

TU lankide

Iraila 2008 setiembre

- Miguel Ocaña, gerente de ORBEA: "Para ORBEA han sido una olimpiadas excepcionales".
- LKS Abogados amplía su red de colaboradores con despachos de India y México
- Irailaren 24ko Kongresuak onartu egin zituen eztabaidatutako bi ponentziak.

537

Avenida de la Reforma, una de las arterias principales de México DF.

MONDRAGON en México

MONDRAGON tiene operativas en México seis plantas productivas que emplean a más de 1.100 personas.

M.U. es la primera universidad vasca con la oferta académica adaptada al espacio europeo de Educación Superior.



en portada

MONDRAGONen hedapena Mexikon

18 **Kooperatibek 6 lantegi dituzte Mexikon eta 1.100 langile baino gehiago.**



kooperatibetako berriak

5 **Kongresua 08: bi ponentziak onartu dira**

Bata egiturazko langabeziari buruzkoa, bestea "kooperatiba filialak" izenburukoa.



10 **IKERLAN-IK4: Energía limpia en el ámbito doméstico**

Participa en dos proyectos europeos para promover la generación de energía renovable a pequeña escala y su posterior aplicación en los hogares.

11 **Josan Alustiza: "Ez dugu nabaritu krisirik produkzio mailan"**

FAGOR Arrasateko lehendakariarekin aztertu dugu kooperatibak egin dituen lanak produkzio ahalmena handitzeko.

15 **Bazkideak: la participación de los trabajadores en Seguros Lagun Aro**

Charlamos con Xabier Yaniz, representante de Bazkideak en el Consejo de Administración de Seguros Lagun Aro

secciones

24 **Aula cooperativa**
Dedicado a los que "no son".

26 **Fokoa**
Renovar las inteligencias de Mondragón.

28 **Erreportaia**
Unekel.

30 **Desarrollo directivo**
El ser y no ser del directivo de hoy.

32 **Mitos y leyendas**
La Atlántida: el origen de la leyenda.

33 **Comisión Permanente**
Temas tratados en setiembre.

34 **Entrevista**
Ferando Trias de Bes:
"Innovar requiere trabajar como una bestia".

35 **Fuskaralan**
Nafarroako kooperatiben euskara batzordea.

36 **Seguridad y salud laboral**
Subcontratación en la construcción: requisitos necesarios.

38 **Antzinakoak**
Maquinistas navales (y II).

40 **Mundukide**
Patronatua Marrupan

42 **Cartas**

43 **Webs**

44 **Personaje**
Jon Isazelaia

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:
Juan Mª Otaegi.

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK


CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA

 **EUSKO JAURLARITZA** **GOBIERNO VASCO**

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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

Despliegue exterior y futuro

Los últimos quince años de desarrollo continuado hicieron pensar a más de un experto que la economía había logrado la fórmula mágica que permitía mejorar las condiciones de vida de forma permanente, sin paradas ni retrocesos. Sin embargo, los últimos acontecimientos parecen demostrar que la economía sigue funcionando por ciclos. Desde los relatos bíblicos sabemos que en Egipto se dieron épocas de vacas gordas y vacas flacas. Tanto se investigó sobre los cambios en la historia que sabemos que las diversas culturas y pueblos han tenido sus momentos de auge y retroceso, sus periodos de crecimiento, maduración y desaparición. Se diferenciaron los cambios por su duración en ciclos largos y ciclos cortos. Se producen también cambios simultáneos, unos tienen un carácter transitorio y breve mientras que otros son estructurales y permanentes.

Una vez llegados a este escenario de crisis, además de confiar que su duración esté entre los de corta duración, es conveniente desarrollar un conjunto de actuaciones equilibrado de atención a los aspectos urgentes y de mantener las orientaciones estratégicas, es decir, seguir trabajando de forma continuada en los retos del largo plazo, para crear estructuras y valor de carácter duraderas. Esto es particularmente relevante en los momentos actuales donde las empresas de MONDRAGON están inmersas en su periodo de reflexión estratégica.

Seguramente, podremos constatar que las empresas que han desplegado sus ventas a las diversas áreas de mercado, especialmente en países que disponen de mayor potencial de crecimiento y con sus necesidades de producto menos cubiertas, van a superar el momento actual con mejor nota. Afortunadamente, durante los últimos años ha ido creciendo la proporción de ventas internacionales, que ya alcanza el 60% de las ventas de productos industriales. A pesar de que la situación negativa se hará sentir prácticamente en todo el mundo, su intensidad variará de mercado a mercado, afectará menos allá donde dispongan de recursos naturales que permitan impulsar el desarrollo. Por ello se debería intensificar la atención a países como China, India, Rusia, Brasil...

El despliegue exterior ha estado basado históricamente en diferentes motivaciones e impulsos. A veces, ha sido la búsqueda de mercado; en otras, las exigencias de los clientes; en muchas la mejora de la competitividad con la

reducción de costes; y en algunas, la oportunidad. Los momentos críticos permiten probar la validez estructural de las decisiones adoptadas. Tendremos casos de implantación que nos ayudarán en el crecimiento y también otros en que pondremos en duda la idoneidad de su existencia. Ganarán las empresas que hayan basado sus decisiones con visión estratégica, especialmente aquellas que estén más orientadas hacia el mercado y que ayuden a una mayor extensión de sus ventas. Lo harán en menor grado las plantas más orientadas a la fabricación. La conquista de los mercados, la mayor proximidad al usuario y consumidor directo, las ventas menos intermediadas, permiten disponer opciones de crecimiento más permanentes.

Durante el mes de octubre se va a inaugurar una nueva planta en el exterior. Va a ser en México. La primera planta del sector de componentes de automoción en este país. México es bastante representativo de la expansión internacional de las cooperativas de MONDRAGON.

Ganarán las empresas que hayan basado sus decisiones con visión estratégica, especialmente aquellas que estén más orientadas hacia el mercado y que ayuden a una mayor extensión de sus ventas.

GON. Allí se realizó la primera inversión hace casi 20 años. Hemos visto que plantas que se concibieron con una orientación exclusiva al mercado de EEUU y con un único producto se han convertido en bases para la atención de mercados más variados, incluido el propio mercado mexicano, y fabricando un catálogo de productos más amplio.

Para el nuevo periodo estratégico, es particularmente relevante la utilización de las plantas externas como plataformas que nos permitan acceder a nuevos mercados, la optimización de las posibilidades de la red de plantas externas y la empresa matriz y el aprovechamiento de las experiencias y bases existentes de forma intercooperativa. También en este aspecto, México es uno de los mercados a considerar de forma destacada. ■

Mondragon Linguak "Trilingües 2012" kanpaina jarri du abian

Berrikuntza nabarmenak izango dira: on line klaseak eta praktikarako klaseak larunbatetan.

Mondragon Linguak gaurko gizartean euskara, ingelesa eta gaztelera menperatzeak duen garrantzia kontuan hartuz, "Trilingües 2012" kanpaina berria jarri du martxan.

Joseba Bartolome, Mondragon Linguako komunikazio arduraduna da eta kanpainaren nondik norakoa azaldu digu.



