los productores de los países del Tercer Mundo y garantizar a los consumidores que los productos que compran han sido elaborados en condiciones dignas. De este modo, cuando un consumidor adquiere un producto determinado de comercio justo tiene la garantía de que ha sido producido en el tercer mundo y exportado directamente sin intermediarios, que ningún niño ha sido esclavizado en el proceso de producción, y que el proceso de elaboración no daña el medio ambiente y es un producto ecológico.

Los organizadores de la semana de comercio justo desean potenciar una cultura de consumo responsable, rompiendo el esquema actual donde se acentúan las diferencias entre los países ricos y los pobres.



Actitudes y claves de la gestión para 2001

SE CELEBRA LA REUNIÓN CORPORATIVA QUE FIJA LAS PAUTAS Y TENDENCIAS A TENER EN CUENTA POR LAS COOPERATIVAS PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE GESTIÓN 2001.

A finales del pasado mes de octubre se celebró en el Centro Corporativo de MCC la reunión anual en la que se presentaron las "perspectivas para elaborar el Plan de Gestión 2001". En este evento corporativo, que ya se ha convertido en todo un clásico, se presenta la información de carácter macro-económico y de naturaleza interna sobre materias directamente relacionadas con la realidad empresarial de MCC, y que pueden servir de referencia para abordar la planificación del próximo año.



Cerca de un centenar de personas, en su mayoría gerentes de las cooperativas integradas en MCC, asistieron a la reunión. En el acto intervinieron Jesús M^º

Herrasti, Director de Operaciones Internacionales de MCC, para desglosar las líneas generales del Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización para el periodo 2000-2004; Javier Reteigi, Director de Desarrollo Tecnológico y Calidad, para exponer el Plan de Ciencia y Tecnología; José Ignacio Gárate y Paco Azpiazu, Director y Técnico de Secretaría Técnica de MCC, que hicieron referencia a las perspectivas macroeconómicas de cara a los próximos años; y Antonio Cancelo, Presidente del Consejo General de MCC, que reflexionó acerca de las actitudes y claves a tener en cuenta para la elaboración del próximo Plan de Gestión.

El Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización para el periodo 2000-2004 y el Plan de Ciencia y Tecnología de MCC han contado con extensa información en estas páginas de TU Lankide en números precedentes. Asimismo, la sección Begi Belarri de la revista de este mes (Véase página 28) hace

un análisis en detalle sobre las previsiones macro-económicas para los próximos años.

"ES NECESARIO INVERTIR EN FORMACIÓN"

Antonio Cancelo quiso subrayar la extraordinaria evolución experimentada por el Plan Estratégico todavía vigente y el excelente nivel de cumplimiento de los objetivos definidos en la planificación anterior, todo ello "fruto de la capacidad de hacer que hemos experimentado en ese periodo, ayudados por una buena situación económica, pero también gracias a los instrumentos que hemos creado nosotros mismos".

Igualmente, analizó los cambios de tendencia que se observan en el mercado, y expuso la imperiosa necesidad de "adelantarnos a las necesidades que la Corporación presenta y presentará en el futuro en cuanto a la formación de las personas. Es imprescindible invertir más en formación si queremos ser consecuentes con nuestros principios y atender los requerimientos del mercado".

MU presenta la XI edición del Máster en Dirección de Producción

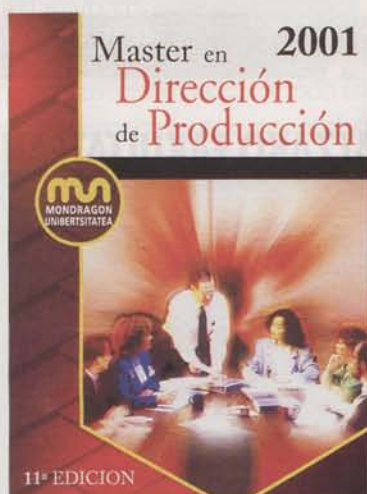
ESTÁ DISEÑADO PARA PROFESIONALES DE LA GESTIÓN INDUSTRIAL.

A principios del próximo 2001 dará comienzo la XI edición del Máster en Dirección de Producción que anualmente organiza Mondragon Unibertsitatea.

El Máster pretende aportar a los profesionales en ejercicio una visión integral de la gestión industrial en los nuevos entornos competitivos, un modelo de gestión industrial adecuado, así como las capacidades y habilidades necesarias para la dirección de equipos y personas en pos de una organización industrial inteligente y autogestionada.

El curso se estructura en 8 módulos, y el proceso de aprendizaje se basará en la exposición de planteamientos, el análisis y reflexión de los mismos, la participación mediante grupos de trabajo, y la realización de un trabajo práctico así como el desarrollo de un proyecto final individual.

Los interesados en realizar el programa deberán presentar la solicitud de admisión antes del próximo 15 de diciembre. En cuanto a los requisitos que se les exigen a los interesados



son: estar en posesión de título universitario medio o superior, y contar con experiencia profesional en el área de la gestión industrial de al menos 3 años.

Ikerlan participa en el desarrollo de un nuevo sistema de voto electrónico

EL SISTEMA RESPETA LA FORMA ACTUAL DE VOTACIÓN Y AGILIZA EL RECuento DE PAPELETAS.

Demotek es el nombre que recibe el innovador sistema de voto electrónico, impulsado y apoyado por el Gobierno Vasco y desarrollado por el grupo de empresas Ibermática, Ikusi, Hunolt y Euskaltel, con la colaboración de los centros tecnológicos Robotiker e Ikerlan, así como de la Universidad del País Vasco.

Demotek es un sistema de voto electrónico que respeta la forma actual de votación, agiliza y reduce a menos de media hora, el recuento de las papeletas y la transmisión y comunicación de los resultados electorales. El sistema está compuesto por una urna que incorpora una tapa electrónica que se encarga del recuento prácticamente inmediato, una papeleta electoral que cuenta igualmente con una franja para el recuento electrónico, y un comprobador que permite al elector comprobar en la cabina electoral que la opción que figura en la parte visible de la papeleta y en la franja para la lectura electrónica son iguales.



VENTAJAS

Son varias las ventajas que ofrece este nuevo sistema de voto electrónico. Las principales son la rapidez en el recuento de votos y la disponibilidad instantánea de los resultados de la votación. Otra de sus virtualidades es la sencillez en su utilización, ya que no supone cambios en los hábitos y procedimientos actuales. Además, el sistema es muy versátil, ya que se puede utilizar en cualquier tipo de votación. Y, por último, ahorra costes en el proceso electoral.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS

Emotivo acto en memoria de Arizmendiarieta

CON MOTIVO DEL XXIV ANIVERSARIO DE SU MUERTE SE DESCUBRE UNA PLACA CONMEMORATIVA EN LA FACHADA DE SU CASERIO EN BARINAGA (MARKINA)



El pasado día 29 de noviembre se cumplió el vigésimo-cuarto aniversario de la muerte del fundador del cooperativismo de Mondragón, José M^º Arizmendiarieta Madariaga. Y con motivo de esta efeméride, ese mismo día se celebró un breve y emotivo acto que consistió en el descubrimiento y bendición de una placa de bronce colocada en la fachada del caserío "Iturbe" cuya leyenda recordaba que "aquí nació y vivió el fundador del cooperativismo de Mondragón".

En el evento se dio cita una nutrida representación de personas ligadas a la Experiencia Cooperativa, a las que se dirigió Alfonso Gorroñoigoitia, cofundador de Ulgor, en un acto que él mismo catalogó de "afirmación de la fe que tenemos en las ideas de Don José María".

En su breve alocución Alfonso manifestó que "pese al tiempo que ha transcurrido desde su muerte él sigue siendo un referente clave en nuestras vidas y aun en el modo de actuar de las empresas que nacieron, bajo su modelo de cooperativismo. Aunque el paso del tiempo da nuevos perfiles a las cosas, adapta las ideas, distancia la mirada y diluye la fluidez y hondura de su pensamiento, es necesario inculcar sin descanso sus enseñanzas para que el cooperativismo siga fiel a su raigambre ahora que en su nómina actual sólo el 50% de personas trabajaba cuando él murió, y el 5% de cooperativistas ni siquiera había nacido".

El acto estuvo amenizado por unos motetes elegidos para la ocasión, interpretados por la coral Aretxabaleta Abesbatza.



BIGARREN LITERATUR ASTEA MUKO ESKORIATZAKO FAKULTATEAN

Azaroaren hasieran egin zen azken Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean literatur astea, bere bigarren edizioan.

"Errealitatea idazlearen esku artean" izenburupean, izen handiko idazleei entzuteko aukera paregabea izan zen Eskoriatza aldean. Andoni Egaña, Espido Freide, Jose Anton Artze, Bernardo Atxaga, Gerardo Markuleta, ... izan ziren hitzaldien protagonistak, eta hauei entzuten fakultateko areto nagusia bete zuten ikasle, irakasle zein beste interesatu asko.

Giro beroa izan zen eta arrakastatsu gertatu zen literatur astea. Literaturaren mundu magikora hurbiltzeko aukera ezin hobea!



Mondragón a debate

UN GRUPO DE AMERICANOS PARTICIPA EN UN SEMINARIO SOBRE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA

Un grupo de estudiantes y profesores de la Universidad de San Francisco (California) y varias personas involucradas en organizaciones pro-cooperativas han tomado parte en un seminario sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón. El curso se desarrolló entre los días 6 y 10 de noviembre y el objetivo del mismo era el de proporcionar a los participantes información sobre algunos de los aspectos claves de nuestro cooperativismo.



Así, en el programa académico del seminario se abordaron temas como la historia del cooperativismo, el Modelo de Gestión de MCC, Lagun Aro y Caja Laboral, estructura interna de una cooperativa, esquema organizativo de MCC...Y todo ello complementado con una serie de visitas a algunas cooperativas y empresas integradas en MCC: Ikerlan, Fagor Electrodomésticos, Saiolan, y Alecop.

A lo largo del seminario hubo tiempo para el debate y para compartir las ideas de los participantes sobre nuestra Experiencia Cooperativa. A continuación resumimos en una entrevista las impresiones de una de las participantes en este seminario.

ANNETTE HOFFMAN-MARR

CONSEJERA ACADÉMICA DEL "CHABOT COLLEGE" EN CALIFORNIA



"Hay algo de espiritual en la Experiencia Cooperativa"

¿Conocías Mondragón?

Sí, asisto a clases de cooperativismo en la Universidad de San Francisco, y allí las referencias a Mondragón son habituales.

Después de una semana aquí ¿Qué te ha parecido?

Lo veo desde una doble perspectiva. Por una parte, la académica, que es la que ya había trabajado en la Universidad. Y

por otro lado, el hecho de estar aquí y ver esta realidad es algo que no me podía imaginar. En los libros que he leído daba la impresión de que construir esta experiencia es una tarea más o menos fácil, pero aquí he podido ver que detrás de todo esto hay mucho trabajo, y que la gente trabaja duro en sus empresas.

¿Te ha dado tiempo en una semana a percibir algún déficit en nuestro cooperativismo?

Es una tarea difícil desde mi perspectiva y más si cabe si tenemos en cuenta que no he tenido oportunidad de hablar con la gente de base. Me gustaría preguntarles personalmente si están realmente satisfechos, ver sus caras, oír sus comentarios... Y entonces ya podría emitir un juicio crítico más afinado sobre el sentir de los protagonistas del cooperativismo de Mondragón.

En cualquier caso, sí me gustaría señalar que la gente con la que he podido compartir mi tiempo ha sido muy amable y muy generosa. Me he sentido muy a gusto entre vosotros.

¿Algo más?

Personalmente creo que en este fenómeno cooperativo hay algo de espiritual; yo misma he sufrido una especie de transformación durante estos días que he estado aquí. Para nosotros una organización tipo MCC es como un sueño para el mundo en el que vivimos. Aquí existe, y por tanto también es posible en otras partes del mundo. Pero para eso es necesario que el flujo de estudiantes y profesores de los Estados Unidos hacia Mondragón se incremente, para que ellos vean con sus propios ojos la dimensión exacta de vuestra realidad empresarial.

CIM obtiene el "Sello Europeo 2000" a la innovación

POR UN PROYECTO PLURILINGÜE PARA EL PRIMER CICLO DE ENSEÑANZA PRIMARIA.

El Centro de Idiomas de Mondragón (CIM) ha sido galardonado con el Sello Europeo 2000 a la innovación en la enseñanza y aprendizaje de lenguas extranjeras. El premio ha sido concedido por el Proyecto Plurilingüe del primer ciclo de Primaria, liderado por CIM para el Departamento de Educación del Gobierno Vasco, Congregación La Salle y otros centros de la FERE (Centros Religiosos).

Este galardón, que ha sido concedido solamente a cinco instituciones de todo el territorio español, es un importante reconocimiento al trabajo que CIM viene realizando desde hace años en el campo del plurilingüismo y la autonomía del aprendizaje. Asimismo este galardón aporta un gran prestigio de cara al exterior, tanto al de Formación Externa, que ha liderado el proyecto, como al propio CIM.

El acto de entrega del Sello Europeo 2000 tendrá lugar en las dependencias del Ministerio de Educación y Cultura el próximo mes de diciembre.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS

Se constituye el Centro de Investigación en Microsistemas (CMIC)

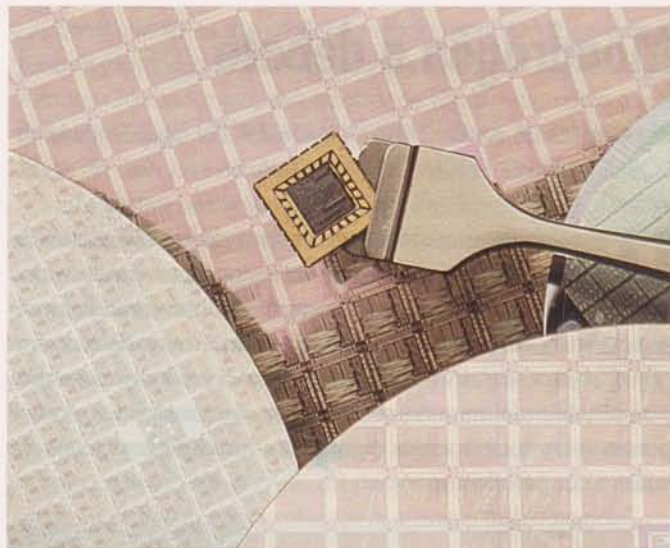
PROMOVIDO POR LOS CENTROS CEIT E IKERLAN Y POR MCC, CUENTA CON UN PRESUPUESTO DE 2.000 MILLONES PARA EL PERÍODO 2000-2004

Tras la firma del correspondiente acuerdo en Donostia, se ha constituido recientemente el CMIC, Centro de Investigación en Microsistemas, promovido por los centros de investigación tecnológica CEIT e IKERLAN y el apoyo de MCC, por la importancia que esta nueva tecnología tiene en las aplicaciones industriales.

La sede social del CMIC estará ubicada en el Parque Tecnológico de Miramón y los laboratorios de investigación estarán distribuidos entre los centros Ceit, en Donostia e Ikerlan, en Mondragón. El presupuesto previsto para el período 2000-2004 es de 2.000 millones de pesetas, de los que 900 millones se destinarán a inversión en equipamiento y el resto a gastos de sostenimiento.

MICROSISTEMAS PARA LA INDUSTRIA

El objeto del CMIC es el de promover y difundir las tecnologías de microsistemas en la industria, dando soporte a ésta a través de la investigación aplicada y de los servicios derivados de la innovación tecnológica en esta materia. Su actividad consistirá



básicamente en: Gestión y ejecución integral del proceso de diseño, simulación, prototipado y caracterización de microsistemas; realización de estudios de viabilidad técnica y económica en el desarrollo de soluciones basadas en microsistemas; acciones de transferencia tecnológica y diseño de procesos; y acciones de formación y difusión.

A corto plazo, los principales campos de aplicación de esta tecnología van a ser: el médico y farmacéutico (sensores, implantes, catéteres, micromanipuladores); hogar (sensores para seguridad y medición de diferentes magnitudes para electrodomésticos); automoción y transporte (detectores de colisión, de airbag, giróscopos, inclinómetros, sensores de presión de neumáticos, etc.) y aeronáutico (sensores varios, giróscopos, microcámaras, detectores de desgaste, y acelerómetros).

JAPONIARRAK MCCN

Aspaldiko partez japoniarrak izan ditugu bisitari MCCn. Duela urte batzuk sarritan etortzen ziren gure Esperientziaren nondik norakoak ezagutzeko asmoz; azken urteotan berriz gutxiago ikusi ahal izan ditugu hemendik.

Oraingoan Japoneko banaketa arloko enpresa bateko langileak dira. Egun bakar bat eman zuten gure artean, eta egun horretan MCCko ikusentzutekoa ikusi, Fagor Elektrotresnak bisitatu, eta Otalora hezkuntzetxearen helburuak aztertu zituzten.

Betiko bezala, irudi eta argazki asko atera zituzten!



MCC y TallTec firman un convenio de colaboración

PARA INNOVAR EN LOS PRODUCTOS FABRICADOS EN MCC Y MEJORAR LOS PROCESOS



TallTec Sistemas S. A., con sede en el Parque Tecnológico de San Sebastián y MCC han suscrito recientemente un convenio de colaboración cuyo ámbito de aplicación comprende tres actividades estrechamente vinculadas con las nue-

vas tecnologías: los sensores de fibra óptica, el negocio electrónico y la gestión del conocimiento.

El acuerdo ha sido firmado por Dennis Kloske, Presidente de TallTec Sistemas y por Javier Retegui, Director de Desarrollo Tecnológico y Calidad de MCC, encajando plenamente dentro del Plan de Ciencia y Tecnología de MCC elaborado para los próximos cuatro años.

Los objetivos básicos de este convenio son dos. Por una parte, colaborar con TallTec en la innovación de los productos de la Corporación, a través de la incorporación de sensores de fibra óptica y el desarrollo de nuevos productos de alto valor añadido que integren sensores avanzados.