"Trilingües 2012"

Ese es el reto que Mondragon Lingua se ha propuesto para el próximo ciclo estratégico. El punto de partida de este nuevo desafío se asienta en la consideración de que los ciudadanos de Euskal Herria, en este nuevo mundo sin fronteras, necesitan hablar euskera, castellano e inglés. Y en este nuevo empeño han puesto todas sus energías: nueva metodología basada en las tecnologías de la información, seguimiento individualizado, clases para conversar...

Más información en mondragonlingua.com

Joseba Bartolome

Komunikazio eta marketin arduraduna



"Oso jende gutxi animatzen da benetan ikastera"

Nondik nora sortu da kanpaina berria?

Mondragon Linguak ora in arte, kurtsio hasierarekin koinzidituz, matrikulazio kanpaina jarri du martxan. Dena den, pasa den urtean ikusi genuen gizartean oro har aldaketa soziala ematen ari dela,

izan ere gaur egun gehienok onartzen dugu hizkuntzak ikastea beharrezkoa dela baina, oso jende gutxi animatzen da benetan ikastera; "ez dut denborarik", "ez dut adinik ingelesa ikasteko", "nik ez baina nire umeei ikastea nahi dut", ... eta antzeko esaldiak askotan entzuten ditugu.

Hori horrela izanda ere, gizartearen eta merkatuaren globalizazioak mundura zabaldu gaitu eta ezin ditugu begiak itxi errealitateari, edozein momentutan edonork bidaiatu dezake atzerrira (lanagatik edo turismo egiteko) eta ingelesa menperatzea gero eta beharrezkoa bihurtzen ari da.

Kanpaina "Trilingües 2012" lemapean kaleratu duzue, zergatik izen hori?

Kontsideratu dugulako Euskal Herrian bizi garenok hiru hi-

zkuntza menperatu behar dugula: ingelesa, euskara eta gaztelera. Eta 2012 urtea, gure hurrengo Plangintza Estrategikoa urte horretan bukatuko delako, beraz, horixe da gure helmuga momentu honetan.

Mondragon Lingua kooperatiba da, Euskal Herrian kokatuta, eta gure helburua da eskaintza integrala zabaltea, gure bezeroek eroso sentitu daitezzen eta benetan aukeratu duten hizkuntza ikasi dezaten. Azken finean, gure gizartearekiko konpromezua erakutsi nahi dugu, birtarteko onenak ume zein helduen eskuetan jarritz. Lortu nahi dugu ahalik eta denbora motzean ikaslea komunikatiboki konpetentea izatea.

Erronka horri aurre egiteko, zer eskaintzen du Mondragon Linguak?

Hasteko, hiruburuetako zentroetan metodologia berri bat martxan jarri nahi dugu. Horrela, nahi ditugu erraztasuna eman interesa nahi duen edonork aukera izan dezan lana, familia eta hezkuntzaren ikasketa ustartzeko.

Eskaintza lau ataletan banatzen da: soporte informatikoa, tutoritza pertsonalizatua, praktikarako klaseak, eta ikasketa prozesua azkartzeko zerbitzuak. Guztia gauzatzeko bi berrikuntza eskainiko dugu: on line klaseak, SKYPEren bidez, eta praktikarako klaseak larunbat goizetan finkatuko ditugu.

El Congreso de MONDRAGON aprueba las dos ponencias presentadas en el pleno

El Congreso de MONDRAGON celebrado el pasado 24 de setiembre aprobó mayoritariamente tras el debate de las enmiendas presentadas, las dos ponencias sometidas a la consideración del Pleno: "Cooperativas Filiales" y "Desempleo Estructural".



A esta reunión, a la que están citados todos los compromisarios de las cooperativas integradas en MONDRAGON, acudió –entre presentes y representados– el 65% de los convocados. Antes de proceder al debate de las enmiendas presentadas a ambas ponencias, se ratificó el presupuesto del centro corporativo, y se dio el visto bueno a la adhesión de tres nuevas cooperativas –Abantail, ULMA Servicios de Logística y Mondragón Automoción Chasis and Power Train– y se informó acerca de la baja definitiva de Ecotècnia, Irizar y Ampo.

Desempleo estructural

Con esta ponencia se ha tratado de lograr una mayor efectividad en la solución de situaciones de desempleo estructural en las cooperativas.

Una medida fundamental para responder a este problema son las reubicaciones de personal, en especial las de carácter definitivo, que han venido generando algunos problemas en las cooperativas receptoras debido a la edad elevada o cualificación insuficiente de los reubicados.

Con objeto de hacer más operativo este mecanismo de reubicación, la Junta de Congresistas ha aprobado las propuestas de la ponencia en las que plantea los requerimientos para que la cooperativa solicitante sea declarada en desempleo estructural, así como los criterios para la asignación de excedentes estructurales.

Se parte del principio de que la cooperativa solicitante deberá ser objeto de declaración de desempleo estructural por parte de la Comisión de Seguimiento de Lagun Aro y tras la valoración del cumplimiento de los requisitos exigidos.

En lo que respecta a los criterios de asignación de los reubicados, la Junta de Congresistas ha aprobado que, el porcentaje de obligatoriedad de aceptación de las reubicaciones

definitivas por parte de la cooperativa receptora, no supere el 2% de su plantilla.

Por otro lado, en coherencia con la necesidad de adecuar todos los mecanismos existentes a posibles situaciones de desempleo estructural y aceptando que hay situaciones en las que la reubicación definitiva pueda resultar inaplicable empresarialmente, la propuesta aprobada por la Junta de Congresistas contempla también que la prejubilación pueda iniciarse a los 55 años, tres años antes de los 58 actuales y que, con una duración máxima de seis años, pueda extenderse hasta los 61.

Hay que insistir en que esta medida se contempla con carácter de excepcionalidad. Es decir, no significa que se pretenda abrir una puerta a los procesos de jubilación anticipada. Todo lo contrario, la ponencia y los miembros del Congreso

han valorado la vigencia de la jubilación ordinaria a los 65 años, subrayando su carácter de referencia obligatoria y generalizada para los socios de la Corporación.

Cooperativas Filiales

Son aquéllas que están participadas mayoritariamente por otras cooperativas, con lo que facilitan su cooperativización desde el inicio de la actividad y posibilitan su plena cooperativización futura. De no existir esta figura, habrían tenido que dar sus primeros pasos como sociedades de capital, dificultando el proceso posterior de cooperativización.

Los delegados de la Junta han aprobado las propuestas de la ponencia: refrendando el carácter de miembros de la Corporación de estas filiales, que puedan utilizar la identidad visual corporativa, adherirse a Lagun Aro EPSV y participar como cualquier otra cooperativa en los fondos corporativos y en la reconversión de resultados. Sin embargo, no podrán ser miembros del Congreso, ya que ello supondría duplicar la representatividad ni tampoco de las Asambleas Generales de las Divisiones, por similar motivo.



Comienza el curso académico en MU con seis títulos de grado adaptados al Espacio Europeo de Enseñanza Superior

MU se convierte en la primera universidad vasca con la oferta académica adaptada.

El pasado 8 de septiembre comenzó en Mondragon Unibertsitatea el nuevo curso académico. Y entre sus novedades destaca el comienzo de las primeras 6 titulaciones de GRADO adaptadas al Espacio Europeo en Euskadi -5 del ámbito de las ingenierías y 1 grado en Administración y Dirección de Empresas-. Así, M.U. se convierte en la primera universidad vasca con la oferta académica adaptada al Espacio Europeo de Educación Superior.

320 alumnos se han matriculado en dichas titulaciones de grado. Estos alumnos tienen ante sí una oportunidad única para incorporarse al marco europeo, para subirse al tren europeo de la formación en lo que será la primera promoción adaptada a este espacio común. Serán de hecho los primeros alumnos del País Vasco que puedan hacerlo y que por tanto obtengan su título adaptado ya a las exigencias europeas.



Además, iniciarán sus clases a lo largo de septiembre, en torno a otros 600 nuevos alumnos matriculados en el resto de titulaciones de Mondragon Unibertsitatea, que a pesar de no haberse transformado todavía en GRADOS, aplican el nuevo modelo de enseñanza MENDEBERRI implantado de manera progresiva durante los últimos años.

Urko Lopez, Empresa Zientzien fakultateko irakasleak doktore tesia irakurri du, cum laude kalifikazioa jasoz

“Teknologia eta Berrikuntza Euskal Autonomia Erkidegoko Berrikuntza Sistemaren baitan: Análisi Enpirikoa Sektore Aeronautikoan” titupean egin du Urko Lopezek bere Doktore Tesia.

Irailaren 12an, Sarrikon irakurri zuen Urko López-ek bere doktore tesia Sobresaliente Cum Laude kalifikazioa jasoz. Tesia, euskeraz egin da eta irakurketa bera ere bai.

Tesi honetan Euskal Autonomia Erkidegoko Berrikuntza-Sistemaren nolabaiteko argazkia atera nahi izan da, bere bertute eta gabeziak erakutsiz. Hau ikusita, helburu nagusia euskal aeronautikaren sendotasuna aztertzea izan da. Euskal aeronautikaren eta edozein berrikuntza-sistemaren lehiakortasuna zehazteko hiru faktore hartu dira erreferentzi gisa: sektore publikoaren parte-hartzea, industriaren egitura eta aldagai kulturalak.



LKS ABOGADOS amplía su red de colaboradores con despachos de India y México

Suscribe sendos acuerdos de colaboración con Singh&Associates en India y con Larrínaga y Asociados en México.

Continuando con su política de colaboraciones con otros despachos implantados en áreas geográficas de interés mercantil para sus clientes, LKS Abogados suscribió el mes de julio un acuerdo de colaboración con SINGH & ASSOCIATES, bufete con el que LKS Abogados viene colaborando satisfactoria-

LKS ABOGADOS amplía significativamente su red de despachos colaboradores en dos países que en estos momentos tienen un gran atractivo empresarial.

mente desde hace algún tiempo. Este despacho tiene su oficina principal en Nueva Delhi, y dispone de otras oficinas en las ciudades más relevantes de la India.

Igualmente, en el pasado mes de julio, LKS Abogados, tras constatar con numerosos trabajos la calidad de sus servicios, suscribió un acuerdo de colaboración con el despacho mejicano LARRÍNAGA Y ASOCIADOS ABOGADOS. Tienen su despacho en México D.F., pero presta sus servicios en cualquier punto de México.

Con estas nuevas colaboraciones LKS ABOGADOS amplía significativamente su red de despachos colaboradores en dos países que en estos momentos tienen un gran atractivo empresarial.

Biteri Ikastetxe nagusiko egoliar berriei ongi etorria

Ikasturte hasiera honetan, hainbat ekimen antolatu dira Biteri Ikastetxe Nagusian, etorri berri diren ikasleei ongi etorria emateko.

Denetik izan da, hala nola, Udalaiz, MONDRAGON, Alecop eta Fagor Garagarza ezagutze-joateko irteerak, bide batez, ingurunea eta kooperatibismoaren arlo desberdinak ezagutzuz. Bestalde, Biteriko bizitza komunitarioa lantzeko asmoz, beste ekintza ludiko batzuk ere ospatu dituzte: gim-kana, kirol partida desberdinak, surf egiteko irteera bat, "paint ball"-en jolastera beste irteera bat, ...

Helburua, egoiliarren arteko hurbiltasuna bizitzea eta elkarbizitza egokia lortzea izan da.



Alumnos de EPS-MU premiados en el Euskal Encounter 08

En el apartado de programación rápida en software libre.

El equipo WILLIX compuesto por Jon Goenetxea, Igor Ibarguren, Unai Elordi y Unai Zabarte, alumnos de Informática y Electrónica de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, ha sido el ganador del concurso de *Free and Open Source Software* de programación rápida en *software* libre de la Euskal Encounter 08. El premio ha consistido en un ultra portátil Asus EEE-PC cortesía de la empresa patrocinadora Entel.

La *Euskal Encounter* es una reunión multitudinaria de aficionados y profesionales de la informática que buscan intercambiar conocimientos y realizar durante varios días todo tipo de actividades relacionadas con la informática.

El encuentro más veterano del estado ha celebrado su decimosexta edición en el Bilbao Exhibition Centre a finales del pasado mes de julio.



Eunate Elio, Enpresa Zientzietako fakultateko irakaslea, doktore tesia garatzen

Eunate Eliok, emakumeek kooperatibetan duten partehartzea aztertzen ari da, bere doktore tesirako. Kontseilu errektoreetan emakumeek duten presentzia ikertzea du helburu, zehazki. Lehendabizi, gobernu organoetara iristeko izaten dituzten oztopoak eta baldintzak identifikatzea nahi du eta gainera, partehartzearen ekarpenak eta aukera berriak aztertuko ditu.

Sei astetan zehar, Irlandako University Colleague-n izan da, Kooperatibismoaren Ikerketa Zentroan. Egonaldiak hiru helburu izan ditu: tesian lan egitea; kooperatibismoaren inguruko ikerketa zentroa ezagutzea eta kontaktuak egitea eta baita ingelesa praktikatzeko ere.



Agenda formativa

Curso sobre TIC's subvencionados al 100%

Dirigido a trabajadores en activo y desempleados inscritos en Lanbide.

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa ofrece cursos subvencionados al 100% por Hobetuz. Se trata de cursos dirigidos a trabajadores en activo y desempleados inscritos en Lanbide. En concreto, esta es la oferta para los próximos meses:

- **Curso Avanzado en Desarrollo Web con J2EE.** El objetivo será proporcionar a los participantes una "ventaja competitiva profesional" poniendo énfasis en dos áreas fundamentales: tecnologías en el lado Cliente y en el lado del Servidor.
- **Curso Experto en Seguridad Informática.** Dirigido a responsables de seguridad informática, administración de redes y sistemas, y a técnicos Informáticos. Dará comienzo el 21 de octubre.
- **Curso Avanzado en Seguridad Informática.** El propósito será dar a conocer las medidas apropiadas que deberían adoptarse para prevenir, impedir, reducir o controlar los riesgos de seguridad informática. Dará comienzo el 21 de octubre.

Además de estos cursos ofrece más de 40 cursos del ámbito de las TIC's totalmente subvencionados. Para obtener más información y para realizar la inscripción: <http://www.mondragon.edu/iraunkor/>.

Curso experto en logística integral

En colaboración con la Cámara de Comercio de Álava.