Y por otra parte, colaborar con TallTec en la identificación y experimentación de oportunidades de mejora de los procesos de negocio a través de la aplicación de las innovaciones en telecomunicaciones y la eficiente gestión del conocimiento.

Cabe reseñar, por último, que Talltec es una empresa especializada en el desarrollo de sensores de fibra óptica, plataformas software de gestión del conocimiento y plataformas software para el desarrollo del e-business (comercio electrónico).

TallTec desarrolla sus actividades en tres ámbitos clave: nuevas tecnologías optoelectrónicas destinadas a la seguridad, detección y control industrial, con múltiples aplicaciones en automoción, máquina-herramienta etc; desarrollo de nuevas herramientas e infraestructuras para el comercio electrónico y gestión del conocimiento; aplicaciones de métodos y herramientas para detectar precozmente diferentes tipos de cáncer.

LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL DE MURCIA AMUSAL, VISITÓ MCC

El pasado 31 de octubre un grupo de diez personas representantes de las empresas que conforman la Asociación de Empresas de Economía Social de Murcia Amusal visitó Ikerlan y la sede central de MCC.

Amusal nació como un proyecto de cooperación, propiedad de las empresas asociadas, y tiene como misión principal apoyar a las empresas para mejorar la calidad de vida de sus socios y trabajadores. Forman parte de la Asociación empresas dedicadas, entre otras, a la climatización, energía y ahorro, ayuda domiciliaria, asesoramiento y consultoría, cartonajes, manufacturas de papel, etc.



Mondragon Unibertsitatea pone en marcha tres nuevas titulaciones de postgrado en la Facultad de Empresariales

ORIENTADAS AL MUNDO EMPRESARIAL, SE IMPARTIRAN EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES (OÑATI)

Mondragon Unibertsitatea ha puesto en marcha para este curso académico 2000-2001, tres nuevas titulaciones de postgrado orientadas al mundo empresarial que serán impartidas en la Facultad de Ciencias Empresariales, que se han presentado recientemente en las instalaciones de la propia facultad -ubicada en Oñati-. El Master en Dirección de Empresas MBA, el Master en Sistemas de Información Empresarial ERP-Baan y el título de Doctor en Administración y Dirección de Empresas por Mondragon Unibertsitatea, conforman las tres nuevas titulaciones que la Facultad de Empresariales ofrecerá a sus alumnos desde el próximo enero de 2001.



El **Master en Dirección de Empresas** está dividido en un módulo práctico y 7 módulos conceptuales -economía y finanzas; marketing; gestión de la tecnología; sistemas de información; gestión estratégica; emprendimiento; y recursos humanos-. El curso -que se desarrollará entre el 16 de enero de 2001 y el 27 de febrero de 2002-, consta de 390 horas teórico-prácticas y un proyecto final de 120 horas.

El **Master en Sistemas de Información Empresarial ERP-Baan** tiene como objetivo dar a conocer las distintas áreas que cubren los sistemas de información de una empresa. En concreto, el curso desarrollará a lo largo de 7 módulos -6 conceptuales y uno práctico-, aspectos relacionados con el área económico-financiera; ventas y gestión comercial; logística y gestión de materiales; área funcional de producción; gestión de calidad; y desarrollo y personalización del software. Estos módulos se desarrollarán a lo largo de 440 horas teóricas, a las que se añadirán las 160 horas correspondientes a las prácticas

en empresas. El master comenzará el 15 de enero y finalizará el 29 de junio de 2001.

El principal objetivo del **Doctorado en Administración y Dirección** de empresas es desarrollar en los alumnos, a lo largo de un período no inferior a 3 años, cuatro áreas clave en el mundo empresarial: Habilidades conceptuales; habilidades en métodos de investigación; capacidad de aplicar los proyectos teóricos en la práctica; y capacidad de aprendizaje y análisis.

MCC EN LA PRENSA

El convenio ASLE-MCC cumple sus objetivos

La posibilidad de que las empresas de ASLE y de MCC tengan abiertos canales de colaboración directos, así como el acceso a diferentes productos formativos, son algunas de las realizaciones más destacadas llevadas a cabo durante el presente ejercicio en el marco del convenio de colaboración suscrito entre las dos entidades representativas de la Economía Social vasca.

(...) A lo largo del año 2000 la comisión de seguimiento del convenio se ha reunido en tres ocasiones. Uno de los aspectos más importantes del trabajo desarrollado ha sido la posibilidad de facilitar los contactos entre las empresas asociadas a ASLE y las pertenecientes al Grupo Mondragón. Para reforzar aún más la posibilidad de colaboración tanto desde la gerencia de la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi como desde la dirección de MCC se enviaron sendas cartas a los asociados donde se daba cuenta del acuerdo adoptado y de la necesidad de favorecer dichos contactos comerciales.

Asimismo, el convenio de colaboración entre ambas organizaciones ha servido para intercambiar conocimientos en el campo de la formación de órganos de gobierno de las empresas de Economía Social. En este sentido, técnicos de MCC presentaron al grupo de técnicos de ASLE el programa Ordezkarri XXI dirigido a los integrantes de los Consejos Rectores de las cooperativas.

(...) La actuación conjunta de ASLE y MCC también podrá tener reflejo en el marco de Oinarri, la Sociedad de Garantía Recíproca de la Economía Social. En este sentido, las dos partes han adquirido el compromiso de analizar la posibilidad de extender el marco de actuación de Oinarri a empresas de la economía social ajenas al entorno vasco.

Gatza, Revista de ASLE
Julio y setiembre de 2000

MCC y el Departamento de Industria suscriben un nuevo convenio de colaboración

ORIENTADO A LAS ÁREAS DE INNOVACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN Y PROMOCIÓN Y DESARROLLO

MCC y el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco han suscrito este mismo mes de noviembre un nuevo convenio de colaboración. Se repite, por tanto, la foto que en 1996 protagonizaron Antonio Cancelo y Javier Retegui, en representación de MCC y del Departamento de Industria, al suscribir un acuerdo similar para el periodo 1996-1999. Teniendo en cuenta que los compromisos establecidos en el primer convenio han superado con creces las previsiones iniciales, ambas partes se han comprometido una vez más en la articulación de un nuevo convenio acorde con las nuevas líneas estratégicas del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco y con algunos de los objetivos estratégicos de MCC.



OBJETIVOS DEL CONVENIO

El objeto del presente Convenio es establecer los términos de colaboración entre el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco y MCC, en el área industrial, en aras a propiciar la participación de MCC en el cumplimiento de los objetivos del Plan Interinstitucional de Promoción Económica 2000-2003.

De acuerdo con el citado Plan, el presente Convenio plantea actuaciones de colaboración en las áreas de Innovación, Internacionalización, y Promoción y Desarrollo (Inversión).

En lo que a **Innovación** respecta, además del propio proyecto Garaia, se potenciará la capacidad de investigación

estratégica de MCC, incluyendo cinco nuevas unidades: Centro de Investigación en Gestión: especializado en la última generación de tecnologías de Gestión Empresarial; Modutek, especializado en el desarrollo de Módulos para el sector Automoción; Centro Desarrollo Nuevos Materiales Automoción, especializado en aleaciones metálicas y nuevos procesos; Mendeberrri: especializado en el desarrollo de nuevos modelos educativos; y el Instituto de Electrónica de Potencia, especializado en electrotecnologías vinculadas a la Distribución Activa, en colaboración con otros grupos empresariales.

Asimismo, ambas partes colaborarán en el desarrollo de aquellos proyectos de innovación tecnológica que permitan a MCC mantener una posición de liderazgo en sus actividades estratégicas, en el ámbito del conocimiento, de la innovación de producto-proceso y de la gestión.

En el área de **Internacionalización**, el convenio pretende apoyar la consolidación de la red de Delegaciones Corporativas de MCC en el exterior, en colaboración con la Red desarrollada por SPRI, así como establecer "Antenas Permanentes" para detectar nuevos negocios y posibles inversores del exterior. También apoyará la preparación y formación de directivos para procesos de internacionalización y fomentará la implantación de plataformas productivas y comerciales de MCC en el exterior.

En el capítulo de **Promoción y Desarrollo**, se trabajará conjuntamente en promover nuevas actividades empresariales y proyectos de base tecnológica, impulsar la diversificación sectorial a través de proyectos estratégicos de gran potencial de tracción, y el desarrollo de empresas innovadoras, y favorecer el crecimiento y el desarrollo de las actividades empresariales existentes a través de la inversión y el empleo.

Por otro lado, ya en el Convenio anterior se constituyó, en colaboración con las principales instituciones financieras de la Comunidad, la Sociedad de Promoción Empresarial MCC Desarrollo, destinado a la cofinanciación de proyectos empresariales promocionados por MCC. Ambas partes coinciden en la necesidad de impulsar la ampliación de esta actuación, en función del grado de ejecución del citado fondo inicial, promoviendo una segunda fase

del mismo dirigida tanto a la promoción de proyectos de desarrollo como a la promoción de nuevas actividades empresariales.

Antonio Cancelo, presidente del Consejo General de MCC señaló a la hora de firmar el convenio actual que "nuestra propuesta trata de encajar al máximo con la estrategia del Departamento de Industria, colaborando en este caso en el cumplimiento de los objetivos del Plan Interinstitucional de Promoción económica 2000-2003 y más concretamente, en tres áreas en las que nuestra Corporación tiene importantes proyectos para los próximos años: Innovación, Internacionalización, y Promoción y Desarrollo".

MONDRAGON UNIBERTSITATEA ANTE EL NUEVO SIGLO

MONDRAGON UNIBERTSITATEA DEFINE SUS RETOS ESTRATÉGICOS DE FUTURO PARA AFRONTAR LOS DESAFÍOS DEL NUEVO SIGLO

JAVIER MARCOS

Mondragón Unibertsitatea ha culminado recientemente su periodo de reflexión estratégica. Un proceso que se ha prolongado por espacio de un año, en el que ha participado más de un centenar de personas para definir consensuadamente lo que MU quiere ser en el futuro e identificar las estrategias a seguir para enfrentarse a los retos del próximo siglo.

Y es que las transformaciones tecnológicas del S.XX han motivado profundos cambios sociales que llevan a cuestionar las estructuras actuales, ante el alumbramiento de un nuevo concepto de sociedad. Se está conformando un nuevo sistema social, en cuya configuración la Universidad ha de jugar un papel fundamental.

En ese contexto, MU ha entendido que la Universidad debe ser un agente activo del cambio, una herramienta imprescindible para la renovación de la sociedad, con una responsabilidad y cometidos importantes en el proceso de transformación social.

Por ello, y tomando como premisa las nuevas necesidades que se plantean, MU ha realizado una profunda reflexión estratégica donde han participado todos los estamentos de la Universidad,



habiéndose constituido una veintena de grupos de trabajo, integrados tanto por personal docente como no docente, que han trabajado en diferentes etapas del plan.

En esta reflexión estratégica se han consensuado tres aspectos esenciales para MU de cara al futuro: las definiciones esenciales (misión, valores, cultura, perfil del alumnado y del profesorado, el planteamiento didáctico y la orientación de servicio a la empresa); la identificación de las unidades estratégicas de gestión, y la identificación de los retos estratégicos de futuro de MU.

LOS RETOS ESTRATEGICOS DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

El propio Plan Estratégico recoge los 16 retos estratégicos de MU para los próximos 8 años, es decir los pilares fundamentales del desarrollo futuro de MU. Se trata de proyectos enormemente ambiciosos, que van a exigir el trabajo, esfuerzo y sacrificio permanente de todo el estamento universitario, además de la colaboración del entorno social de MU para su puesta en práctica. Resumimos a continuación los principales retos estratégicos.

NUEVO MODELO EDUCATIVO. Este proyecto, denominado **Mendeberri**, tiene como objetivo el desarrollo de un modelo educativo capaz de dar respuesta a las necesidades y transformaciones que se están produciendo en la sociedad, y que a su vez han producido un cambio radical en el concepto educativo y en el perfil del tipo de profesional a generar por la universidad.

Su implementación supone pasar de una situación donde el aspecto fundamental es la transmisión de conocimientos a una **formación basada en conocimientos, competencias y valores**. Constituye un ambicioso proyecto de "reingeniería del currículum y del proceso enseñanza-aprendizaje". Se trata, en definitiva, de que el alumno adquiera los instrumentos necesarios para comprender, acceder y seleccionar la información, teniendo en cuenta que lo importante no es el logro de una calificación profesional sino el

desarrollo de competencias que le capaciten para hacer frente a las más diversas situaciones que se le puedan plantear.

Todo ello sin olvidar la enorme importancia de la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, que permitirán la combinación de la enseñanza de carácter presencial con la oferta de una enseñanza virtual.

POLÍTICA LINGÜÍSTICA. En este marco de globalización, y al mismo tiempo de localización, MU se plantea como objetivo de futuro regirse por un **sistema de formación trilingüe generalizado para la totalidad del alumnado**: euskara, inglés y castellano. El objetivo que persigue este proyecto estratégico es doble. Por un lado,

EL NUEVO MODELO EDUCATIVO DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA SUPONE PASAR DE UNA SITUACIÓN DONDE EL ASPECTO FUNDAMENTAL ES LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS A UNA FORMACIÓN BASADA EN CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS Y VALORES.



LA INNOVACIÓN LLEGA A LA UNIVERSIDAD

- MU se plantea como objetivo participar en la generación de conocimientos avanzados al servicio de las empresas del País Vasco.
- Reforzar su capacidad investigadora dedicando como media el 50% del tiempo del profesorado a labores de investigación.
- Implementar un nuevo modelo educativo que supone pasar de una situación donde el aspecto fundamental es la transmisión de conocimientos a una formación basada en conocimientos, competencias y valores.
- Ofrecer un sistema de formación trilingüe generalizado para la totalidad del alumnado: euskara, inglés y castellano.
- Abrir los campus a la población, sin límites o barreras urbanísticas y con voluntad de hacer partícipe a la ciudadanía de los servicios e instalaciones culturales, deportivas, etc. de la universidad.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA, HOY

La oferta docente de MU al día de hoy se constituye a través del conjunto de titulaciones y servicios ofrecidos por sus tres Facultades. El número de alumnos matriculados en MU el curso 2000-2001 son 3.791, de los cuales 606 toman parte en ciclos formativos de grado superior.

La oferta formativa actual de MU es la siguiente:

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR

Primer ciclo

- Ingeniería Técnica Industrial en Mecánica
- Ingeniería Técnica en Electrónica Industrial
- Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas
- Ingeniería Técnica en Diseño Industrial
- Ingeniería Técnica en Telecomunicaciones (en proceso de homologación)

Segundo ciclo

- Ingeniería en Automática y Electrónica Industrial
- Ingeniería en Organización Industrial
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería en Informática

Tercer ciclo

- Doctor Ingeniero en Automática y Electrónica Industrial
- Doctor Ingeniero Industrial

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Primer ciclo

- Ingeniería Técnica en Informática de Gestión

Primer y Segundo ciclo

- Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas

Tercer ciclo

- Doctorado en Administración y Dirección de Empresas

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Primer ciclo

- Diplomatura en Magisterio, Educación Infantil
- Diplomatura en Magisterio, Educación Especial
- Diplomatura en Magisterio, Lengua Extranjera

Primer y Segundo ciclo

- Licenciatura en Humanidades-Empresa

Segundo ciclo

- Licenciatura en Psicopedagogía.

Esta oferta formativa se complementa con varios másters en diversas especialidades.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA SE PLANTEA COMO OBJETIVO PARTICIPAR MÁS ACTIVAMENTE EN LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS AVANZADOS AL SERVICIO DE LAS EMPRESAS DEL PAÍS VASCO.

que los titulados de MU estén preparados para poder desenvolverse en la vida profesional en los tres idiomas básicos: euskara, castellano e inglés. Y por otro lado, que el euskara se convierta progresivamente en el idioma de relación en MU.

En definitiva, preparar a los universitarios para encarar el siglo XXI desde el arraigo a la propia cultura y abiertos a la relación internacional.

INVESTIGACIÓN. MU se plantea como objetivo participar más activamente en la generación de conocimientos avanzados al servicio de las empresas del País Vasco. Y para lograrlo se ha propuesto reforzar su capacidad investigadora dedicando como media **el 50% del tiempo del profesorado a labores de investigación.**

Asimismo, se ha comprometido a participar activamente en el desarrollo de un **sistema de innovación** que tiene por objeto potenciar la relación empresa-universidad, y que se concreta en cuatro iniciativas clave: el propio Plan Estratégico de MU, el Plan de Ciencia y Tecnología de MCC, el **Polo de Innovación Garaia**, y el desarrollo de Centros Tecnológicos de I+D de empresas en Garaia.

El Polo de Innovación Garaia es un espacio de 50.000 metros cuadrados de superficie, ubicado en Mondragón, y que acogerá en su seno 20 centros tecnológicos -10 de ellos ya en gestación-



actividades de I+D de empresas, actividades de ingeniería y consultoría e institutos universitarios potenciados entre universidad y empresa.

ADECUACIÓN DE DEBAGOIENA. El diseño de un **nuevo concepto de campus universitario**, orientado a la empresa y a la sociedad en general, va a suponer cambios de carácter cuantitativo y cualitativo para la comarca de Debagoiena.

Por un lado, las previsiones de crecimiento futuro de MU ponen de manifiesto un necesario desarrollo de sus tres áreas o campus, ubicados en Arrasate, Oñati y Eskoriatza. Por otro, el nuevo concepto de campus universitario plantea la concepción de un **campus abierto a la población**, sin límites o barreras urbanísticas y con voluntad de hacer partícipe a la ciudadanía de los servicios e instalaciones culturales, deportivas, etc. de la universidad.

Asimismo, este concepto de integración Universidad-Ciudad requiere la adaptación de los servicios comarcales (transporte, vivienda, actividades socio-culturales, etc.) de manera que respondan a las nuevas necesidades que previsiblemente se derivarán de este nuevo planteamiento.