Este curso se impartirá entre el 17 de octubre de 2008 y el 5 de junio de 2009. Se organiza en colaboración con la Cámara de Comercio de Álava, y está dirigido a profesionales del campo de la logística. El principal objetivo es capacitar a los asistentes en la planificación y dirección de actividades relacionadas con la logística.

Programa

- Logística Integral.
- Logística compras / aprovisionamiento.
- Logística de producción.
- Logística de distribución.
- Calidad y logística.
- Gestión económica-financiera de un proyecto logístico.
- Gestión de proyectos logísticos.
- Proyecto final.

Lugar de impartición: Cámara de Comercio de Álava.

Más información: <http://www.mondragon.edu/celog>.

Cursos abiertos cortos

| Título | Fecha | Horas |
|---|-----------|-------|
| Captación de datos | 14-oct-08 | 15 |
| Sistemas de supervisión | 23-oct-08 | 20 |
| AMFE. Herramienta de Fiabilidad | 20-oct-08 | 12 |
| Desarrollo de Nuevos Productos | 7-oct-08 | 20 |
| Simulación Cinemática y Dinámica de Mecanismos utilizando MSC.ADAMS | 7-oct-08 | 32 |
| Electrónica digital | 20-oct-08 | 30 |
| Programación de la producción mediante TOC | 7-oct-08 | 16 |
| El liderazgo y la dirección de personas | 6-oct-08 | 16 |
| Gestión del tiempo | 27-oct-08 | 8 |
| Gestión del estrés | 13-oct-08 | 20 |
| Control estadístico de procesos | 7-oct-08 | 16 |
| Proceso de Dirección Estratégica | 14-oct-08 | 8 |
| Ensayo de dureza: Realización e interpretación | 7-oct-08 | 4 |
| Curso avanzado en seguridad informática (semipresencial) | 21-oct-08 | 120 |
| Jornada de dinamización de ideas aplicado a casos reales de la empresa "READY 2 GO". | 8-oct-08 | 6 |
| Experto en Logística Integral | 17-oct-08 | 272 |
| Curso experto en seguridad informática (semipresencial) | 21-oct-08 | 250 |
| Seguridad en nodos y redes | 21-oct-08 | 30 |
| Aplicaciones orientadas a objetos con Java | 07-oct-08 | 16 |
| J2EE (I), Desarrollos Web con acceso a base de datos con tecnología Java | 21-oct-08 | 24 |
| Optimización de rendimiento de XSLT | 22-oct-08 | 3 |
| Presentación de documentos XML usando Hojas de de estilo XSL (XML+XPath+XSLT) estilo XSL (XML+XPath+XSLT) | 22-oct-08 | 12 |

Jornada de dinamización de ideas aplicado a casos reales de empresa

Dirigido a empresas que desean abrir nuevos campos.

Esta jornada se celebrará el próximo 8 de octubre en Gandiaga Topagunea (Arantzazu) entre las 10 de la mañana y las 5 de la tarde. Esta dirigida a aquellas empresas que deseen abrir nuevos campos, buscar nuevas oportunidades, crear algo nuevo, compartir problemas y experiencias.

Metodología. Se realizará un ejercicio sobre un caso práctico planteado previamente por las empresas participantes. Dicho caso será trabajado por el experto con anterioridad a la jornada.

Pep Torres. En esta ocasión, el encargado de dirigir la jornada será Pep Torres, fundador y director de Stereonoise. Nacido en 1965, Pep Torres responde a un perfil de hombre renacentista y desarrolla su actividad profesional como inventor, músico, diseñador, escritor, creativo o colaborador en radio y TV. Sus inventos y propuestas creativas han dado la vuelta al mundo en múltiples ocasiones y le han llevado a ser portada de prestigiosos periódicos como Wall Street Journal. Desde 2005 actúa bajo la marca Stereonoise; empresa dedicada a la invención de nuevos productos y a generar ruido mediático para sus clientes. En 2006 recibió el Premi Ciutat de Barcelona en el apartado multimedia por la exposición Futour, y es ponente habitual sobre temas de creatividad e innovación en instituciones universitarias, escuelas de negocio y empresas.

Programa

- Mail2zero & HeadSpa: Un inicio de workshop diseñado para dejar la mente relajada.
- History: Una historia que plantea soluciones extrapolables a otros ámbitos.
- Coffeequake: Un coffee break 7 en la escala de richter.
- Zelig: Sesión de innovación a través de la imitación.
- Tuppear: Una comida que puede ser el inicio de tu nueva vida-
- Submarine: Un viaje por las tendencias que saldrán a la superficie en los próximos meses... años?
- To bed or not to bed: Lecturas recomendadas que ponen a prueba la resistencia de la mesita de noche.
- Happyend: Un final para olvidarse de los problemas de financiación, para siempre...

Más información e inscripciones en: Mondragon Goi Eskola Politeknikoa (943 712183), Isabel Mangana (imangana@eps.mondragon.edu).

Masterren eskaintza Enpresa Zientzien fakultatean

Enpresa Zuzendaritza eta banka eta burtsa masterrak.

Honako hauek dira urrian hasiko diren masterrak:

- **Enpresa Zuzendaritza master ofiziala-MBA.** 2008ko urrian hasiko da eta 2009ko urrian bukatu. Masterraren helburua graduatu ondoko gazteen eta Enpresa Zientzien karrera egina duten profesionalen zuzendaritza eta kudeaketa gaitasunak dinamizatzea da. Aurreko urteetan bezala, bost espezialitate desberdinen artean hautatzeko aukera izango du ikasleak: zuzendaritza orokorra, finantza zuzendaritza, marketing zuzendaritza, logistika eta garraioa, kirol erakundeen kudeaketa eta zuzendaritza.
- **Banka eta burtsa masterra (online).** Banka eta Burtsako Masterrak finantza-arloko profesional bati eskatzen zaizkion goi-mailako finantza-ezagutzak eta trebetasunak eskaini nahi ditu.

Informazio gehiago: <http://www.mondragon.edu/graduondoa/master-eta-aditua>

Tfno.: 943-718009

Oferta formativa corporativa

Dirección de la Innovación (3ª Edición)

Nuevas fechas: 17/18 y 24/25 de noviembre, de 9,00 a 18,30h.

El programa de "Dirección de Innovación", previsto en un principio para el mes de setiembre, se ha pospuesto hasta el mes de noviembre. La primera sesión será los días 17 y 18, y la segunda el 24 y 25.

Objetivos

- Desarrollar un diagnóstico de las capacidades de dirección de la innovación de la empresa como punto de partida de un programa de transformación.
- Identificar los aspectos clave de dirección en los que debe intervenir para hacer más innovadora su empresa.
- Seleccionar y gestionar eficazmente iniciativas estratégicas y proyectos de innovación.

Más información: www.otalora.com.

Consolidación de Estados Financieros

30 de octubre de 9,00 a 18,00 horas

Después de haber completado las plazas existentes para las dos anteriores ediciones, se programa una nueva sesión de este curso para el día 30 de octubre.

Objetivo:

El programa ha sido desarrollado para técnicos del área económico financiera con buenos conocimientos de contabilidad financiera y de la nueva normativa contable, si bien no son necesarios conocimientos previos de la normativa contable.