Todos estos planes de actuación generan la necesidad de trabajar conjuntamente entre la Universidad y los responsables públicos, diseñando un nuevo concepto de ordenamiento de toda la comarca y la necesidad de **integrar la Universidad en la vida cultural y social.**

APERTURA A OTRAS COMARCAS. MU, en su compromiso con el desarrollo de la sociedad, se plantea como reto estratégico, el traslado de sus experiencias, saber hacer y conocimientos, avalados por sus propias

peculiaridades, a otras áreas geográficas en las que hoy día no está presente.

Aunque la traslación de su "saber hacer" a otras comarcas puede hacerse mediante la mera captación de alumnos y servicios de empresas de dichas comar-

cas, MU se plantea un objetivo más ambicioso, cual es **la implantación territorial de centros en otras comarcas**, con la consiguiente implicación de los agentes de la misma en la formación de sus habitantes. ●

LOS OTROS RETOS ESTRATÉGICOS DE MU

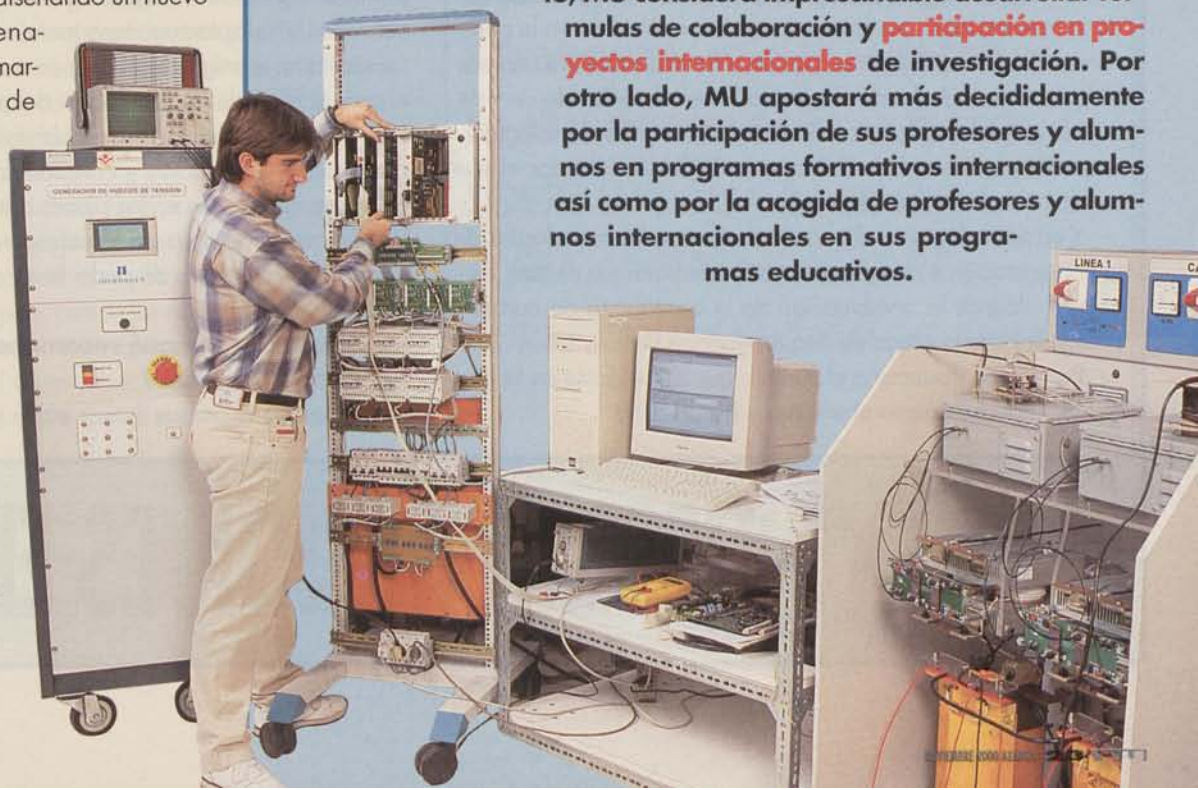
Además de los retos comentados hasta ahora, MU también deberá abordar en el futuro algunas otras "preocupaciones" estratégicas. Una de ellas es la **convergencia entre los centros** que integran MU, tres facultades con su propia historia, experiencia y formas de funcionamiento. El objetivo de esta convergencia, tanto en aspectos organizativos como operativos, es claro: **aprovechar sinergias, optimizar recursos y evitar solapamientos.**

Asimismo, MU se plantea como reto estratégico el desarrollo de una oferta de **formación continua innovadora.** Y es que el mundo de las tecnologías, los nuevos conocimientos, y la rápida evolución de los sistemas y procesos exigen a las personas una continua adaptación formativa.

En lo que respecta a las **carreras universitarias**, MU se ha propuesto adaptar y ampliar su oferta formativa a las necesidades actuales de la sociedad. Así, en los próximos 8 años MU abordará 15 nuevas titulaciones.

Por otra parte, la implementación del nuevo modelo educativo de MU, la creciente aparición y utilización de nuevas tecnologías en el ámbito docente, el desarrollo creciente de la actividad investigadora en la Universidad ... son aspectos que van a exigir una **adaptación del perfil del profesorado.** En este sentido, la preparación y adaptación del profesorado a las nuevas características y necesidades, supone, uno de los retos más importantes y necesarios para garantizar el logro de los objetivos de desarrollo planteados para MU.

Además, en un marco creciente de globalización del conocimiento, MU considera imprescindible desarrollar fórmulas de colaboración y **participación en proyectos internacionales** de investigación. Por otro lado, MU apostará más decididamente por la participación de sus profesores y alumnos en programas formativos internacionales así como por la acogida de profesores y alumnos internacionales en sus programas educativos.



ENTREVISTA



JESUS GOIENETXE COMENTA LOS DETALLES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA, UN PLAN QUE SUPONE "UN CAMBIO GLOBAL EN LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD".

JESUS GOIENETXE PRESIDENTE DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

■ M.U. ya tiene su Plan estratégico. ¿Que aspectos destacaría del mismo?

La reflexión supone un cambio global en la estructura de funcionamiento de la Universidad, no obstante destacaría tres de los retos estratégicos.

En primer lugar, el Proyecto MENDEBERRI: con esta definición se quiere abordar un proyecto educativo capaz de dar respuesta a las necesidades y transformaciones que se están produciendo en la sociedad y que requieren un cambio radical en el concepto educativo y en el perfil de profesional a generar por la universidad.

En segundo lugar, ser agente fundamental en el desarrollo de la investigación, participando en mayor medida en la generación del conocimiento avanzado y acercándose a la empresa para definir de forma integrada la vertebración de un sistema de estrecha colaboración entre los centros tecnológicos, empresa y universidad. El Proyecto GARAIA debe ser el elemento nuclear de este desarrollo.

Y en tercer lugar, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación e información que permitirán que en este período se alcance la combinación de la enseñanza de carácter presencial con la oferta de una enseñanza virtual.

Por último, destacaría el cambio que debe darse en la interrelación profunda con el entorno y la sociedad.

■ ¿Por qué se proyecta en plazos hasta el 2008?

El cambio que se plantea es de tal calado que no parece que pueda abordarse en un tiempo más reducido. Se está abordando un cambio cultural, un cambio de enfoque tanto para el colectivo de la propia Universidad, como para el entorno social. La gran mayoría de los retos estratégicos planteados requieren una planificación detallada y un desarrollo progresivo, ya que constituyen cambios profundos que no se pueden llevar a cabo de la noche a la mañana. El desarrollo e implantación del nuevo modelo educativo, que supone todo un proyecto de reingeniería del proceso de enseñanza/aprendizaje, o la implantación de la política lingüística trilingüe, que exigirá una dedicación de esfuerzos y adaptación importante, el desarrollo del campus universitario, la migración hacia un modelo de investigación en el que el 50% de la dedicación del profesorado se destina a I+D, etc., son objetivos muy ambiciosos que requieren de un proceso de maduración y consolidación superior al que normalmente se plantea en los planes estratégicos para 3-4 años. De ahí que en el caso de Mondragon Unibertsitatea, se haya establecido con objeto de poder llevar a cabo los objetivos planteados.

■ Y usted, ¿por qué recomendaría a sus hijos que estudiaran en M.U.?

En primer lugar porque busca en su misión el desarrollo inte-

"NUESTRA MISIÓN ES EL DESARROLLO"

gral de la persona; su objetivo va más allá de la mera transmisión de conocimientos y trata de formar a la persona tanto en capacidades como en valores, necesarios para que el alumno pueda hacer frente a las distintas situaciones que se le presenten en su vida profesional.

Y en segundo lugar porque es una Universidad que destaca en la formación de sus alumnos por el nivel de adaptación a las necesidades de la empresa y sociedad. Su permanente vinculación a la empresa y la investigación, le convierten en una universidad en continua actualización y con gran orientación al mercado laboral.

INFRAESTRUCTURA UNIVERSITARIA

■ Desde un punto de vista de infraestructura universitaria ¿qué le falta a M.U.?

Si tenemos en cuenta el proyecto de campus universitario definido en el Plan Estratégico, donde se plantea un modelo de campus abierto a la sociedad, con una infraestructura adecuada a las necesidades del alumnado del siglo XXI, todavía nos queda mucho por hacer. Las infraestructuras de servicios, alojamiento y transporte son aspectos sobre los cuales se prevé trabajar intensamente durante los próximos años.

Además, y si tenemos en cuenta las previsiones de crecimiento de alumnado planteadas para las 3 facultades, es lógico pensar en un aumento de instalaciones e infraestructura, en general, tanto en el campus de Arrasate como en el de Oñati y Eskoriatza. En este sentido, hay que señalar que ya está prevista la ampliación del campus de Arrasate en el Polo de Innovación Garaia y también se están analizando diversas posibilidades de ubicación para la Facultad de Ciencias Empresariales de Oñati.

■ En este curso 2000-2001 ¿han crecido las matriculaciones según lo previsto?

Se podría decir que sí. El número total de matriculados en Mondragon Unibertsitatea ha crecido de manera significativa, pasando de aproximadamente 3.400 alumnos matriculados el curso anterior a los 4.000 actuales.

No obstante, en las matriculaciones de nuevos alumnos, sobre todo en algunas titulaciones, los datos no han crecido de manera espectacular, y en alguna titulación las cifras se han mantenido como en años anteriores. Otras sin embargo, han registrado un aumento superior en su demanda.

En definitiva, podríamos decir que en su globalidad, el aumento del número total de alumnos de Mondragon Unibertsitatea, es bastante lógico, sobre todo si tenemos en cuenta que

se trata de una universidad pequeña y que todavía esta en una fase de crecimiento y consolidación.

Por lo tanto, los datos responden a lo previsto y marcan asimismo una pauta de crecimiento igualmente prevista para los próximos años hasta alcanzar una cifra aproximada de 5.800 alumnos.

■ ¿Conseguiremos definitivamente hablar de universidad y empresa integradas?

Dependerá de todos, no sólo de la universidad, pero no cabe duda que este proceso va a suponer en este aspecto un salto cualitativo importante. En el proyecto se están planteando cambios cualitativos en la participación conjunta en proyectos concretos, lo que va a suponer cambios culturales importantes en la forma de funcionar. El tiempo dará la respuesta, pero el propio desarrollo del Proyecto GARAIA está generando colaboraciones conjuntas no conocidas hasta ahora.

■ Y todos estos proyectos, de forma cooperativa. ¿Por qué?

La educación es uno de los presupuestos básicos de la Experiencia Cooperativa, y la misma, en sus instituciones básicas ha utilizado el modelo cooperativo. Si hacemos nuestra la frase de que el hombre "más que nace se hace", es importante que vayamos fortaleciendo nuestro modelo cooperativo, fortaleciendo nuestras instituciones educativas en régimen cooperativo. El tiempo ha demostrado que el sistema es válido, no sólo para el cooperativismo industrial, sino también para el desarrollo de estructuras educativas haciendo partícipes de las mismas a las instituciones, al alumno, al profesor y a las empresas. ●

LAS INFRAESTRUCTURAS DE SERVICIOS, ALOJAMIENTO Y TRANSPORTE SON ASPECTOS SOBRE LOS CUALES SE PREVÉ TRABAJAR INTENSAMENTE DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS.

OLLO INTEGRAL DE LA PERSONA"

ETAPA BERRI BATEN AURREAN

IDOIA PEÑAKOBAA, MUKO IDAZKARI OROKORRA

Mondragon Unibertsitatea etapa berri baten aurrean dagoela esan genezake, nahiz eta juridikoki, unibertsitate gisa, 1997. urtean sortu zen. Jakina, Unibertsitate hau osatzen duten zentruak, Goi Eskola Politeknikoa, Enpresa Zientzien Fakultatea eta Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea, alegia, 1943an, 1960an eta 1976an, hurrenez hurren, sortu ziren eta jadanik eskarmentu aberatsa dute hezkuntza munduan. Hala ere, Mondragon Unibertsitateak garatu nahi duen eta XXI. mendeko beharrei erantzuteko gai izango den unibertsitate kontzeptu berriak, **jauzi kualitatiboa** ematea eskatzen du. Orain gutxi arte, lehen zikloko eskaintza izan da unibertsitate honen ikasketa esparrurik handiena, baina poliki-poliki, bigarren eta hirugarren zikloak garatzen ari da Mondragon Unibertsitatea. Horiek izango dira besteak-beste, ikerketaren garapenarekin batera, jauzi kualitatibo hori ematea ahalbidetu eta Mondragon Unibertsitatea etorkizuneko unibertsitate gisa konsolidatuko duten erronka garrantzitsuetako batzuk.

Horregatik, Mondragon Unibertsitatea, bere bizitzaren etapa berri baten aurrean dagoela esan daiteke, orainartekoa finkatu eta anbizio handiko erronka berriei heldu eta indarrez bultzatzeko momentua iritsi zaiolako. Hori da, hain zuzen ere, 8 urteko epea ikuspegi-tzat hartuta landu den plangintza estrategikoaren oinarritzko funtzioa: unibertsitatea, bere etapa berri honetan, eta etorkizunera begira jarraitu beharreko bidean, tresna orientagarria izatea, helburua hobekuntza iraunkorrean oinarritutako eboluzioa baino, jauzi kualitatibo adierazgarriak ematea delarik.

**MONDRAGON UNIBERTSITATEA
ERALDAKUNTZA PROZESUAN
MURGILDUTA DAGO, GIZARTEAREN
BEHARREI MODU EGOKIENEAN
ERANTZUN AHAL IZATEKO
AHALEGINEAN.**



EZAUGARRIAK

Bere ezaugarriak egingo dute benetan unibertsitatea bereizi. Ezaugarri hauei buruz luze eta sakon hausnartu da, Plan Estrategikoaren prozesuaren lehen fasean, MISIO, KULTURA eta BALOREEN definizioan alegia, eta bere garapenak unibertsitatearen nortasuna finkatzen lagunduko du.

Misioan jaso den bezala, Mondragon Unibertsitatearen jarduera nagusiak pertsonen prestakuntza, ikerketa eta enpresa, ikastetxe eta beste erakunde publiko edo pribatu batzuei zerbitzuak eskaintzea dira. Bere ekintza honen bitartez, eratzen ari den sistema sozial berrian Unibertsitateak berebiziko eginkizun eta erantzukizuna du betetzeko eta

Mondragon Unibertsitateak gizartearen eraldakuntza prozesu horretan eskuhartze aktiboa izan nahi du.

Bere **eginbeharra**, ikasleek beren prestakuntza-prozesuan aktiboki parte hartzearen bidez, kalitatezko prestakuntza integrala jasotzea da, gai izan daitezen enpresa-munduaren eta oro har gizarte osoaren etengabeko eraldaketak sortzen dituen erronkei arrakastaz aurre egiteko.

Baina bere eguneroko betebeharrak honetan, hainbat dira bere **izaera eta kultura** definitzen duten **ezaugarri eta baloreak**. Ondokoak azpimarra daitezke: kultura kooperatibista, euskalduna, irekia eta unibertsala, bokazio sozialekoa, ikaslearengandik hurbil,

enpresara bideratua dagoena, pertsonaren lehenatasuna, lankidetzeta, partaidetzeta eta solidaritatea oinarritzotzat dituena.

Mondragon Unibertsitateak aterako diren **ikasleak**, bere ezagupenak, jarrerak, gaitasunak eta baloreak konbinatuz, **jakintza, egiten jakitea eta izaten jakitea** bereganatzeko gai izatea da helburua; bere garapen pertsonal eta akademikoa orientatzeko gai, harremanetarako eta taldean lan egiteko gai, malgua, tolerantea eta balioanitzta, besteak beste.

Era berean, eta **irakasleen profilaria** dagokionez, ondoko ezaugarriak azpimarra litezke: kooperatibismoaren eredu izatea, Unibertsitatearen hezkuntza-proiektuarekin identifikatua eta konprometitua, berrikuntza eta esperimentazioarekiko grinatsua, beren ezagupenak ikerketa proiektuen eta zerbitzu-prestazioen bitartez irakaskuntza-eremutik kanpo aplikatzeko gai den profesional aditua izatea, betiere ikaslearekiko errespetuari lehenatasuna emanez.

Halaber, Mondragon Unibertsitatearen etorkizuneko ezaugarrien artean, bere **irakaskuntza/ikaskuntzari buruzko filosofia eta planteamentu didaktiko** aurreratua dira azpimarragarri. Ikasleak izan behar du bere ikasketaren gestorea, Unibertsitateak oinarritzko gaitasun eta trebetasiak garatzen lagunduko badio ere; ikaskuntza ikasle eta irakaslearen arteko elkarreragin-prozesu bat bezala ulertu behar da, non ebaluazioa, orientabideztat bakarrik hartu behar den eta ezagupena ezezik, beste faktore batzuk ere kontuan izan behar dituen. Azken finean, helburua, ikasleak Unibertsitatean bertan, enpresetan eta beste erakunde batzuetan ikasketak eta lana konbinatuz bereganatutako gaitasunen aplikagarritasuna garatzea da, ikaskuntza prozesu guzti horretan zehar ikasleei hobetzeko estimulua eta laguntza emanez, betiere haren bokazio, ahalmen eta trebetasun pertsonalean oinarrituta.