CONALGODÓN (Colombia)

Una delegación de la Confederación de Empresas del Algodón de Colombia nos visitó a mediados de este mes de setiembre para hacer un seminario sobre MONDRAGON. Una de las conclusiones que obtuvieron en el curso es que las cinco cooperativas del algodón de Colombia deben proceder a la creación de una cooperativa de segundo grado para conseguir mayores sinergias y economías de escala. De hecho, se fueron de aquí con la fecha puesta para celebrar la primera reunión orientada a ese objetivo.



IKERLAN-IK4 promueve la generación de energía limpia en el ámbito doméstico

Participa en dos proyectos europeos con un presupuesto superior a los 14 millones de euros.

Ikerlan-IK4 participa en dos proyectos recientemente aprobados por la Unión Europea, cuyo objetivo es promover la generación de energía renovable a pequeña escala para su posterior aplicación en el ámbito doméstico. La investigación persigue desarrollar sistemas que permitan obtener frío, calor y electricidad en el hogar a partir de energías respetuosas con el medio ambiente.



lia, Alemania, Grecia, Suecia y Reino Unido, entre otros.

ALONE y H2SUSBUILD

El primero de los proyectos, denominado ALONE, se centra en la utilización de la energía solar térmica para la generación de frío en el hogar. El proyecto permitirá desarrollar prototipos de sistemas generadores de frío a partir de energía solar, y de-

El presupuesto total de ambos proyectos asciende a 14,7 millones de euros, y cuenta con la cofinanciación del 7PM de la Unión Europea. Esta cantidad se invertirá en los próximos cuatro años en la investigación de sistemas y estructuras que mejoren la utilización e integración eficiente de las energías renovables y en el desarrollo de sistemas económicamente viables. En estos retos Ikerlan-IK4 se encuentra acompañado por entidades de diversos países europeos, como Polonia, Ita-

mostrar su eficacia técnico-económica en viviendas unifamiliares o en los pequeños comercios. Para ello, los investigadores realizarán cuatro instalaciones distribuidas en Portugal, Italia y la Unidad de Energía que Ikerlan-IK4 tiene en el Parque Miñano de Araba.

El segundo de los proyectos europeos en el que participa Ikerlan-IK4 (H2SUSBUILD) tiene un objetivo similar: valerse de las energías renovables para responder a las demandas del hogar pero, en este caso, utilizando el almacenamiento de hidrógeno. La investigación se centrará en desarrollar un sistema de energía autosuficiente y con cero emisiones de CO₂ para cubrir las necesidades energéticas en edificios. En este sistema la energía primaria se obtiene de fuentes renovables como el viento y el sol, y el excedente de energía se almacena en forma de hidrógeno para utilizarlo después como combustible verde para cubrir las necesidades de calor del edificio o para generar calor y electricidad a través de una pila de combustible.

Junto con estos proyectos, Ikerlan-IK4 participa en una iniciativa aprobada igualmente por la Unión Europea, cuya misión es potenciar la plataforma tecnológica europea "Integración de Sistemas Inteligentes".

SESCOOP y UNICRED (Brasil)

26 directivos de estas cooperativas del sector financiero brasileño nos visitaron la semana del 8 al 12 de setiembre para realizar un seminario sobre la Experiencia Cooperativa. A lo largo de los 5 días realizaron un buen número de visitas a varias de nuestras cooperativas y participaron en charlas sobre MONDRAGON. Se fueron con la idea de que debían crear una división empresarial para impulsar el desarrollo de nuevas cooperativas en Brasil.



“Ez dugu nabaritu krisirik produkzio mailan”



Fagor Arrasate está a punto de concluir la ampliación de su fábrica en Mondragón. En total, más de 5.000 nuevos metros cuadrados que han supuesto una inversión de 8 millones de euros.

Zer dela eta handitu dituzue instalazioak?

Duela bi urte, hausnarketa luze baten ondorioz, gure Arrasateko lantegiaren instalazioak handitzea eraba-

ki genuen. Bi izan ziren kontuan izan genituen arrazoi nagusiak: batetik, gure produkzio maila, bai makina kopuruan bai makinaren dimentsioan, gora doan heinean, ezinbestekoa iruditu baitzizkigun gure kapazitate industrial behar horietara egokitzea; eta, bestetik, gure inguruarekiko dugun konpromiso sozialari erantzunez, inbertsio inportantea hemen, Arrasaten, egitea.

Zein dira handitzearen neurriak? Eta inbertsioa?

Lehen fasean, Arrasateko muntaketa pabilioi nagusia luzatzeko, 2.800 m² eraiki ditugu (gure muntatzea lanetarako beharrezkoak diren 35x9x6mko muntatze zuloarekin eta 350 tonako garabia instalatzeko behar diren errefortzuekin).

Bigarren fasean, Laguntza Teknikoaren Zerbitzuaren pabilioi zaharra bota da eta 2.670 m²-ko guztiz ekipatutako biltegi berri bat eraiki da. Horren ondoan, 200 m²-ko zerbitzu eraikina ere altxatu da.

Bukatzeko, aparkaleku berria eta oinezko zein kamioi sarrera-irteerak egokituko dira.

Inbertsioa eraikinetan 7 M €-koa izan da; eta beste milioi bat euro ekipamenduan (garabiak, biltegitiko karga elementuak).

Arrasateko planta handituta, Gamei erosita, Txinan ere planta berria... azpiegitura aldetik nabarmen handitu dituzue produkzio ahalmena, ezta?

Bai, hala da, eta diozuna gure iraupenerako ezinbestekoa da. Baina ez da soilik kapazitate kontua. Azken bost urteotan egin ditugun inbertsio hauei guztiei esker gure hainbat helburu estrategiko bete ahal izan ditugu: 60 lanpostu sortu dituen Zerbitzu Teknikoa+Retrofitting negozio berria sortu; Asiako merkatuetan presentzia aktiboagoa izan; Txinako erosketak behar bezala kudeatu; duela urte gutxi guretzat pentsaezinak ziren makinak muntatzeko ahalmena dugu...

Anpliazioak sortu ditu lanpostu berriak? Igoko da langile kopurua?

Zalantzarik gabe, handitze lanek gaitasun produktibo handiagoa ematen digute. Gure produkzio aurreikuspenak betetzen badira, datozen urteetan 50 lanpostu berri inguru sortuko ditugu.

Baina, lanpostu berriak oso inportanteak izanik, halako handitzeak bestelako hobekuntzak ere badakartza: prozesu produktiboen hobekuntza, espazioa handitzeak langileon segurtasunean duen eragin positiboa, makina handiagoak muntatzeko aukera.

Krisia guztion ahotan dagoen momentu honetan, nola bizi du Fagor Arrasatek?

Gure kasuan ez dugu nabaritu krisirik produkzio mailan. Eta kuriozosa da, aurreko krisietan Ondasun Ekipoen ekoizle gehienak lehenengoak izan garelako krisiaren eragina sentitzen.

Oraingo krisian ez da hala gertatu eta, zergatiak aipatzerakoan, bi arrazoi nagusi nabarmenduko nituzke: lehenik, F. Arrasate mundu osora zabaldua egotea (krisia oraingoz ez da mundiala); eta bigarrenik, gure negozioak sektore desberdinetan dibertsifikatu izana (krisiek ez dituzte sektore guztiak berdinduzten).

Datozen urteetarako zein dira aurreikusitako helburu estrategikoak?

Ez dugu guztiz bukatu gure hausnarketa estrategikoa, baina kooperatiba gehien erroknak antzekoak dira: gure gaur egungo negozioen efizientzia eta errentagarritasuna hobetzea; Txinako plantaren garapena behar bezala burutzea; kooperatiba osatzen dugun pertsonen motibazioa eta inplikazioa lantzea; aktibitate berriak sortzeko egin beharrekoak...

Bukatzeko...

Azken boladan badut zurrumbilo moduan ideia bat buruan bueltatuta: gu (F. Arrasate) mugitzen garen sektorean (puntako teknologiako makina-erreminta), benetan hazi behar al dugu, benetan sortu behar al ditugu aktibitate berriak gure inguruan, Euskal Herrian? Gure aktibitateek sortzen duten enplegua erdi-goi mailakoa da eta hor, gure inguruan, ez dago langabeziarik, profesional beharra baizik. Beraz... ulertzen da, ez?

Gure aktibitateek sortzen duten enplegua erdi-goi mailakoa da eta hor, gure inguruan, ez dago langabeziarik, profesional beharra baizik.

Miguel Ocaña

Director gerente de ORBEA

“Para ORBEA han sido unos juegos excepcionales”

Orbea markako bizikletak gailurrean izan dira Joku Olinpikoetan, izan ere bai mendiko proban eta baita bidekoan ere Orbeakoak izan ziren irabazleak. Miguel Ocañarekin izan gara lorpen honetaz hitzegiten.

Dos bicicletas ORBEA, la de Samuel Sánchez en carretera, y la de Absalon en MTB, han sido oro olímpico en Pekín. ¿Expectativas superadas?

Verdaderamente, para nosotros han sido unos Juegos excepcionales. Además de las dos medallas de oro en montaña y carretera, con un impacto mediático importante, otros dos corredores de ORBEA en la especialidad de “mountain bike” han ocupado puestos más que destacados. Peraud con su medalla de plata detrás de Absalón e Iñaki Lejarreta con un Diploma olímpico (8º). Sencillamente fantástico.

¿Lo habéis celebrado? ¿Cómo?

Me ha gustado especialmente la visita realizada por Samuel Sánchez a ORBEA. Ha compartido su medalla con los trabajadores de ORBEA, dedicándonos a todos unas palabras de agradecimiento y compartiendo con todos más de dos horas. Creo que todos hemos sentido su medalla un poco nuestra.

¿Qué supone para ORBEA este logro?

Es un paso más en el camino. Cuando desarrollamos nuestro

trabajo, cuando invertimos en patrocinio soñamos con estos momentos que justifiquen el esfuerzo y vemos que de vez en cuando se convierten en realidad. También es cierto que todas estas acciones siempre generan un peso de reconocimiento a la marca que a veces no acertamos a valorar, aunque estemos seguros de que existe.

Comercialmente, ¿tendrá consecuencias?

Creemos que sí. Debemos aprovechar el momento.

¿Cómo se prevé concluir este año?

Esta siendo un año irregular en todos nuestros mercados. Las estimaciones apuntan a crecimientos reducidos (4 ó 5%). Quizás los éxitos deportivos nos permitan apuntalar esta situación.

¿Algo más?

Únicamente hacer partícipes de estos éxitos a todos los socios y trabajadores de MONDRAGON. Me gustaría que todos sintieran ORBEA como su marca. Este es un éxito para todos.



Visita del oro olímpico Samuel Sánchez a las instalaciones de ORBEA.

LKS ha realizado el Project Management de la recién inaugurada planta de Irizar en Marruecos

Programada por LKS para arrancar con más de 200 trabajadores, la planta duplica desde su inauguración la capacidad productiva actual de la cooperativa en Marruecos.

El pasado mes de julio la ciudad de Skhirat, a 20 kilómetros de la capital marroquí Rabat, acogía la inauguración de la nueva planta de la compañía de autocares Irizar, con la presencia de altos mandatos del país alauita. LKS ha realizado el Project Management y además ha redactado el Plan Director, definido el proyecto, elaborado alternativas de expansión futuras, ha lanzado el concurso de obra y se ha encargado de la asesoría, acompañamiento y apoyo a la contratación, soporte técnico y realización posterior de seguimiento y supervisión técnico-económica y de plazos.

Sobre una parcela de 60.000 m², la nueva nave ocupa en esta primera fase 15.000 m² en planta contando con sectores diferenciados: fabricación, pintura, terminación, entregas, así como montaje, taller eléctrico y almacén. Las oficinas, en dos plantas de 1.400 m², y el área de servicios, completan la edificación. La ubicación de la fábrica es privilegiada, con su fachada en plena autopista Tànger-Marrakech, y a sólo unos metros de la salida de Skhirat.

Programada por LKS para arrancar con más de 200 trabajadores, la planta duplica desde su inauguración la capacidad productiva actual de la cooperativa en Marruecos. Cuan-



do esté a pleno funcionamiento, permitirá montar un millar de autocares al año. Con esta nueva implantación Irizar pretende atender tanto al mercado interno como a las necesidades globales del grupo.

LKS, con una plantilla de más de 900 personas y 64 millones € de facturación en el 2007, ofrece soluciones profesionales en Arquitectura e Ingeniería, Consultoría Inmobiliaria, Diseño e Innovación, Consultoría de Gestión, Consultoría Tecnológica y Servicios Jurídicos. Es parte integrante del Grupo Mondragón y cuenta con delegaciones en Andalucía, Cantabria, Cataluña, Galicia, Madrid, Navarra, La Rioja, País Vasco, Francia, Costa Rica, México y Uruguay.

ATEGI facilita a los trabajadores de las cooperativas de MONDRAGON su acceso al "Hogar Conectado a Internet"

Hogar Conectado a Internet (HCI) es un programa dirigido a los empleados de las empresas para dotarles, en condiciones económicas ventajosas, de equipamiento informático y conexión a Internet para su uso personal y privado.

A través de este programa, impulsado por la Administración Pública para familiarizar a los ciudadanos en el uso de nuevas tecnologías, los empleados de las cooperativas pueden adquirir en condiciones económicas ventajosas (con descuentos de hasta un 40% de los precios de mercado) los siguientes servicios:

- **Equipamiento tecnológico**, que incluye el ordenador personal (en modalidad de portátil o sobremesa), software necesario para su ejecución (sistema operativo, antivirus y otros programas) y periféricos relacionados.
- **Conexión a Internet** de banda ancha o elementos necesarios para la conexión.
- **Formación específica** en nuevas tecnologías.
- **Servicios relacionados** con la instalación, mantenimiento y soporte a los propietarios o usuarios finales del programa.

Las cooperativas que quieran ofrecer esta promoción a sus socios y trabajadores deberán ponerse en contacto con Ategi (www.ategi.com), quien se encargará de informarles del funcionamiento del programa y de apoyarles en la puesta en marcha del mismo.



Algunas cooperativas como **LKS Ingeniería**, **LKS Tasaciones** y las cooperativas de **Grupo Danobat**, ya han puesto en marcha estas iniciativas para sus trabajadores.