2007. URTEKO UNIBERTSITATEA

Ikasle kopuruari dagokionez, helburua datozen 8 urteetan gaur egungo 4.000

ikasleetatik 5.800 ikasle inguru izatera pasatzea litzateke. Zenbaki absolutuak aztertuz, lehen zikloek hazkunde gehiena jasango badute ere, erlatiboki bigarren eta batez ere hirugarren zikloaren (doktoretza) hazkundea izango da berebiziko jauzi kualitatiboa Mondragon Unibertsitatearentzat.

Era berean, eta gizartearen beharrak aldatuz doazen heinean, Mondragon Unibertsitateak, enpresen errealitate praktikoarekin beti bat eginez, bere titulazio eskaintza egokituz eta zabalduz joateko erronka garrantzitsua ezarri dio bere buruari. Datozen 8 urteetan 15 titulazio berriri heldu nahi zaie, horietatik 8 hirugarren ziklokoak. Denak aipatzea luzeegia litzateke, baina telekomunikazioak, enpresa zientziak, sikopedagogia, informatika, humanitateak, ingeniaritza arlo ezberdinak, eta interpretazio eta itzulpengintza izango dira, besteak beste, jorratuko diren esparruak.

Hirugarren zikloaren garapenak, Mondragon Unibertsitateak ikerkuntzari eman nahi dion bultzadarekin lotura handia izango du datozen urteetan, ikerketa ildo estrategikoekin erlazioz atutako doktore tesien elaborazioa gogor suspertzea baita helburua.

Unibertsitatea, ikerketaren garapenerako agente garrantzitsua da eta, ildo horretatik, bere helburuetako bat Euskal Herriko enpresen zerbitzura jartzeko ezagupen aurreratuak sortzea da. Helburu hori lortzeko hauek dira oinarriak:

IKASLEAK IZAN BEHAR DU BERE IKASKETAREN GESTOREA, UNIBERTSITATEAK OINARRIZKO GAITASUN ETA TREBESIAK GARATZEN LAGUNDUKO BADIO ERE.

Mondragon Unibertsitatearen lehenatasunezko ikerketa-ildoan definizioan enpresa integratzea, Unibertsitatearen epe luzerako ikerketa-gaitasuna sendotzea eta enpresen, teknologi zentroen eta unibertsitatearen arteko harreman-sistema egituratzea, horrela hiru agente horien arteko lankidetzeta estua bultzatzeko eta ikerketa eta berrikuntza garatuko dituzten giza baliabideak mugiarazteko.

Azkenik, eta bukatzeko, gizarteak bizi duen eraldakuntza prozesu honetan Mondragon Unibertsitatea bera ere berebiziko eraldakuntza prozesu baten aurrean dagoela esan liteke, betiere gizartearen beharrei modu egokienean erantzun ahal izateko ahaleginean. ●



EL EMBRIÓN DE UN PROCESO

SITUAR LA FORMACIÓN COOPERATIVA DENTRO DE LAS GRANDES INTERROGANTES DE LAS NUEVAS GENERACIONES, EL GRAN RETO DE LA NUEVA ETAPA FORMATIVA DE M.U.

JON SARASUA, DIRECTOR DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS LANKE

Al enfocar este tema, me resuenan las palabras dichas por Joxe Azurmendi, el sistematizador del pensamiento arizmendiano, en 1996, a puertas de la creación de MU:

"No es un secreto que nuevamente mucha gente ha puesto sus ojos en Arrasate, y que existe un gran interés por conocer la estructura que se dará a la Universidad cooperativa. Ya veremos qué habilidad demostráis en la instauración de un modelo propio. (...) Arizmendiarrieta informa que antes de la creación de la empresa cooperativa, se ha llevado a cabo durante quince años una labor continuada de siembra con el fin de educar a los jóvenes en camino de convertirse en cooperativistas no sólo técnicamente, sino también en el aspecto humano en lo que a responsabilidad y valores solidarios se refiere. ¿Como se lleva a cabo hoy en día esa enseñanza, educación de los jóvenes? ¿Se efectúa de algún modo? ¿Existen en los estudios de sus técnicos alguna asignatura destinada a los valores cooperativos y a la formación social? (...) Arizmendiarrieta os ha formado a vosotros. ¿Que hacéis vosotros para formar a los nuevos jóvenes en el espíritu de la cooperación?"

Es una interpelación que, aunque hecha ya hace cuatro años, conecta con el ámbito de reflexión que se está realizando para operativizar los valores reconocidos y los objetivos marcados en el Plan Estratégico de MU.



HAY MUCHOS VECTORES QUE APUNTAN HACIA UNA MISMA DIRECCIÓN: LA NECESIDAD DE UNA NUEVA ETAPA EN LA FORMACIÓN SOCIOÉTICA Y COOPERATIVA EN MU

VECTORES COINCIDENTES

En este tiempo en que comenzamos a poner el marcha el Plan Estratégico de MU, hay muchos vectores que apuntan hacia una misma dirección: la necesidad de una **nueva etapa en la formación socioética y cooperativa** en MU. Necesidad de una nueva etapa que, por cierto, también se extiende a la educación básica y media, así como a la formación continua de los cooperativistas. Pero centrándonos primero en la propia universidad, decíamos que hay varios vectores apuntando en esta dirección:

- A nivel internacional se está insistiendo en las vertientes sociales, participativas y humanas de toda formación. La educación por valores es toda una línea actual de investigación, sobre todo en enseñanza básica-media, y se está empezando a trasladar esta reflexión a la formación universitaria.
- Muchas universidades están incluyendo materias humanísticas y sociales dentro de las carreras técnicas. La filosofía, por ejemplo, está perdiendo importancia como licenciatura pero se está incorporando como asignatura en ingenierías y carreras científico-técnicas.
- En las numerosas visitas que recibimos ya en MU de otras universidades y experiencias comunitarias del mundo surge la pregunta del tipo de formación social y cooperativa que

damos en la universidad. Muchos de ellos se congratulan de conocer la educación basada en valores planteada en los centros de Arizmendi y se extrañan de que no tenga reflejo en la universidad cooperativa.

- Por encima de toda corriente internacional, la formación social y ética (y dentro de ella la cooperativa) es una gran clave de la génesis de nuestra Experiencia Cooperativa. La formación social y ética fue una vertiente consciente y concienzudamente trabajada por Arizmendiarieta en los primeros cooperativistas, aunque posteriormente ha sido desplazada de nuestros contenidos formativos. Hoy cada vez más voces, tanto internas como externas, nos impulsan a tomar en serio la transmisión educativa renovada del sentido cooperativo y sus valores.

Estos y otros vectores están contribuyendo a la voluntad de operativizar en serio los valores cooperativos en la propuesta educativa universitaria. Digamos que tenemos el impulso, pero falta fijar el rumbo e iniciar la marcha de una nueva etapa en la formación socioética y cooperativa.

REFLEXIÓN DE FONDO Y RESORTES

MU en su reflexión estratégica ha definido su misión, y sus valores como base de toda su actividad. Plantea como misión primordial nada menos que la formación integral de calidad para sus alumnos. Partimos para ello de un conjunto de valores formulados por la propia comunidad universitaria: Cooperación y participación, Solidaridad, Personeidad, Innovación y transformación, Responsabilidad en la transformación social, Eficacia en el trabajo, Aceptación de la diversidad y de la crítica. Digamos que esto —más ampliamente desarrollado como misión, valores y cultura— es la base sobre la cual se va a plantear el proyecto educativo universitario.

Por otra parte MU ha puesto en marcha el Instituto de Estudios Cooperativos LANKI y el Proyecto Mendeberry, formulado por el Instituto de Ciencias de la Educación HEZI, como resortes para desarrollar dicho proyecto educativo coo-

perativo.

LANKI es un Instituto Universitario interdisciplinar que tiene como misión proveer a la universidad y otras entidades de servicio en investigaciones especializadas y formación orientada a valorar, profundizar y promover el proyecto de transformación cooperativo. El primero de sus cinco ámbitos de aplicación es, precisamente la propia MU: ofrecer a la universidad servicio de reflexión, investigación y formación orientado a operativizar un proyecto educativo y organizativo basado en valores cooperativos.

En estos momentos, y dentro del Proyecto Mendeberry, LANKI y HEZI comparten un grupo de trabajo multidisciplinar integrando aportaciones del pensamiento cooperativo, sociología, psicología y pedagogía, y se está elaborando un documento base sobre la vertiente de los valores-sentidos en el proyecto universitario.

La pregunta es la misma que surge siempre que veamos formulados unos valores interesantes sobre el papel: ¿Cómo operativizamos esto en realidad? Existe el peligro de tropezar siempre en la misma piedra: la tendencia a dejar en el aire los aspectos socioéticos formulados sobre el papel y dedicar medios, ilusiones, proyectos y presupuestos solamente a los aspectos técnicos directamente 'funcionales'. El Proyecto Mendeberry parte de la intención de no escribir ni un sólo folio sin clara pretensión de ser operativizado, conscientes de que habrá que remover resistencias e inercias instaladas.

FUNDAMENTOS Y EQUILIBRIOS

El famoso 'Informe Delors' de la UNESCO, que realiza una prospectiva para el futuro de la educación, subraya la importancia de orientar la misma en cuatro dimensiones: saber (competencia **técnica**), saber hacer (competencia **metodológica**), saber estar (competencia **participativa**) y saber ser (competencia de **personalidad**). Cuatro dimensiones que, curiosamente, aparecen esbozadas en el pensamiento arizmendiano sobre el tema.

Es importante ser conscientes de que en nuestro entorno educativo-profesional

PARTIMOS, POR TANTO,
DE UNOS VALORES Y
PRINCIPIOS FORMULA-
DOS POR LA COMUNIDAD
UNIVERSITARIA, Y
ENTRONCAMOS TODO
ELLO EN LOS GRANDES
RETOS QUE SE PLANTEAN
A LA EDUCACIÓN A NIVEL
INTERNACIONAL. CON
TODO ELLO, TENEMOS
ASENTADAS LAS BASES DE
UN PROYECTO EDUCATI-
VO DE INSPIRACIÓN
COOPERATIVA.

se han relegado las dos últimas dimensiones, poniendo una pasión encomiable en las dos primeras. En este momento, tenemos estímulos tanto externos como internos para comenzar a dar importancia a las vertientes sociales-participativas y éticas-personales de la educación. Es lo que pretende Mendeberry en su vertiente socio-ética o de los valores.

Hay que situar toda educación en una tensión difícil. Por una parte, sabemos que toda educación tiene la **dimensión adaptativa, reproductora** del orden social vigente y sus necesidades: responde a las demandas de los agentes económicos y sociales, y prepara a los alumnos para que puedan adaptarse a sus exigencias. Por otra parte, tenemos la **dimensión transformadora** de la educación, la formación como herramienta para caminar hacia nuevos y mejores modelos de persona y sociedad: una educación crítica, trans-

formadora. Esta dimensión ha sido especialmente subrayada por Arizmendi-rieta y por la tradición cooperativa en el mundo.

La educación cooperativa debe tomar en cuenta las dos dimensiones, en una permanente tensión, ya que deslizarse a cualquiera de los lados puede pervertir la función educativa. Deslizarse únicamente hacia la adaptación, a la demanda de las empresas, a la funcionalidad nos llevaría a una corta visión, a una deshumanización que supone entender la formación como dispositivo técnico para formar el tipo de individuo normalizado y funcional para la demanda actual del mundo empresarial. Por otra parte, un proyecto educativo construido únicamente desde la pretensión transformadora puede perder el entronque funcional con la realidad social y económica. Hay que reflexionar sobre la forma de encarar ese equilibrio. Ya de hecho nuestra formulación de los valores nos da pistas para ello.

OPERATIVIZAR A TRES NIVELES

Partimos, por tanto, de unos valores y principios formulados por la comunidad universitaria, y entroncamos todo ello en los grandes retos que se plantean a la educación a nivel internacional. Con todo ello, tenemos asentadas las bases de un proyecto educativo de inspiración cooperativa. La vertiente socio-ética tiene que ensamblar con los planteamientos de formación por competencias, multilinguismo y apoyos didácticos tecnológicos, dentro del Proyecto Mendeberry. Sin haber entrado todavía en ese ensamblaje, visualizamos desarrollar la vertiente socio-ética a tres niveles:

- **Nivel de contenidos.** Se trata de incluir, con seriedad, con rigor, con referencias de otras universidades y sin complejos, contenidos socio-éticos y cooperativos en la oferta de contenidos de las carreras, creando para ello un núcleo potente de personas, materiales y humus reflexivo. Se trata de ofrecer a los alumnos, cualquiera que sea su especialidad técnica, contenidos complementarios en materia social y conocimientos humanísticos, dándole herramientas para situar

el contexto de su trabajo y para que construya sus propios sentidos.

- **Nivel de metodología.** Desarrollar una pedagogía cooperativa en toda la función formativa de la universidad. Se trata de investigar e implementar métodos didácticos participativos, donde el alumno sea protagonista y constructor de su propia formación.

- **Nivel de "vida universitaria".** Aparte de contenidos y métodos didácticos en el aula tenemos todo un mundo universitario para operativizar los valores



formulados. Fomentar la participación de toda la comunidad universitaria en todos los niveles de decisión. Orientar la relación de la universidad con los agentes, instituciones y movimientos sociales del entorno y del mundo, priorizando áreas y actividades de la extensión universitaria. Pensar sobre la actividad cultural y lúdica de la comunidad universitaria. Plantear opciones de apertura al mundo... hay todo un abanico de temas fuera del aula que enlazan directamente con los principios descritos en el Plan Estratégico.

UN MATERIAL DE NUEVO CUÑO

Al plantear la necesidad de una nueva etapa en la formación socio-ética y cooperativa, al querer hacerlo en serio, y

EL PROCESO NECESITA **TIEMPO**, TIEMPO PARA APLICAR PROYECTOS PILOTO, TIEMPO PARA IR CREANDO EL MATERIAL ADECUADO, TIEMPO PARA FORMAR CANTERA DE INVESTIGADORES Y FORMADORES, TIEMPO PARA IR AVANZANDO EN LA **FORMACIÓN CONTINUA DEL PROFESORADO**.



visualizando bien el desarrollo del mismo surge una necesidad: la de crear un material básico adecuado a las necesidades y expectativas de las actuales generaciones.

Este aspecto tiene mucho fondo. El material que se utiliza para 'explicar los valores' y contar estructura e historia del cooperativismo sirve poco. Hoy en día, lo que está en crisis en gran parte de las generaciones en formación es el sentido del hecho cooperativo. El sentido mismo del desarrollo económico se plantea de forma muy diferente a como se planteaba en la generación de los que hoy son cooperativistas experimentados. Las escalas de valores, las utopías de las minorías comprometidas, el conflicto de sentidos, la perspectiva global... el panorama es

distinto, con sus propias complejidades. Es en esa complejidad donde tanto al alumno, como al profesor le corresponde construir el sentido del trabajo, de la cooperación, del conocimiento. No se puede hablar, por ejemplo, de valores de implicación en la empresa sin situarlo en este contexto.

Por ahí va el gran reto de esta nueva etapa formativa: ser capaces de situar la formación cooperativa dentro de las grandes interrogantes de las nuevas generaciones. Ello necesita un material de nuevo cuño, necesita el replanteamiento pedagógico de la formación cooperativa. Es un trabajo que LANKI ha comenzado a hacer, y se prevee realizarlo en cuatro años, publicando material distribuido en siete grandes apartados y cuatro soportes (escrito, visual, audiovisual e informático) como base para todo tipo de adaptación didáctica posterior. Es el Proyecto ELIKA de creación de material de formación cooperativa sobre sentidos.

Por otra parte, tanto el material como el planteamiento pedagógico deben situarse lejos de la pura transmisión de un cuerpo de principios, valores o doctrinas. Se trata de dar herramientas de conocimiento que les ayuden a construir sus propios sentidos, sentidos para situar su actividad en el mundo socioeconómico, gestionando las paradojas del hecho cooperativo. Es un proceso basado en una pedagogía dialógica, una pedagogía de la construcción, que tiene entre sus ingredientes importantes, no podía ser de otro modo, la transmisión de la propia Experiencia Cooperativa.

EL FORMADOR FORMADO

Una gran llave de esta nueva etapa son, claro está, los formadores. La complejidad en el cambio constante del contexto global y de los sentidos en las generaciones exige, al igual que con el material, que los formadores sean capaces de gestionar la transmisión de contenidos socioéticos y cooperativos con rigor, credibilidad y visión flexible actualizada. Siendo realistas, apenas tenemos personas que cumplan ese perfil. Es un perfil muy exigente que debe integrar conocimiento interdisciplinar actualizado, vivencia de los valores y capacidad pedagógica. Se impone ir creando 'cantera' de investigadores y formadores, que puedan irradiar ese conocimiento en el futuro. Es verdad que, como complemento de esta labor formativa, tenemos una carta guardada en la manga: la posibilidad de contar con el testimonio vivo y directo de los protagonistas de la Experiencia Cooperativa. Un filón que pocas universidades tienen, y que debemos saber aprovechar formativamente.

Por otra parte, tampoco basta con tener un grupo humano o un departamento con gran capacidad de reflexión, transmisión y organización pedagógica. Volviendo a la visión general de un proyecto de universidad cooperativa, Mendeberrri planteará, desde el punto de vista de los valores, que sea todo el cuerpo docente el que se involucre en ello. La formación continua del profesorado tanto en pedagogía participativa como en la formación cooperativa sobre sentidos es un aspecto clave en este proyecto.

Todo ello nos lleva a cargarnos las pilas, pero al mismo tiempo a plantear las cosas con realismo y paciencia. Lo que no se ha hecho en muchas décadas no vamos a pretender hacerlo en un año. El proceso necesita tiempo, tiempo para aplicar proyectos piloto, tiempo para ir creando el material adecuado, tiempo para formar cantera de investigadores y formadores, tiempo para ir avanzando en la formación continua del profesorado. Hay que caminar, ante todo, sobre la voluntad real hay para avanzar en esta dimensión. Estamos en el proceso embionario. Pero estamos en proceso. ●

AGRUPACIONES SECTORIALES

MONDRAGÓN AUTOMOCIÓN



**“Queremos ser
proveedores de
desarrollo en todos
nuestros negocios”**

JOSÉ MARI ALDEKOA DIRECTOR DE LA AGRUPACIÓN

**AUTOMOZIO SEKTOREAK
SEKULAKO ALDAKETA JASAN
DU AZKEN URTEOTAN; ETA
ORNITZAILE GUZTIAK BIDE
BERETIK JOAN DIRA.
MONDRAGON AUTOMOCIÓN
HORREN ERAKUSLEA DA,
IZAN ERE BERE
ANTOLATZEKO MODUA
BERRAZTERTZEN ARI DA
PANORAMA BERRI
HORRETAN ORNITZAILE
GLOBALA IZATEKO.**

J.M.F.

■ **¿Cuál es la situación actual del esquema organizativo de la División?**

Desde 1996, y hasta ahora, la División de Automoción está constituida por una única agrupación, Mondragón Automoción, en la que conviven asociadas cinco cooperativas: Fagor Ederlan, Mapsa, Batz Sistemas, Cikautxo y Maier. Y digo hasta ahora, porque en estos momentos estamos inmersos en un proceso de desdoblamiento de Mondragón Automoción en dos agrupaciones.

■ **¡Caramba, vaya noticia! ¿Cuándo se ha iniciado ese proceso?**

El proceso comenzó en julio de 1999, con mi incorporación a Automoción. Era evidente la necesidad de un cambio y, tras una reflexión pausada y compartida, llegamos a poner en común y asumir que las cooperativas, las empresas, son “sistemas”, entes empresariales autónomos con capacidad de decisión y, como tales, buscan la agrupación, y deben agruparse, con otras cooperativas, con otras empresas, para “añadir valor”. Además, todas nuestras empresas trabajan en Automoción, los clientes son los mismos; pero los automóviles están sometidos a un proceso de diversificación (más variedad de modelos), a la vez que a un proceso de estandarización (misma plataforma/chasis para grupos de modelos). Las líneas de relación con el cliente están muy influenciadas por estos procesos.

Asimismo, es el mercado, el cliente, quien genera la necesidad a cubrir, quien da la oportunidad de aportar nuestro valor, y las agrupaciones tienen que surgir, formarse, para conformar una respuesta más adecuada al cliente. Los clientes tienen que captar la lógica de la Agrupación. Por otra parte, las empresas tienen que sentirse cómodas en la Agrupación; tienen que sentirse parte activa, parte que añade valor. Y deben de organizarse por negocios, pues son las líneas de relación que mejor se adaptan a los requerimientos del cliente; es la mejor manera de vivir el contacto próximo con el cliente. Y la División será la conjunción estratégica de las agrupaciones y el medio de mancomunar las cuestiones en las que se perciban sinergias, oportunidad de más valor añadido.

De estas ideas surge con claridad el interés y la conveniencia de crear dos agru-

paciones. De hecho, durante todo este año hemos venido funcionando de esta manera, a modo experimental, como si ya existiesen las dos agrupaciones, cada una de ellas con su Plan de Gestión y con su Consejo de Dirección. Ahora, recientemente, hemos concluido la elaboración de las planificaciones estratégicas respectivas.

¿Y cuándo concluirá ese periodo experimental?

El último hito de este proceso, una vez comprobada la validez del planteamiento durante este periodo de prueba, será antes de fin de año, con la celebración de una Asamblea General de Mondragón Automoción en la que se planteará la decisión de constituir, dar personalidad jurídica, las dos Agrupaciones.

Y ¿cuáles son esas dos nuevas Agrupaciones?

Una de ellas es Mondragón Automoción CHP (CHasis Power train), en la que se integran Fagor Ederlan y Mapsa, sus empresas filiales, y V.L. Tafalla y FIT Automoción. La otra es Mondragón Automoción BCM (Batz, Cikautxo, Maier), que agrupa a estas cooperativas y a sus filiales, además de FPK y Modutek.

Mondragón Automoción CHP se orientará a suministrar componentes o subconjuntos dirigidos a la plataforma o chasis del automóvil; y Mondragón Automoción BCM centrará su actividad en suministrar componentes y subconjuntos, avanzando hacia el módulo, relacionados con los elementos propios, partes diferenciadoras, de los modelos.

Hablemos de los retos empresariales de ambas Agrupaciones.

Aportar nuestro valor pasa ineludiblemente por captar bien lo que el cliente necesita; es prestarle el servicio requerido. Nuestros puestos de trabajo dependen de ello. La diversificación de modelos y estandarización de plataformas, la dinámica sin precedentes de alianzas, la necesidad de nuestros clientes de competir y de responder con éxito a la exigencia de su mercado, la globalización de la economía, y muy en especial de nuestros clientes, ... éstas son las líneas que definen nuestros retos.

Es decir, servir al cliente allí donde le hace falta: tenemos que ser capaces de seguir a nuestros clientes, instalarnos allí donde requieran nuestro servicio. Hoy disponemos de 19 plantas productivas; en los próximos 4 años alcanzarán a ser 32.

Y diferenciar negocios, avanzando de manera progresiva en la tecnología del producto, acoplando materiales y tecnologías de procesos; abordar la tecnología de los conjuntos, hasta llegar al submódulo y al módulo; y, desde luego, llegar en todos los negocios a la categoría de "proveedor de desarrollo".

Indudablemente el reto de siempre va ser la disposición de equipos directivos en las Agrupaciones que lideren los negocios de sus empresas, con la implicación y protagonismo de todas las personas.

Nuestras empresas están dando pasos importantes en la adecuación de su quehacer para vencer en estos retos. Y, además, contamos ya con el Centro Técnico de Materiales (en CHP); con Modutek, para el desarrollo tecnológico de conjuntos/módulos (en BCM); y con Promoauto, impulsado desde MCC, que debería de llegar a tener la consideración de una tercera "agrupación" integrada en la División. ●

EMPRESA KIDETUAK

FAGOR EDERLAN
MAPSA
BATZ SISTEMAS
CIKAUTXO
MAIER

SALMENTAK

90.000 milioi pezeta
(2000rako aurrikuspena)

LANPOSTUAK

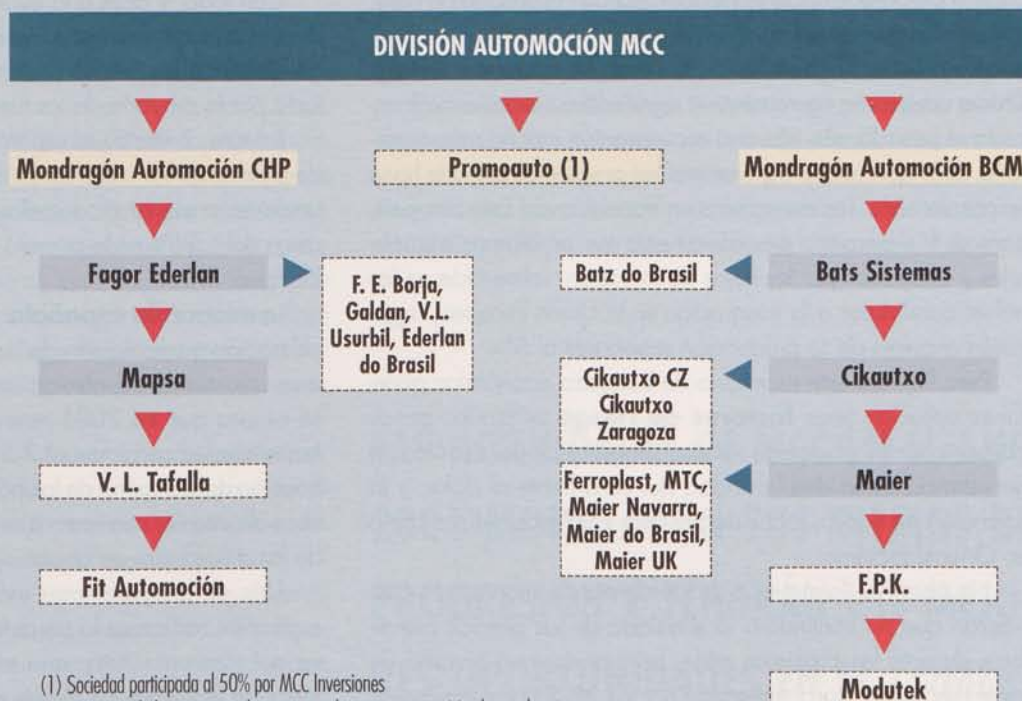
4.700
(2000rako aurrikuspena)

2004RAKO AURREIKUSPENA(*)

Salmentak 162.000
Lanpostuak 6.700

(*) Promoauto kontuan hartu gabe.

**TENEMOS QUE SER CAPACES
DE SEGUIR A NUESTROS
CLIENTES, INSTALARNOS
ALLÍ DONDE REQUIERAN
NUESTRO SERVICIO.**



(1) Sociedad participada al 50% por MCC Inversiones

Nota: Las sociedades representadas con trazo de puntos son participadas por lo menos en un 50% por cooperativas de la División o por la Corporación MCC.

BECCI Perspectivas para

Recientemente se ha presentado ante los órganos corporativos el documento de "Perspectivas para Elaborar los Planes de Gestión del año 2001". De la información analizada pueden extraerse, a modo de resumen, las siguientes referencias.

PERSPECTIVAS MACROECONÓMICAS

La mayoría de los organismos dedicados al análisis y predicción de la economía mundial coinciden en considerar que el presente año 2000 registrará la mayor tasa de crecimiento del comercio mundial en los últimos 20 años, situándose ligeramente por encima del 10%. Este dinamismo del comercio se traduce en un crecimiento medio del PIB mundial por encima del 4%.

El mantenimiento de los fuertes ritmos de actividad en **Estados Unidos** (5,2%), unidos a la tímida recuperación de la economía japonesa (1,4%) y el despegue de las economías europeas (3,5%) conforman un panorama de crecimiento de las economías desarrolladas que se sitúa ligeramente por encima del 3,5%.

Respecto a las **economías en vías de desarrollo**, Latinoamérica parece haberse recuperado de las pasadas crisis y, salvo excepciones como Argentina, registrarán crecimientos medios cercanos al 4%. Por su parte, el **sudeste asiático y China** acelerarán ligeramente el significativo crecimiento alcanzado el pasado año tras una recuperación mucho más acelerada de lo que cabría esperar tras los problemas sufridos hace un par de años. Las economías en transición del Este Europeo, parecer ir superando paulatinamente sus problemas estructurales y apoyadas por los flujos de inversión, sobre todo en los países candidatos a la integración en la Unión Europea, registrarán avances de su producción superiores al 5%.

Pero frente a este escenario de bonanza económica general se aprecian unos **factores de riesgo** centrados principalmente en los efectos de los elevados precios del petróleo, la persistencia de la débil paridad del euro frente al dólar, y la aparición de nuevos focos de posibles conflictos bélicos como en Oriente Próximo.

No obstante, la mayoría de las fuentes de información consideran que no continuará la escalada de los precios petrolíferos durante los próximos años, barajándose un entorno de coste medio por barril entre los 25 y los 28 \$ para el próximo año. Esta estabilidad de precios del petróleo permitiría la contención de la inflación en los países desarrollados hasta los



niveles previos a la crisis.

La debilidad del euro sobre el dólar tiene el efecto de mejorar la competitividad de las exportaciones fuera de Europa, pero resulta negativa para la inflación, con efectos más perniciosos para países como España con pocas exportaciones extraeuropeas, déficit exterior, y mayores niveles de inflación.

Con todo, y pese a la evolución de los últimos días, la tendencia de lenta recuperación del euro frente al dólar hasta llegar cerca de su paridad (1 euro = 1 dólar) en el 2001 es aceptada por la mayoría de las fuentes consultadas.

En este contexto, se espera que la elevación de los niveles de precios de las materias primas y las presiones inflacionistas tenderán a elevar moderadamente los tipos de interés hasta cerca del 5,25% en la primera mitad del año 2001 en la Unión Europea.

La **economía española** presenta el mismo perfil de desaceleración generalizada de los países occidentales. Así, frente a un crecimiento económico estimado del 4,2% en el año 2000, se espera que en 2001 este ritmo de progresión descienda hasta niveles cercanos al 3,5% como resultado de una contracción del consumo de los hogares por efecto de los mayores tipos de interés, menores ritmos de inversión, y de un aumento de las dificultades en captar operaciones de exportación.

Uno de los problemas más importantes de las empresas españolas radica en la pérdida de competitividad que se deriva del mantenimiento, año tras año, de los diferenciales de inflación respecto a los niveles de otros países europeos donde se ubican normalmente sus principales competidores. En un mercado unificado con una sola moneda, y por tanto, sin posi-

LA RRI

el año 2001



bilidades de corregir la falta de competitividad por medio de las devaluaciones, y con unos tipos de interés comunes para toda la Unión, esta pérdida de competitividad se reflejará inexorablemente en la pérdida de operaciones y pedidos, y consecuentemente en un menor crecimiento y ritmo de generación de empleo.

El agravamiento de esta espiral inflacionaria y su tendencia a ser trasladada a los salarios debe servirnos para ser conscientes de que **cada cooperativa sólo puede absorber los costes de personal que le permita el mercado** debiendo fijar su política de anticipos laborales en función del incremento total soportable por su situación específica. Las empresas que sobrepasen el incremento de sus costes laborales a los niveles de inflación medios de Europa estarán perdiendo competitividad acumuladamente, y por tanto, poniendo en peligro su futuro.

IMPACTOS PREVISIBLES EN NUESTRAS ACTIVIDADES

En general las implicaciones del escenario macroeconómico básico descrito anteriormente en todas las Divisiones de MCC son positivas por la continuidad y generalización de los ritmos de crecimiento económico.

Las empresas de MCC relacionadas con la Inversión en **Bienes de Equipo** deberán considerar el buen contexto económico con continuidad o ligera reducción de las políticas de inversión con carácter casi generalizado (EE.UU, Europa, España) con especial incidencia del equipamiento inducido por la incorporación de las nuevas tecnologías. Existirán mejores perspectivas en Latinoamérica y en otras zonas emergentes, pero la subidas de los tipos de interés en todo occidente, junto a la pérdida de competitividad por el efecto de nuestro diferencial de inflación antes comentado, y la posible revalorización del euro frente al resto de las monedas restarán potenciales para incrementar la captación de operaciones.

Las perspectivas para las actividades del sector **automoción** son positivas en la medida que se confirme el crecimiento previsto por la economías europeas junto con la consolidación de la recuperación de los mercados emergentes. La continuidad en la generación de empleo, las mayores rentas disponibles, y la estabilidad cambiaria propiciada por la Unión Europea les afectarán favorablemente; pero cuentan con aspectos negativos tales como: la subida de los tipos de interés, cierta ralentización en el ciclo de reposición de automóviles, y la tendencia de apreciación de las materias primas a nivel mundial.

La actividades encuadradas en las Divisiones centradas en bienes de consumo duradero como **Componentes, Equipamiento Industrial, y Hogar** presentan buenas expectativas basadas en el mantenimiento de ritmos de crecimiento positivos previstos del consumo privado en los países de la UEM, la aceleración de los países del Este Europeo y las mejores perspectivas para Latinoamérica. Pero también se deben considerar los efectos negativos de una cierta moderación del mercado doméstico con ralentización del consumo privado, el deterioro de las condiciones de financiación que frenará la adquisición de viviendas, y la contracción de la construcción residencial en beneficio de la obra pública.

En la **División Construcción** afectarán las mejores expectativas para las actividades de energías alternativas y medio-ambiente por efecto de "sensibilización" derivado de los incrementos de precios del petróleo. Se intensificará la construcción en obras públicas dentro del Plan de Infraestructuras 2000-2007, pero por el contrario se puede producir una contracción de la construcción en vivienda por precios elevados (suelo, salarios, y condiciones de financiación).

La ralentización del consumo en España, la tendencia al alza de los productos agroalimentarios, y la presión e intensificación de la competencia afectarán a la **División Distribución**.

Por su parte la **División Financiera** operará en un contexto de subidas moderadas de tipos de interés, mayor ahorro y posiblemente una menor demanda crediticia aunque no en términos muy acusados, sin grandes cambios en las actividades de Leasing y Seguros por continuidad en los procesos de inversión. ●

LAS ACTIVIDADES DE MCC EN EL AÑO 2001 MODULARÁN SUS RITMOS DE PROGRESIÓN Y TENDRÁN LAS MEJORES OPORTUNIDADES EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.

La participación en la empresa cooperativa

JOSÉ M^o LARRAÑAGA

Ahora que tantos estudiosos de la empresa parecen redescubrir la necesidad de la integración de los trabajadores en las decisiones empresariales puede ser un buen momento para recordar algunas sencillas ideas sobre este concepto, tan íntimamente relacionado con la ideología del cooperativismo, que lleva camino de alcanzar el lugar del tópico que todos citan pero nadie concreta o alcanza: el limbo del remedio mágico para superar todos los males de la empresa.

Cuando se debatían las razones a favor de la participación de los socios en la cooperativa, el argumento fundamental era que la mera participación institucional (Asamblea General, Órganos Sociales) no garantizaba del todo la vinculación al proyecto empresarial porque la fuerza de lo cotidiano y de lo próximo es mayor que el transmitido por lo genérico y distante. Nuestra democracia no se acaba con la elección y la representación, sino que va más allá y pretende alcanzar un escalón más: la democracia participativa.

El problema, sin embargo, no se supera con solo proclamar en los Principios nuestra intención (recordar el 5^o Principio) para que se materialice su ejecución.

¿DE QUÉ PARTICIPACIÓN HABLAMOS?

La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa es un concepto complejo, que no debería identificarse con la mera comunicación de los objetivos, y sobre todo, no corresponde a la imagen del jefe paternalista que "dialoga" desde posiciones de dominio de las materias que se debaten o desde el conocimiento superior de los intereses generales, con sus "subordinados" a los que fagocita con la fuerza de su dialéctica.