Erasmus programaren bidez datozen ikasleei harrera egin zaie Huheziko fakultatean

Irailaren 15ean harrera eguna izan zen Erasmus ikasleentzat, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean. Bost etorri dira aurtan, bi Danimarkatik, bi Herberetatik eta bat Belgikatik. Hiru Irakasle ikasketetan ibiliko dira, eta bi IKOn.

Lehendabizi unibertsitatea ezagutu eta bakoitzak aukeratutako ikaske-taren nondik norakoak azadu zitzairen. Ondoren, lagun izango dituzten he-mengo ikasleekin batera, inguruko auzoak ezagutzeko aprobetxatu zuten arratsalde parte: Udala, Garagartza, Barajuen, Urkulu eta Apotzaga.

Ongi etorri!



FAGOR ARRASATE se adjudica dos nuevos pedidos

Un lote de cinco líneas de prensas para Gestamp (Argentina) y una línea de corte para ArcelorMittal (Eslovaquia).

FAGOR ARRASATE suministrará las líneas de prensas que se instalarán en las plantas que Gestamp abrirá próximamente en Argentina.

Se trata de cinco líneas robotizadas y totalmente automáticas (similares a las que se muestra en la fotografía) que permiten una altísima productividad debido a su elevado nivel tecnológico y automatización. Además son máquinas muy robustas y fiables capaces de funcionar continuamente durante largos periodos de tiempo.

Por otro lado, la cooperativa guipuzcoana ha sido elegido por ArcelorMittal como proveedor de la nueva línea de corte longitudinal que instalará en Eslovaquia. ArcelorMittal es el mayor productor de acero del mundo, con una producción que cuadruplica la del siguiente en el ranking.



Karlos Arguiñano estrena cocina y temporada con Fagor

La nueva temporada del programa 'Karlos Arguiñano en tu cocina' estrena decorado una vez más de la mano de Fagor. El modelo de mueble de cocina Altia, fabricado en vidrio, permite ser personalizado según el estilo de cada persona. En esta ocasión, el cocinero ha decidido comenzar la temporada con un nuevo estilo muy sencillo pero cuidado y con mucho gusto.

Fagor propone a Karlos Arguiñano un decorado para cada estación del año y esta vez, ha elegido un diseño en tonos blancos y rojos con siluetas de utensilios de cocina muy divertidos.

El cocinero cuenta además para este nuevo espacio televisivo con una nueva línea de electrodomésticos Fagor seleccionados y firmados por él mismo. Se trata de la 'Selección Karlos Arguiñano', cinco electrodomésticos esenciales en la cocina de un profesional: horno piroclítico, chimenea de 90 cm, microondas, placa de inducción y frigorífico *massalud No frost duotech*.



“Bazkideak hace que el proyecto Seguros Lagun Aro sea nuestro”



Bazkideak izeneko sozietatearen bidez langileek Lagun Aro Aseguruak-eko kapitalean, kudeaketan eta emaitzetan parte hartzen dute. Lau urte bete dituen formula berritzaile honen inguruan aritu gara Xabier Yanizekin.

¿Qué valoración haces de la iniciativa Bazkideak desde su nacimiento?

Han transcurrido cuatro años y una iniciativa que pretende hacer beneficiarios de su propio trabajo y talento al colectivo profesional de Seguros Lagun Aro no puede ser valorada más que de forma positiva.

La adhesión de las personas que conformamos Seguros Lagun Aro al proyecto empresarial a través de Bazkideak es alto; no sólo lo fue en el momento de la constitución de la sociedad sino también en las sucesivas incorporaciones a la compañía.

En la actualidad somos 400 socios, suponiendo un 93% de los trabajadores en condiciones de poder serlo, y lógicamente, en esas cifras la valoración desde los que conformamos el comité ejecutivo de Bazkideak es muy satisfactoria e ilusionante.

El éxito de Seguros Lagun Aro no depende de una gran infraestructura en maquinaria ni en tecnología, y no es ningún tópico, nuestro sector es así y fundamentalmente el éxito depende de las personas, de su grado de compromiso y de su capacidad de ir “más allá”. En este sentido, Bazkideak hace que el proyecto sea nuestro y nos hace partícipes de sus resultados que, como es conocido, están siendo espectaculares en los últimos años.

Básicamente, ¿cómo funciona Bazkideak?

Bazkideak es una SCP (social civil) en la que el capital es compartido entre Lagun Aro Epsv, Caja Laboral y el colectivo de trabajadores que voluntariamente se hayan querido adherir. A su vez, Bazkideak posee parte del accionariado de Seguros Lagun Aro junto a los accionistas mayoritarios, Lagun Aro Epsv y Caja Laboral.

Los órganos de gobierno son la Asamblea General y el comité ejecutivo formado por cuatro representantes institucionales y cuatro representantes de los trabajadores, siendo uno de estos quien ostenta la representación de la sociedad en el Consejo de Administración de Seguros Lagun Aro.

Desde la sociedad invitamos a participar como socios a las nuevas incorporaciones con contrato indefinido y gestionamos las bajas que se pueden producir. Por otra parte llevamos el control y reparto de los retornos y la capitalización derivadas de la participación en el accionariado de Seguros Lagun Aro.

¿Crees que ha cumplido los objetivos con los que se puso en marcha?

Dos de ellos ya se lograron con la propia constitución de Bazkideak: articular una solución organizativa más participativa acorde con el Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON y armonizar los intereses de los accionistas y los trabajadores. También se pretendía obtener un mayor grado de implicación y sentimiento de pertenencia, un objetivo de más largo plazo y compartido con otras acciones como el liderazgo, el incremento de la participación de las personas en la gestión, la autonomía o la toma de decisiones, pero en definitiva, un objetivo difícilmente alcanzable y sostenible en el tiempo sin Bazkideak.

Bazkideak proporciona a Seguros Lagun Aro la coherencia necesaria para poder abordar retos tan ambiciosos como el que nos planteábamos y como el que ahora nos planteamos de incrementar el grado de compromiso de las personas. La última reflexión estratégica trabajada este año y en la que Bazkideak ha participado activamente, hace especial hincapié en este aspecto de tal manera que se convierte en reto estratégico clave para abordar el resto de los retos de futuro.

Ahora estáis inmersos en un nuevo proceso electoral en Bazkideak, ¿cuál es el proceso y qué retos deberá asumir la nueva ejecutiva?

Sí, desde el actual comité ejecutivo apostamos por que la composición de los cuatro representantes de los trabajadores responda a criterios de pluralidad y que obtenga el mayor grado de representatividad, por canal de venta, tipología de puesto, geografía, etc., de tal manera que se presenten candidaturas completas independientemente de que el socio pueda libremente elegir a cualquier socio cómo así está establecido en nuestros estatutos. Hay un período de presentación de candidaturas y la votación y proclamación de miembros se realizará en la Asamblea General que celebraremos el 10 de octubre en Victoria-Gasteiz.

El nuevo comité ejecutivo, además de sus funciones orgánicas, debería plantear nuevas acciones encaminadas a acercar más la vida de Bazkideak al socio. Asimismo, será importante que participe de forma activa en proyectos ligados al ámbito de las personas y generar iniciativas en el ámbito de la participación.