La imagen de un jefe que integra a su gente permanecien-



do igual su opinión primigenia, como el cristal atravesado por la luz, es o un mito o un error de apreciación sumamente peligroso salvo que se imponga al trabajador una cultura basada en la negación de su capacidad en cuanto es y cree. Solamente desde la posición rabiosamente jerárquica, que sostenga la presunción de que los jefes saben más de todo siempre, puede defenderse la viabilidad de este modelo, que lleva aparejada la selección de aquellos que admiten sin discusión estos presupuestos. El resto se entiende que boicotea a la empresa porque discrepan.

Bien entendida la participación, parece claro que tiene como primera condición la necesidad de que ambas partes respeten unas reglas de juego en las que unos y otros tienen deberes básicos que han de aceptar y que se formulan en el anteriormente citado 5^o Principio.

La primera consecuencia de ello es algo en lo que nunca insistiremos lo suficiente y que habitualmente se olvida, y es que hay una exigencia previa de enseñanza, de explicar la razón de ser de la participación y de enculturizar en este valor a todos los niveles. No es el mismo talante el necesario para la imposición o para esgrimir la amenaza de castigo que para el razo-

namiento y el diálogo participativo.

La segunda, a la luz de la experiencia, es la necesidad de evitar el discurso unilateral, que insiste sólo en hacer respetar unos deberes y unas normas de conducta a los "de abajo". Lo cierto es que la inmensa mayoría de las decisiones erróneas no se toman por los trabajadores de base pero sus consecuencias negativas les afectan más a ellos.

INTERDEPENDENCIA

El mando, al exigir a sus colaboradores la participación activa en las decisiones en un nuevo marco de relaciones no puede hacer dejación de ciertos compromisos que no son negociables (seguridad, higiene, calidad) pero, al mismo tiempo tiene que respetar otras opiniones razonadas desde microculturas disímiles, en definitiva, los aspectos desiguales de una "mirada diferente" sobre la realidad de las cosas de la empresa. El fondo del planteamiento es la necesidad de reconocerse mutuamente, de evitar el prejuicio, la demonización del otro, aunque no es sencilla la distinción entre respeto a las normas del buen entendimiento y el derecho a la discrepancia. Pero si aceptamos que no hay espacios culturales totalmente homogéneos, si aceptamos que las pautas culturales están muy lejos de constituir tablas de la ley, que tanto lo que llamamos cultura cooperativa como las demás culturas, por definición, son dinámicas, interrelacionadas y correlacionadas, la "razón" empresarial única se desdibuja. El pensamiento único está desacreditado.

La participación en las decisiones supone la aceptación de la pluralidad como punto de partida para participar en el foro de discusión. Por eso, salvo que se crea ingenuamente en la radical vigencia de un espíritu de cooperación entre nosotros, habrá que aceptar que esa diversidad de opiniones supone hoy una traba para aplicar en condiciones de igualdad el peso ponderal de cada parte en las decisiones. Entender y ser sensible a esta realidad es esencial.

Esto nos exige tomar muy en serio la situación de asimetría entre las partes. Por eso los que se encuentran en la posición de poder son los que están obligados a empezar, y ésta es la premisa en la que no insistiremos nunca lo suficiente, y que no veo destacada en planteamientos que se hacen desde plataformas recientemente publicitadas en Euskadi.

No se trata de buenos modales ni de "soportar" a los discrepantes sino de entenderlos y aceptarlos como necesarios aun-

que nos escueza. Esto significa garantizar un espacio de diálogo en el que no exista ningún atisbo de temor a represalia implícita o explícita. Y no sólo proclamarlo en los Principios, Misiones u Objetivos. Es decir, es esencial concretar el "espíritu de participación en las decisiones" en el sistema organizativo, en los comportamientos y en el sistema de control social: tenemos que ser capaces de definir un ratio de participación en la gestión que nos permita conocer su grado de aplicación real. ●

EDUCAR EN LA PARTICIPACIÓN

Los buenos deseos, ni siquiera los buenos planes, ya lo hemos dicho, bastan para cambiar viejas formas de hacer las cosas. Ha llegado la hora de tomarse en serio el trabajo de crear las condiciones para la presencia de la participación en la gestión en nuestras propias empresas.

Desde círculos progresistas, desde los "cenáculos gurús" se aconsejan iniciativas para integrar a los trabajadores en las decisiones de la empresa: El beneficio para las partes es evidente, dicen. Las recomendaciones se dirigen básicamente a las empresas capitalistas que son las que conocen los "gurús". La empresa común es el último reducto de la plutocracia (gobierno de los más ricos) en el mundo. Uno puede votar para elegir al presidente de la nación pero no se le permite elegir al presidente de su empresa.

Curiosamente se considera adulto a un ciudadano mayor de 18 años, pero ese mismo individuo nunca alcanza su mayoría de edad como trabajador. Excepto en la jurisprudencia de la empresa cooperativa, las normas impiden al trabajador el acceso a las decisiones que es el primero en sufrir, los sindicatos son grupos de presión pero de participación. Desde la cooperativa es hora de asumir el reto histórico de aceptar la mayoría de edad del trabajador y facilitar su plena participación en la gestión laboral.

Se ha dicho que la cooperación es el modelo mejor dotado para promover esa participación frente a otros modelos a los que no parece importarle la desigual implicación en las decisiones empresariales e incluso las fomenta. Ahora bien, si aceptamos la responsabilidad de ser "punta de lanza" en este anhelo de democratización de las relaciones en la empresa deberemos dar pasos inequívocos para que el trabajador cooperativo sea el centro de la gestión, pasos para su formación en ser parte activa en la toma de decisiones en su área de competencia y pasos en el desarrollo humano y profesional que permita un entorno factible de participación responsable y motivador.

**TENEMOS QUE SER CAPACES DE
DEFINIR UN RATIO DE PARTICIPACIÓN
EN LA GESTIÓN QUE NOS PERMITA
CONOCER SU GRADO DE APLICACIÓN
REAL.**

VIGILANCIA DE LA SALUD

LA LEY DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EXIGE LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES ORIENTADAS A LA VIGILANCIA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES.

IÑAKI IGARZABAL

El artículo 22 de la ley de Prevención de Riesgos Laborales dice que "el empresario garantizará, a los trabajadores a su servicio, la vigilancia periódica de su estado de salud en función a los riesgos inherentes al trabajo".

Los riesgos evaluados y valorados por los técnicos deberán ser conocidos y tenidos en cuenta por los sanitarios del servicio de prevención en la planificación de métodos y técnicas que permitan conocer el estado de salud de cada trabajador.

Uno de los objetivos fundamentales de la vigilancia de la salud es determinar el grado de adecuación de la actividad laboral a las características de la persona que la desarrolla para prevenir daños a su salud.

Será de carácter obligatorio cuando la realización de los reconocimientos sea imprescindible para evaluar las condiciones de trabajo y/o para verificar si el estado de salud del trabajador es un peligro para el mismo o para terceros y/o cuando esté establecido en una disposición legal en relación con la protección de riesgos específicos.

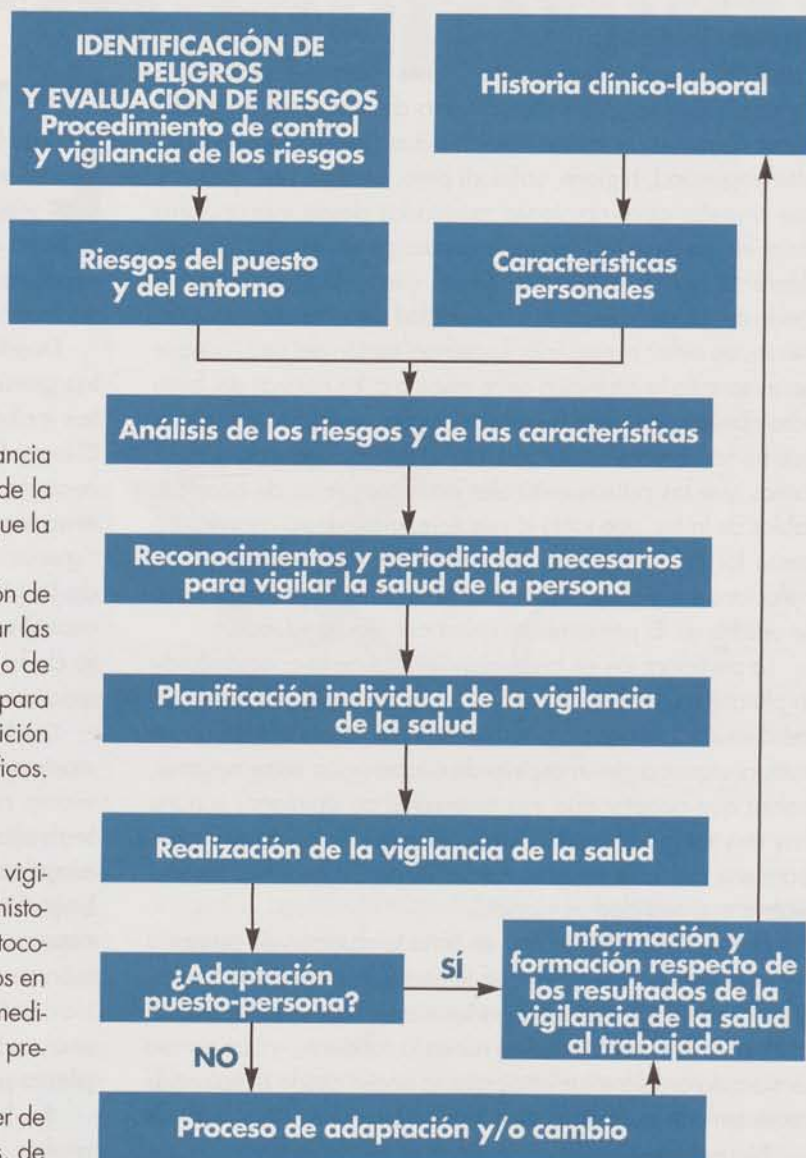
HERRAMIENTAS DE VIGILANCIA

Las tres herramientas necesarias para desarrollar la vigilancia de la salud son: la evaluación de riesgos, la historia médico laboral y procedimientos adecuados (protocolos) para conocer el grado de incidencia de los riesgos en la salud del trabajador, con el fin de poder adoptar medidas que minimicen o eliminen los efectos de un modo precoz.

El área de medicina de trabajo deberá de disponer de una versión actualizada de la evaluación de riesgos, de estudios de las condiciones de trabajo y conocerá los puestos de trabajo que ocupa cada operario.

El objeto de la Historia Clínico Laboral es planificar y ejecutar un programa de cuidado de la salud individualizado. El mencionado documento es donde se registran todas las actuaciones y las incidencias en materia de salud del trabajador, así como la trayectoria laboral del mismo con los datos de exposición a riesgos.

La realización de procedimientos adecuados que permitan el diagnóstico precoz de los efectos nocivos derivados de los riesgos laborales obliga a una continua puesta al día de desde el punto de vista técnico, tanto los profesionales como de los protocolos de salud aplicados. ●



“La realización de procedimientos adecuados que permitan el diagnóstico precoz de los efectos nocivos derivados de los riesgos laborales obliga a una continua puesta al día de desde el punto de vista técnico”.

OCUPADOS PERO NO PREOCUPADOS. UNA VIDA SIN ESTRÉS



ICTE

Desde la psicología se viene observando que como consecuencia, en muchas ocasiones, de los cambios que se están produciendo en la sociedad, comienzan a hacer aparición nuevas patologías, nuevas enfermedades, de las que probablemente ni sus abuelos ni los míos oyeron hablar nunca, valgan como ejemplo la anorexia, la depresión o la dependencia de determinadas sustancias o drogas de diseño.

Una de esas nuevas enfermedades es el ESTRÉS. Hoy en día todo el mundo está estresado, incluso en la televisión podemos ver un delicioso anuncio de una conocida marca de bebida en el que el chófer de un viejo autobús dice "me estás estresando".

¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

El estrés es un conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que experimenta el organismo cuando se le somete a fuertes demandas que en un momento dado sobrepasan a la persona.

Dos son los componentes básicos: por un lado los agentes estresores que son las circunstancias del entorno que lo producen, y por otro lado la respuesta al estrés, que son las reacciones del individuo ante los mencionados agentes.

Se habla de dos tipos de estrés; uno positivo que nos estimula, que nos mueve y nos motiva para la consecución de determinadas metas, y otro estrés, al que casi siempre nos referimos (como el del anuncio) el negativo, que no sólo no nos ayuda, sino que además, actúa como un poderoso factor bloqueador, que dificulta la puesta en marcha de determinadas actuaciones.

Así podemos considerar que el estrés:

- NO es necesariamente nocivo ya que a menudo nos

ayuda a conseguir los objetivos deseados.

- NO es ansiedad.
- NO es miedo.
- NO es la causa directa de las enfermedades aunque con frecuencia contribuye a su desarrollo.

Como curiosidad, cabe reseñar que se habla incluso de que determinadas profesiones u ocupaciones son generadoras de estrés. Analizando las nueve primeras y por orden serían las siguientes: controlador aéreo, empresario, piloto, médico, agente de bolsa, madre de niños pequeños, maestro de enseñanza primaria y secundaria, obrero a destajo y agente de ventas.

Si el principal factor de estrés en la actualidad es el trabajo; **¿qué ocurre con las personas mayores que en teoría, y sólo en teoría, han dejado de trabajar?**

Pues que el origen y las causas del estrés también se encuentran en esas pequeñas cosas de cada día, los ruidos, la contaminación, no dormir lo suficiente, la jubilación, las enfermedades, los miedos, la familia, y las preocupaciones que se derivan de ésta, e incluso los nietos nos pueden generar estrés, o situaciones en las que nos sentimos desbordados y que nos bloquean y nos conducen a un estado de excesiva excitación, nerviosismo, irritación, e incluso dolores de cabeza y musculares.

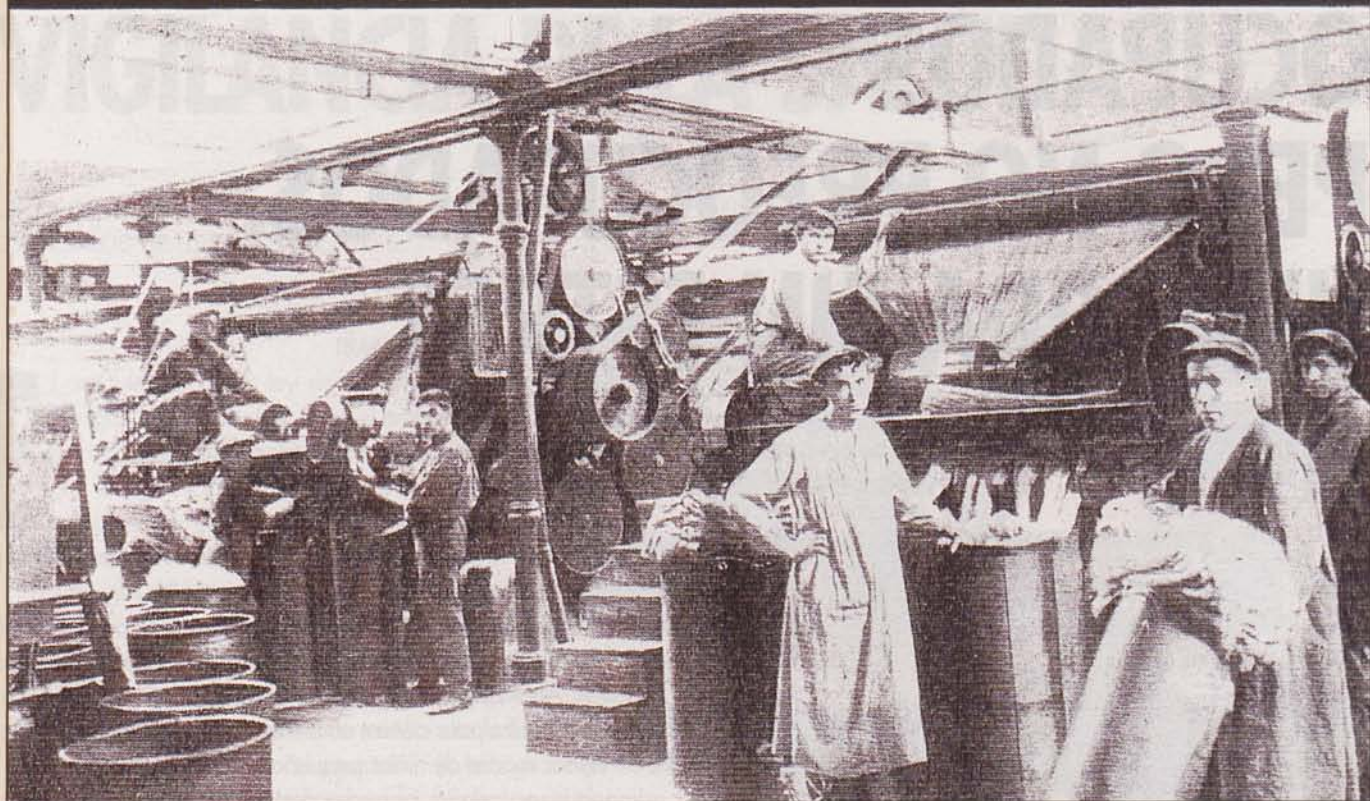
Ante una situación de estas características los estudiosos y eruditos del tema aconsejan relajación puesto que es por ende lo opuesto a la activación que genera o provoca el estrés.

Sin llegar a ser un experto en el tema del estrés, aunque sí probablemente en otros muchos, el periodista Antonio Álvarez Solís nos ofrece en su libro "Jóvenes de corazón" lo que él denomina *Algunos consejos para ser feliz sin llegar a nada*, entre los que podemos encontrar:

- El amor es como los triglicéridos: no hay que acumularlos.
- No te empeñes en ponerte una dentadura nueva cuando empiezas a disfrutar de la sopa.
- Hay que procurar que los nietos no te dejen a solas con los padres.
- De viejo no te preocupes por olvidar las cosas, lo grave es recordarlas.
- Si al morir dices que te llevas contigo un secreto pensarán en ti durante años.

Si procuramos seguir estos consejos y algún otro, no sé si caeremos en el estrés, pero desde luego el sentido del humor nos ayudará a sobrellevarlo mucho mejor. ●

Hilatura en una empresa textil guipuzcoana antes de 1915.



ACTUALMENTE BERGARA SIGUE SIENDO UN IMPORTANTE CENTRO PRODUCTOR DE TEJIDOS PARA ROPA LABORAL, Y AUNQUE APENAS SE TEJE, SE MANTIENEN ALGUNAS OPERACIONES ARTESANALES.

Azul de Bergara

José M^a Izaga — Carmelo Urdangarín

La tradición textil de Bergara se remonta al menos al S.XV. En 1.497 los Reyes Católicos confirmaron las ordenanzas de “los hazedores de los paños de Vergara”, y en el S.XVII el “lienzo que llaman de Vergara” gozaba de reconocido prestigio. Pero la verdadera importancia de esta Villa en el sector textil, comenzó en 1.846, cuando José Julián Blanc, comerciante aragonés afincado en Bergara y dos vecinos de Bayona, Frois y Silva, fundaron la “Fábrica de Hilados y Tejidos de Vergara”, hoy Tavex.

Según describen José E. Perallón y Jose Luis López en “El mundo azul de Tavex”, libro publicado por esta empresa para conmemorar su ciento cincuenta aniversario, la fábrica se desarrolló rápidamente. En 1860 trabajaban 500 operarios, la energía utiliza-

da era hidráulica y de vapor, y tenía “instaladas cincuenta y cuatro máquinas para preparación y carda de algodón, veintiocho máquinas de hilar y ciento sesenta y cuatro telares. Existía también un departamento de blanqueo, teñido y estampación”. Según estos autores, la fábrica producía mahones muy apreciados, y se reconocía que “la fábrica carecía de competencia en sus algodones azules”, lo que originó que comenzaran a instalarse en Bergara otras empresas dedicadas al tinte de telas en azul. Así surgió un núcleo textil que se fue especializando en el “azul de Vergara”. Se trataba de un tejido de algodón teñido de un característico color azul oscuro y cuyo principal colorante era un añil natural. Se destinaba a ropa de trabajo y ya en 1888 se fabricaban 17.000 piezas/año.

Hacia 1920 todavía se crearon nue-

vas empresas que fabricaban este tejido. Con la industrialización de la posguerra la demanda creció y en la localidad guipuzcoana llegó a producirse el 90% del tejido para ropa de trabajo que se fabricaba en España. Hacia 1970 Bergara contaba con 16 empresas textiles, que ocupaban a unos 2.000 trabajadores, en su mayoría mujeres.

El proceso de fabricación

La elaboración del “azul de Vergara” a partir del algodón comprende tres operaciones; la elaboración del hilo o hilatura; la formación del tejido a partir del hilo, o tejeduría; y la tintorería.

El hilado sólo lo efectuaban, en los años de la posguerra, tres de las dieciséis fábricas existentes en la zona. A partir del algodón, que se recibía por ferrocarril en forma de balas, las

máquinas iban formando mechas o manojos de esta fibra que se iban desmenuzando y formando el hilo, de color natural o "crudo", que quedaba enrollado en bobinas o canillas.

El segundo paso era la **tejeduría**. Utilizando telares, se tejía el hilo y se obtenía la tela, formada por la urdimbre o hilos longitudinales, y la trama o hilos transversales, que se recogía en bobinas de más de cincuenta metros.

Hasta la década de los 60, el ancho del tejido elaborado era de 70 centímetros, para lo que se precisaban 5.100 hilos longitudinales (urdimbre) que se agrupaban previamente a la labor del tejido. Esta operación se iniciaba en la urdidora donde se colocaban 510 bobinas, cada una con su correspondiente hilo, y cuyos extremos se enrollaban en un único rodillo (carrete o faja) de 15 cm de ancho. Al girar iba recogiendo, arrollando, y agrupando los 510 hilos en una sola bobina.

La labor estaba controlada por la urdidora (siempre mujer), quien colocaba los materiales en su lugar, atendía la maquinaria, y ante todo estaba atenta a la rotura de cualquiera de los hilos. En caso de rotura, detenía el rebobinado y unía los dos extremos, operación que efectuaban con habilidad y rapidez, y que repetía cada vez que se terminaba de desenrollar el hilo.

Después se encolaban los hilos de las fajas o carretes para evitar que se desprendieran fragmentos y facilitar así su deslizamiento por los telares. A continuación las fajas pasaban a los telares, y se agrupaban en grupos de 5 y 10 para obtener los 5.100 hilos precisos.

La tela, que se iba enrollando a la salida de la máquina, era revisada por la tejedora que la desplegaba manualmente y tras eliminar los hilos y fibras que llevaba adheridos, volvía a enrollarla en una gran bobina sobre ruedas, la "burra" o "bota".

La tela que todavía mantenía el color natural "crudo" del algodón, pasaba a la **tintorería**, donde recibía el color azul oscuro característico del mahón o "azul de Vergara". Esta fase comenzaba con el descrudado o eliminación de la cola, para que la tela quedara limpia y lista para absorber los tintes necesarios. Para eliminar las

impurezas, la tela era lavada con una disolución de sosa cáustica y fosfato de sosa diluido, y después se pasaba entre dos rodillos que eliminaban el agua.

Para el teñido se desenrollaban las bobinas de tela, y se pasaban primero por varias cubas que contenían los tintes, y seguidamente por otras, con productos fijadores del color. Así, pasaba entre dos rodillos "fulares" que la comprimían, "metiendo" el color. El tinte utilizado era el índigo, colorante natural procedente de una planta que se importaba de la India y que en 1880 fue sintetizado por Bayer y a partir de 1897, fabricado industrialmente. A partir de esta fecha fue sustituido por el azul hidrón, también sintético, que se sigue utilizando hoy en día.

Los tejidos pasaban después al "secado en frío", colgados en los secaderos, que eran edificios de más de doce metros de altura, con rejillas de madera, y que destacaban sobre el conjunto. Finalmente se les daba a las telas un recubrimiento de acabado o apresto, a base de un baño de almidón de patata, que las hacía más suaves.



Tejeduría de la Algodonera de San Antonio de Vergara, el primer tercio del s. XX

Los trabajadores

Desde inicios del S.XIX, las mujeres constituían una parte importante de la plantilla de las industrias textiles bergaresas. Las labores de urdido y tejeduría estaban asignadas exclusivamente a ellas, posiblemente por su mayor habilidad manual. Eran hombres, el mayordomo, primer responsable de la sección, que dependía directamente de la dirección; el encargado; los varios contramaestres que ponían a punto las máquinas; sus ayudantes; y el encolador, que elaboraba la cola y controlaba el grado de humedad tras el proceso de secado. En la sección de tintorería todos eran hombres. Debían atender su buena marcha, cambiar los rodillos y las bobinas cuando era preciso y evitar que se formaran pliegues en el tejido.

Cabe destacar por otra parte la pre-

sencia de los niños en la plantilla de la industria textil. En 1892, por ejemplo, la empresa que hoy es Algodonera de San Antonio contaba con un total de 265 trabajadores, y 40 eran niños.

A pesar de la importancia de la industria textil, no existió ningún tipo de formación profesional sobre el ramo, a excepción de la Escuela de Grabado que el Ayuntamiento de Bergara creó en 1905, con objeto de cubrir las necesidades de profesionales; y en años posteriores a la Guerra Civil en la Escuela Elemental.

Para la obtención de los colores y las tonalidades deseadas, la Fábrica de Hilados y Tejidos de Vergara, dio mucha importancia a la preparación de los tintes necesarios, contando con

laboratorios propios. La tonalidad del "azul de Vergara", en sus versiones mahón y azulina era difícil de imitar, e hizo pensar que su secreto estaba en las aguas utilizadas. Pero, más bien podía deberse a la disposición de químicos y laboratorios en las primeras empresas textiles, y posteriormente al bien hacer.

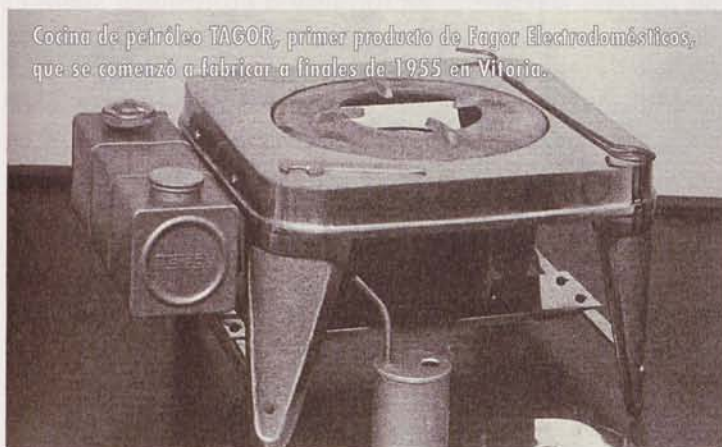
En cuanto a la jornada de trabajo, hacia

1919 se redujo de 13 horas a 10, a consecuencia de una huelga. Las condiciones de trabajo no eran malas, los accidentes eran pocos, y se trabajaba a dos y hasta tres turnos. Los salarios han sido históricamente inferiores a los de la vecina industria del metal. Las urdidoras y tejedoras trabajaban con frecuencia a prima, que se medía por los metros o piezas de tejido.

Los problemas medio ambientales no tardaron en aparecer. En 1893 las lavanderas se quejaban de que "la fábrica" ensuciaba las aguas del río, pero como en aquella época no había solución, se vertían durante la noche.

Hoy, Bergara sigue siendo un importante centro productor de tejidos para ropa laboral. Apenas se teje, pero se mantienen las operaciones de teñido que han evolucionado notablemente desde los 60 a la tintura actual. 🍷

FAGOR, 45 AÑOS DE HISTORIA



Cocina de petróleo TAGOR, primer producto de Fagor Electrodomésticos, que se comenzó a fabricar a finales de 1955 en Vitoria.

vo los fundadores recuerdan que en febrero de 1956 era habitual que las ropas de los trabajadores se impregnaran del petróleo que se utilizaba para lubricar los tornos Helgo (torneaban las arandelas que sujetaban los asientos de las furgonetas DKV). En cierta ocasión, cuando un trabajador se acercó a la estufa para calentarse, la mala fortuna hizo que sus ropas se incendiaran provocando su muerte.

Las largas jornadas laborales de 12 horas, y las escasas posibilidades de transporte, hacía imposible que los mondragoneses que trabajaban en Vitoria pudieran desplazarse diariamente, por lo que pasaban allí la semana y volvían a Mondragón a pasar el domingo.

DE VITORIA A MONDRAGÓN

R.M.E.
Este mes de noviembre se cumple el 45 aniversario de la puesta en marcha de la primera actividad industrial de nuestra experiencia cooperativista: Talleres Ulgor. El 20 de octubre de 1955 se firmó la compra de los talleres de Vitoria propiedad de Máximo Beltrán de Otilora. Allí se creó Talleres Ulgor, primera empresa cooperativa, antecesora de la actual Fagor Electrodomésticos. Lo primero que hubo que hacer fue pagar las 400.000 pesetas por el traspaso de este negocio que otorgaba a los compradores licencia para fabricar aparatos de uso doméstico. A principios de noviembre, diez días después de la compra, tomó posesión de los talleres Luis Usatorre, del grupo promotor, al que le acompañaron Jesús Bengoa y José Cruz Etxebarria, ambos maestros industriales de la Escuela Profesional.

LAS VICISITUDES DE LOS INICIOS

El 2 de noviembre de 1955 se comenzó a trabajar en Vitoria, con apenas diez trabajadores. Las condiciones laborales de la época distaban mucho de las actuales, y como dato significati-

Casi un año más tarde, el 14 de abril de 1956, tras bendecir los terrenos, comenzaron las obras del pabellón de Laxarte en Mondragón, actual sede de las oficinas centrales de Fagor Electrodomésticos. Aún sin acabar las obras, ese mismo año de traspasó todo la maquinaria de Vitoria a Mondragón para comenzar seguidamente el montaje de las mismas. Los fundadores de la primera cooperativa, propusieron a los trabajadores vitorianos seguir trabajando en Mondragón; sólo cuatro accedieron a ello, y al cabo de pocos años no quedaba ninguno. Las razones habría que buscarlas en el ambiente que se vivía en aquella época en Mondragón, y es que éste era un pueblo desarrollado, ducho en batallas sociales, se enfrentaba a la situación reinante, y el ser cooperativista tenían un significado propio. En Vitoria no hubiera ocurrido lo mismo.

Ulgor comenzó a trabajar en Mondragón, y como dato curioso, se constata que el 12 de noviembre de 1956, los 16 primeros socios trabajadores, rezando un padre nuestro, estrenaron el comedor de Ulgor. Trabajaban 10 horas diarias, con 40 minutos para comer. Las condiciones laborales eran todavía muy precarias, así lo demuestra el hecho de que durante ese primer invierno la temperatura exterior alcanzó los 12 grados bajo cero, y ante la inexistencia de calefacción, también en el interior de la fábrica se registraron muy bajas temperaturas.

En cuanto al producto, Ulgor comenzó fabricando en 1955 cocinas de petróleo (foto superior), en 1956 fabricó estufas de petróleo, y el 14 de octubre de 1957 obtuvo la licencia para fabricar cocinas de butano, producto que verdaderamente dio a la cooperativa prestigio y desarrollo.

La evolución se ha dado en todos los campos, se introdujeron nuevos productos y se modernizaron otros, se edificaron nuevas naves en Mondragón, se crearon otras cooperativas, ... Hoy Fagor Electrodomésticos es una empresa líder en su sector, y MCC está constituida por más de cien cooperativas. ●



Obras del pabellón de Laxarte en Mondragón.

LA CANTIMPLORA DE EUSKADI

LOS EMBALSES DE ULLIBARRI-GAMBOA, ALBINA Y URRUNAGA, UBICADOS EN PLENA GEOGRAFÍA ALAVESA, LUGARES APROPIADOS PARA LA PRÁCTICA DE DEPORTES ALTERNATIVOS.



Tres embalses, el de Ullibarri-Gamboa, que es el más grande, el de Albina y el de Urrunaga, iniciados en 1945 el primero de ellos y finalizados en 1957, constituyen lo que algunas guías de Alava denominan lagos artificiales. Lagos que dan de beber al área metropolitana de Bilbao, Vitoria y parte de la llanada alavesa. Lagos con playas, calas, instalaciones deportivas, clubes náuticos, islas, ... vamos que no le falta de nada. Lugar privilegiado para la práctica de la vela ligera en sus distintas modalidades, para hacer senderismo a pie o en bici de monte, tomar el sol, acampar, ... Circunvalar en bici de monte el embalse de Ullibarri-Gamboa es una delicia. Recorrer los pueblos de sus alrededores como Gebara, Maturana, Zaldueño, Hermua, Larrea, Barria y muchos otros es darse un paseo por

EUKENI OLABARRIETA

No siempre la mano del hombre ha transformado el paisaje para estropearlo. Los embalses del Zadorra son un ejemplo de ello. En plena fiebre desarrollista el hombre tuerce el destino del humilde río Zadorra y convierte su cuenca de verdes pastizales en un espacio acuático, una especie de mar interior donde Alava entera se contempla con un toque de narcisismo. Y justificado, porque el paisaje actual, lacustre, con maravillosos rincones e históricos alrededores, es motivo de orgullo para los alaveses.

En cualquier época del año puede visitarse y no se arrepentirá de ello aunque lo haga en el crudo invierno alavés, época en la que podrá contemplar miles de patos, fochas, variedad de anátides, pollas de agua, cormoranes, incluso garzas, y otras aves que pasan el invierno en sus aguas. En verano suele haber demasiada gente; desde Vitoria, Alto Deva, y desde los alrededores miles de personas acuden a disfrutar de su "playa", a broncearse, a cobijarse debajo de sus arboledas a dormir después de una buena comida campestre, o echar la partida de mus. Ahora es época tranquila, más fría pero ideal para andar a pie o en bici, sin problemas de coches ni de aparcamiento.

la historia y por la arquitectura románica, gótica, del medievo. Si las piedras pudieran hablar nos contarían muchas historias de banderizos, de oñacinos y gamboinos.

Pero sus encantos no terminan ahí, la Vía Verde del Zadorra es una pro-

longación de la red de carriles bici de la ciudad de Vitoria. El trazado del ferrocarril Vasco Navarro se extendía desde Estella hasta Mekolalde, pasando por Vitoria, y en Mekolalde enlazaba con la línea Maltzaga-Zumarraga; estas líneas contaban con numerosos ramales. Desgraciadamente la nochevieja de 1967 fue la última de este modesto pero útil y práctico ferrocarril, cada vez más añorado, y que hoy ha dejado lugar al "bidegorri" que une el Alto de Arlabán con Vitoria, un recorrido precioso pasando por Durana, Retana, Ullibarri, Landa, tranquilo, sin cuevas y que le permite disfrutar de la naturaleza con facilidad y seguridad.

Una bonita excursión con múltiples posibilidades, lo que hará que vaya más de una vez para explorarlas todas.

En esta época vaya bien abrigado, y no olvide los prismáticos y la cámara de fotos. Sin problemas para comer en cualquier punto de sus alrededores. ●



Bernardo Atxaga



Jose Irazu, noiztik Bernardo Atxaga?

Hainbeste denbora pasatu da, askotan ahaztu egiten zaidala. 20 urterekin Bilbon ikasten ari nintzela, antzerki lan bat eta ipuin bat idatzi nituen, eta nori erakutsi ez eta "Verdes" izeneko liburudenda batean uztea erabaki nuen. Gabriel Aresti pasatu zen bertatik eta irakurri bezain laster argitaratu egin behar zela erabaki zuen. Orduantxe hartu nuen Bernardo Atxaga izena betirako.

Ordutik hona zenbait aldaketa izan dira zure obran. Besteak beste, sari nazionala eta beste errekonozimendu batzuk ere jaso dituzu. Nola eragin dizute hauek?

Sariak oso garrantzi handikoak dira, etxeokok sines dezaten, batez ere. Niretzat esperientziarik gogorrena euskal literaturan lagunik ez izatea izan da, adiskiderik ez izatea, anai-arrebarik ez izatea. Hau da, bat-batean konturatzea zuk aurrean duzun horrek, nahiz eta zure argitaletxekoa izan edo euskal kulturako beste edozein izan, ez duela zugar inolako federik. Benetan harrigarria egiten zait zein fede gutxi eta zein gutxi baloratzen den euskal kulturarekin lotutako edozein lan. Bada sinesmen ideologiko bat, baina errealitatean ez da indar berarekin ema-

ten. Horregatik pentsatu izan dut beti etxerako bidea kanpotik egitea hobe dela, nahiz eta etxean lagunak eta senitarteak izan. Badago jendea, oraindik ere, guk uste baino gehiago, benetan balio gutxi ematen diona euskal jendeak egiten dituen gauzei. Itzulpenek ere izan dute bere pisua arlo honetan; hemengo lan batek Italian kritika ona jasotzen duenean, badirudi hemen ere gehiago baloratzen dela. Horregatik diot, sarien eta itzulpenen bidez euskal lanak errekonozitzen hasi arte, nahiko fede gutxi zegoela euskal kulturari.

Genero desberdinak ukitu dituzu. Non ditu Bernardo Atxagak bere mugak?

Askotan hitz egin dut honetaz Zumeta pintorearekin, halako hurbiltasun bat sentitzen dudalako berarekin. Askotan gertatu izan zait, berari bezala, obra bukatu beharra izan eta gero eta zabalago ikustea, beraz, mugak norberak jarri behar ditu. Ildo bereetik, esango dizut ni oso seguru nagoela egin dudan lan guztiekin, eta batzuentzat barregarria badirudi ere, momentu honetan pentsatzen ari naiz, oraingo liburua bukatu ondoren, berriz hasieratik abiatzea. Zergatik heldu behar diot 50 urterekin heldutasun etapari? Indarra dudan bitartean, eutsi egingo diot. Beraz, gauza bitxiak prestatzen arituko naiz, irakurketa berriak egingo ditut, ... Ez dakit zer izango den, baina ilusioa dut horretan.

Non dago zure arrakastaren giltza? Nola zureganatzen dituzu irakurleak?

Beste autore batek zioen bezala, arrakasta bat beti dator arrakasta txiki askoren ostean. Egia esan, nire bizitzan ez dut arrakasta handiaren sentsazioa izan. Nik aukeratu eta jarraitu dudan lerroa ez zela guztiz txarra somatu izan dut, hori bai. Idazle bezala nahiko berezia naizela uste dut, oso estu eta leial jarraitu izan diot beti lerro horri. Hau da, betidatik izan dut aurretik ondo pentsatuta egin behar nuena, nahiz eta beharbada batzuetan ez asmatu. Ni oso leiala izan naiz nire zaletasunarekiko eta nire ideologiarekiko eta uste dut hortik etorri dela nire obraren arrakasta.

Idazten jartzen zarenean, irakurle jakin bat izaten duzu buruan?

Garai batean nolabait aritu nintzen gauzak lotzen eta irakurlea zein izango litzatekeen pentsatzen, eta horren arabera hola edo hala idazten. Baina gaur, berriz, idatzi eta idatzi egiten dut, eskuak idatz dezala, loturarik gabe, gero bata bestearekin

"Etxerako bidea ka

Jose Irazuk, Bernardo Atxaga bezala ezagutzen dugun euskal idazleak, "Obabakoak" obrarekin literatura-ko sari nazionala eskuratu zuen 1988an; bere liburuak 24 hizkuntzatarara itzulita daude; estilo desberdinak landu ditu Asteasuko idazleak (nobela, poesia, haur literatura, ...)

lotu eta azkenik obraren amaiera josteko.

Askotan esan ohi da literaturan obra bukatzea dela zailena.

Bai, zailena horixe da, baina bukaera non dagoen eta lan bat noiz bukatu behar den jakiteko, uste dut azpitik halako sintaxi edo zifra bat dagoela. Oreka bat somatzen dudanean ematen diot bukaera. Esate baterako, azken egun hauetan Valerdiri egin diodan poema zintzilikatuko dute, eta poema hori idazterako orduan, berari buruz dakidan guztia isladatu nahi izan dut bertan, baina azkenean zertxobait esan gabe utzi dudala uste dut. Hurrengo batean, beste zerbaite gehituko diot poema horri eta orduan lortuko du beharbada aipatutako oreka.

Ezagutzen al duzu zure lana irakurtzen duenaren perfila?

Nire poemak esate baterako, jende oso gazteak irakurtzen ditu. Horretaz gain, badakizue, irakurri emakumeek egiten dute, kulturaren gidariak dira beraiek. Zentzu honetan, harri-garria iruditzen zait gizonezkoen gehiengo-arena.

Eta zuk zer irakurtzen duzu?

Asko irakurtzen dut, arrazoi profesionalak medio. Momentu honetan, Hitler-en garaian Berлиндik eginiko kronikak ari naiz irakurtzen. Gainera saiakera ere etengabe irakurtzen dut, eta badago askotan gomendatzen eta oparitzen dudan liburu zoragarri bat, "Mirar un cuadro" delakoa. Zenbat jakin beharra dagoen halako liburu soila egiteko!

Non eta nola idazten duzu?

Orain estudioa daukat, nire bizitzako lagun eta jaioterriko kuadroekin apainduta, oso polita! Mahai handia dut lan egiteko, eta bertan pasatzen dut ahalik eta denbora gehien.

Idazteko sistemari dagokionez, aldatu egin dut. Orain arte ordenagailua erabiltzen nuen, baina azkarregia iruditzen zait niretzat. Uste dut ordenagailua, idazteko forma berezia sortzen ari dela, ez nire gustukoa; segituan somatzen dut lan bat nola dagoen idatzita. Beraz, gaur egun eskuz idazten dut lehendabizi eta gero makina elektrikorik pasatzen dut.

Bidezkoa da euskal literaturaz hitz egitea?

Bai eta ez, segun nondik ari zaren. Euskaraz egiten den literaturak ezaugarri propioak ditu, sistema bat da, hizkuntza propioa duena, hemen egiten dena eta bertan merkatu propioa duena. Euskal siderurgia esate baterako erabiltzen da, ezta? Beraz, euskal literaturaren kontzeptua ez da guztiz okerra.

Baina, era berean ezin dira euskal literaturako obra guztiak berdin definitu, zeren eta nahiz eta guztiok euskaldunak izan, desberdinak gara, obra bakoitza desberdina delako, eta hemengo idazle batek Pistburg-en izan dezakeelako anaia literarioa. Beraz, segun eta zein zentzutan erabiltzen den kontzeptua, egokia edo faltsua da. ●

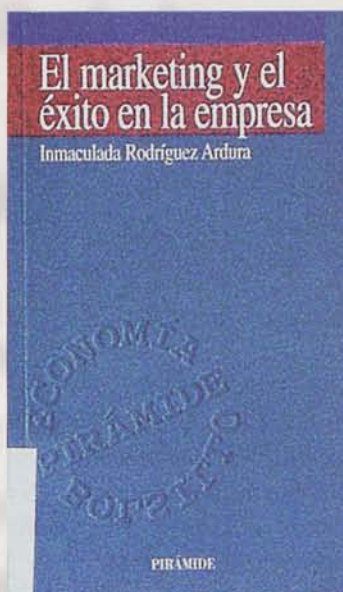
Curiosidades

Hace 20 años que abandonó su faceta de profesor de instituto y su trabajo en una entidad financiera, para dedicarse por completo a escribir. Estaba convencido de que no podía compaginar diversas tareas, y lo de escribir le atraía efusivamente. Para entonces, José Irazu era ya más conocido como Bernardo Atxaga, si bien todavía hoy sus amigos y familiares más íntimos le llaman por su verdadero nombre.

Reconoce que un escritor debe estar siempre atento al mínimo detalle, por cotidiano que parezca, y tomar notas de ello; serán las que luego regirán los hilos de un nuevo poema, un cuento, una nueva obra.

Desde hace un par de años, su vida ha dado un giro de 180 grados. Influenciado por el nacimiento de sus dos hijas, se ha visto obligado a cambiar sus costumbres diarias. Confiesa que, ahora aprovecha cualquier momento para escribir, primero a mano, y luego a máquina.

npotik egitea hobe"



El marketing y el éxito en la empresa

Inmaculada Rodríguez Ardura

Dariamente recibimos miles de estímulos a través de la publicidad, llevamos a cabo actos de compra, nos hacemos con una opinión acerca de las marcas y los productos que nos rodean.

Seguramente nos habremos planteado en más de una ocasión: ¿marketing y publicidad son la misma cosa? ¿realmente la publicidad crea falsas necesidades? ...

Estas y otras preguntas encuentran respuesta en las páginas de este libro, a través de una exposición amena pero no por ello menos rigurosa, de fácil comprensión y completada con numerosos ejemplos prácticos.

El poder de decir no

Emmanuèle Reynaud

Las características propias de los corporativismos -egoísmo grupal, repliegue sobre sí mismo y hermetismo, defensa activa de ventajas adquiridas - se revelan tanto más legítimamente criticables cuanto que aparecen, en el mejor de los casos, desvinculadas de una actividad productiva o de una utilidad social especial, y en el peor, en contradicción con las mismas.

Este libro está dedicado a estudiar los mecanismos productores de corporativismos en el seno mismo de las situaciones sociales que aparecen implicadas en tales fenómenos.



Planificación: El Arte de Establecer Objetivos

Amado Salgueiro



AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación

Planificación: el arte de establecer objetivos

Amado Salgueiro

La planificación y el establecimiento de objetivos son herramientas que permiten "analizar el pasado y presente para optimizar los recursos en busca de los resultados deseados"

Para la consecución de los objetivos marcados por la empresa, existen innumerables herramientas de gestión, tendentes al análisis y evaluación del rendimiento de los diversos factores organizacionales. Aquí se analizan muchos de ellos, ofreciendo un amplio catálogo de los métodos de definición de estrategias a corto, medio y largo plazo.

EL MST, MOVIMIENTO SIN TIERRA, POR LA REFORMA AGRARIA EN BRASIL

EL MST HA VISITADO, DE LA MANO DE LA FUNDACIÓN MUNDUKIDE, DIVERSAS COOPERATIVAS DE MCC CON EL FIN DE AHONDAR EN ASPECTOS COMUNES CON LAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DE BRASIL.

El Movimiento sin Tierra se creó en 1985 con el objetivo de organizar las familias de trabajadores rurales e impulsar la reforma agraria. Formado por 5 millones de familias campesinas, actúa en 23 estados brasileños, y cuenta con cerca de 350.000 familias asentadas que poseen tierra propia y otras 150.000 familias que viven en campamentos itinerantes.

LA REALIDAD DE BRASIL

A pesar de que Brasil es uno de los países más extensos del mundo, con casi 850 millones de hectáreas de tierra, de los que 370 millones son tierras propicias a la agricultura, el 80% de estas últimas no produce en la actualidad. Las leyes brasi-



Miembros del MST, en su visita a Mondragón: Pedro Ivan Chistofolli, Amelia Franz, y Jose Brito Ribeiro

leñas permiten la expropiación de las tierras que no cumplen una función social, pero la solución no es tan fácil, puesto que los intereses de los terratenientes priman y sólo tras ocupar las tierras improproductivas y presionar al Gobierno para que la ley se haga efectiva, 350.000 familias campesinas consiguieron los títulos de esas tierras.

La situación de las familias sin tierra es mayoritariamente de miseria, considerando que cerca de 32 millones de personas en Brasil viven por debajo del nivel de pobreza. La peor situación se da en el noreste del país, donde se ubican la mayor parte de las familias sin tierra, y donde los terratenientes tienen control sobre las políticas del Estado. En el resto de las regiones, la situación varía: existen jornaleros que se desplazan de una

región a otra en busca de trabajo, asalariados permanentes, incluso existen la exclavitud a pesar de estar prohibida, y hay quienes cuentan con tierra propia pero apenas pueden producir. "En consecuencia, en estas zonas los índices de desnutrición, analfabetismo, discriminación de la mujer, ... son superiores a la media nacional" explica Pedro Ivan Chistofolli, ingeniero agrónomo de 35 años.

Además, los conflictos y la violencia contra los trabajadores rurales es continua en Brasil. Sólo en 1998 fueron asesinados 47 trabajadores en conflictos por la posesión de la tierra.

LA REFORMA AGRARIA

La reforma agraria que el Movimiento sin Tierra defiende, abarca no sólo la posesión de las tierras no productivas por parte de los campesinos, sino también otros profundos cambios en la estructura social, política y económica del país brasileño. "Una vez conseguida la tierra, los campesinos deben luchar por mantener la producción, por una asistencia técnica idónea, por conseguir el apoyo del Estado, por organizar un sistema cultural y de educación para los niños y jóvenes, por un programa de salud basado en nuestra propia realidad, etc. Nuestra organización lucha por conseguir todos estos aspectos que son verdaderamente los que nos llevarían a la auténtica Reforma Agraria" nos comenta José Brito, agricultor de 35 años. ●

COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

Tras la legalización de la tierra por parte del Gobierno, el MST desarrolla programas concretos dirigidos a mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas: programas de educación, de formación técnica, de finanzas, de producción, ...

Los resultados de estos programas específicos han sido satisfactorios en diversas áreas. En cuanto a la educación, existen escuelas itinerantes y en colaboración con la UNESCO y con más de 50 universidades, existe un programa que está alfabetizando cerca de 25 mil jóvenes y adultos.

En cuanto a la producción, se han creado cerca de 400 asociaciones de producción, comercialización y servicios, 49 cooperativas de producción agropecuaria, 32 cooperativas de prestación de servicios, 2 cooperativas de crédito y 2 cooperativas regionales de comercialización.

La visita que los miembros del MST han realizado a Mondragón se enmarca más en el proceso histórico de las cooperativas del Grupo MCC que en la situación actual, ya que la realidad dista mucho de la de aquel país.



NACIÓ EN MÉXICO HACE 24 AÑOS, ES PADRE DE DOS NIÑAS Y TRABAJA EN UNA COOPERATIVA DE BERKELEY (CALIFORNIA). HA PASADO UNA SEMANA EN MONDRAGÓN PARA CONOCER "IN SITU" NUESTRO COOPERATIVISMO.

"Es difícil cambiar la mentalidad del trabajador americano"

PERSONAJE

GUILLERMO PÉREZ COOPERATIVISTA AMERICANO

¿A qué te dedicas?

Soy panadero y trabajo en una cooperativa de Berkeley (California) que se llama "Cheese Board Pizza", una tienda que se dedica a la producción y venta de pizzas. También participé en otra organización, que se llama "No bosses" (No jefes), cuya misión es constituir nuevas cooperativas.

¿Y logra su objetivo?

Bueno, ya hemos abierto dos tiendas más, una en Auckland y otra en San Francisco. Estas dos nuevas tiendas cooperativas se llaman Arizmendi, en memoria del fundador de las cooperativas de Mondragón.

¿A quién se le ocurrió la idea de bautizar con el nombre "Arizmendi" a estas dos tiendas cooperativas?

En nuestra organización hay una persona muy activa, que se dedica a promover cooperativas. Estudió cooperativismo en la Universidad de Berkeley, y conoció la vida y obra de Arizmendiarieta. El sugirió el nombre y nosotros lo aceptamos, porque es un tributo a un gran impulsor de cooperativas.

¿Hace cuánto tiempo que se constituyó la primera tienda?

Hace 40 años, y ya lleva 35 años funcionando como cooperativa. Por supues-

to, no es comparable a lo que ustedes tienen aquí. Comenzamos 8 personas y ahora somos 40, más otras 20 que comenzarán en las dos nuevas tiendas.

¿Sois todos socios?

Todos somos socios, todos ganamos igual, todos participamos en los beneficios y ejercemos el principio una persona-un voto.

¿De quien fue la idea?

De una señora que regentaba un negocio dedicado a la producción de tres o cuatro tipos de quesos. El negocio no iba bien y llegó un momento en que no pudo pagar a sus trabajadores, así que les propuso que adquirieran el negocio, formando una cooperativa.

¿Y qué tal marcha el negocio?

Bien, muy bien. Seguimos vendiendo queso y también pizzas vegetarianas. Facturamos al año cerca de dos millones de dólares.

¿Conocías la Experiencia Cooperativa?

No.

¿Y a Arizmendiarieta?

Había oído hablar de él, pero no conocía su obra.

¿Y qué tal la fórmula cooperativa?

Estoy a gusto, pero me gustaría que la gente se tomará más en serio la filosofía

cooperativa. No abrimos muchos negocios cooperativos porque la mentalidad del americano está en función de lo que proyecta la televisión, y los estereotipos que genera son el de ganar mucho dinero, hacer lo que sea para ganarlo, cuidar de ti mismo y olvidarte de los demás...

¿Qué les aporta la cooperativa a sus trabajadores?

Cuando tú ofreces trabajo a alguien ellos no valoran el hecho de trabajar en una cooperativa. Es muy difícil cambiar su mentalidad porque ya han trabajado antes en otros sitios y están habituados a que alguien les diga qué tienen que hacer, no tienen iniciativa propia, y la honestidad brilla por su ausencia.

Has pasado una semana en Mondragón. ¿Qué has aprendido?

Más de lo que pensaba. Diez veces más de lo que pensaba. Ahora creo que lo sé todo. Llevo mucha información a mis compañeros para hacer nuestra cooperativa más fuerte.

¿Alguna sugerencia?

He percibido que hay poca presencia de mujeres en puestos directivos. Y que hay mucha gente trabajando para las cooperativas, pero que no son socios.