Caja Laboral asegura que ninguno de sus clientes se verá afectado por la crisis de Lehman Brothers

A pesar de que Caja Laboral tiene 162 M€ en bonos del banco.

Ninguno de los clientes de Caja Laboral se verá afectado por la situación de Lehman Brothers a pesar de que la entidad tiene en sus activos 162 M€ de Bonos Senior de una Entidad Subsidiaria de dicho banco (Lehman Brothers CO.B.V.) sita en Holanda.

Según un comunicado de Caja Laboral "estos bonos fueron adquiridos en 2004 como cobertura ante posibles reducciones de tipos de interés a largo plazo y no como inversión financiera".

"La actual situación del banco matriz conlleva una dotación por esas posiciones de 40,7 millones de euros que, debido a la amplia cobertura que mantiene la Entidad en sus fondos de insolvencia, va a afectar a la Cuenta de Resultados del presente ejercicio en una cuantía sensiblemente inferior a la señalada. En cualquier caso, en estos momentos, es difícil estimar con exactitud el porcentaje de recuperabilidad de la deuda".



Lagun Aro firma un acuerdo de patrocinio con el Gipuzkoa Basket Club

El 15 de septiembre tuvo lugar la presentación oficial del acuerdo entre Lagun Aro y el Gipuzkoa Basket Club, por el cual la compañía aseguradora pasa a ser el segundo patrocinador del equipo. A través de este acuerdo, Lagun Aro realiza una inyección económica de 600.000 euros con el objetivo de ayudar al equipo a consolidarse en la liga ACB.

El acuerdo se presentó en la sede del club por parte del presidente del Gipuzkoa Basket, Miguel Santos, que expresó su agradecimiento por el respaldo de Lagun Aro en este momento clave para el equipo, y del director general de Lagun Aro, Pablo Mongelos.



Acuerdo entre CAJA LABORAL y ATEGI

La entidad financiera pone a disposición de sus mejores clientes los servicios del portal de compras de la Corporación.

Caja Laboral y Ategi, el portal de compras de MONDRAGON, han llegado a un acuerdo por el cual la entidad financiera podrá poner a disposición de sus mejores clientes los servicios del portal de compras de la Corporación. Así, los clientes de Caja Laboral podrán beneficiarse de todas las ventajas que supone realizar sus compras de suministros generales a través de Ategi.

Creada en el seno de lo que es hoy la Corporación MONDRAGON, el objetivo de Ategi es mejorar el proceso de compras de las empresas a las que presta sus servicios, objetivo que se consigue gracias a la gestión conjunta y centralizada de las compras de varias empresas. Esta gestión conjunta de compras permite agregar volúmenes y obtener mejores condiciones para la contratación de servicios y aprovisionamientos, llegando a alcanzar unos ahorros en costes de hasta el 30% en algunos suministros.

Si hasta la fecha sólo las cooperativas podrían realizar sus compras a través de Ategi, a partir de ahora los clientes de Caja Laboral también podrán hacerlo, mejorando así sus pro-

cesos de compra y reduciendo significativamente sus costes de adquisición de suministros generales.

Principales productos/servicios gestionados por ATEGI

- Energías.
- Transporte (mensajería y paquetería más transporte de mercancías).
- Comunicaciones (telefonía fija más telefonía móvil).
- Informática (Hardware).
- Consumibles industriales (vestuario laboral, EPI's, herramienta más transporte interno).
- Subcontrataciones (limpieza de oficinas y talleres más traducción de idiomas).
- Varios (renting vehículos, material de oficina, agendas y dietarios y servicios gráficos).

Jornada de Reconocimiento a los jubilados de CAJA LABORAL

CAJA LABORAL, en atención a los años de servicio prestados a la institución, reunió el día 18 de septiembre de 2008 a varios jubilados en una jornada especialmente pensada para ellos.

La cita fue a las 12,00 horas del mediodía en la sede central de Caja Laboral, donde departieron coloquialmente con el presidente Juan María Otaegui, director general Elías Etutxa, directora del Área de Recursos Yolanda Lekuona y Director del Departamento de Recursos Humanos Fermín Belzunegi.

Finalmente, y como colofón a este acto celebraron un almuerzo en el restaurante Lasa de Bergara.

Zorionak guztioi!



Eroskik hiru establezimendu berri irekiko ditu Zaragozan, Coruñan eta Lorcan, 5.000 langilerekin baino gehiagorekin

EROSKIk hiru proiektu komertzial irekitzeko prozesua osatuko du datozen hilabeteetan eta 5.000 langilerentzako baino gehiagorentzako enplegua sustatuko du; inbertsio bateratua 400 milioi eurokoa izan da.

Aurki irekiko diren Zaragozako Plaza Imperial eta Murtziako Lorcako Parque Almenara merkataritza gunek, eta Coruñako hipermerkatua, aurten dagoeneko ireki diren besteei gehituko zaizkie: Ondara (Alacant), Aguilas (Murtzia), Portugalete (Bizkaia) eta Carabanchel (Madril), eta, horrenbestez, aurtengo ekitaldian zentro handiak irekitzeko aurreikusitako plana amaituko da.

Zaragozako Plaza Imperial Merkataritza Gunea Duprocemekin batera sustatu da, eta Aragoiko Merkataritza eta Aisia zentrorik handienaren jarduera bildu da bertara, 128.000 m²-ko baino gehiagoko azalera komertzialarekin. Bertako espazio komertzialean 150 denda kokatzea espero da. Aparkatzeko guztira 4.000 leku egongo dira, eta zerbitzu hori doanekoa izango da bezeroentzat. Eroski hipermerkatua izango da gunearen motor nagusietakoa, 10.000 m²-ko beino gehiagoko azalera batekin.

Murtziako Lorcako Parque Comercial Almenara 1, berriz,

Horrenbestez, aurtengo ekitaldian zentro handiak irekitzeko aurreikusitako plana amaituko da.

111.320 m²-ko azalera batean eraiki da, parkeko medianek ia 37.000 m² betetzen dituzte, eta 3.000 autorentzako aparkalekua izango du. Eroski Taldearen sustapen eskusiboa da. Guztira 160 denda elkartuko dira, EROSKI hipermerkatuaren ondoan, zeinak 8.000 m²-ko baino gehiagoko saltoki bat izango duen.

Horiez gain, Coruñan EROSKIk 8.000 m²-ko hipermerkatu bat irekiko du, Dolce Vita merkataritza gune berrian, Chamartín Taldeak sustatuta. Zentro horretako gune komertzialean 180 denda baino gehiago kokatuko dira, gimnasio batekin eta ostalaritzako establezimenduen ondoan. Guztira 62.000 m²-ko azalera komertziala izango da. Aparkatzeko 2.300 leku inguru egongo dira, zentro berriko bezeroei harrera egiteko.

Eroskiren sare komertzialean guztira 2.441 establezimendu daude, honela banatuta, 114 Eroski hipermerkatu, 1.029 Eroski/center, Caprabo eta Eroski/city supermerkatu, Eroski Bidaien 274 bulego, 53 gasolindegia, 44 Forum Sport kirol denda, 300 If perfumeria, 4 Abac aisia eta kultur denda eta 27 plataforma. Sare horri gehitzen zaizkio 567 autozerbitzu frankiziadun. Frantzian, EROSKIk 4 hipermerkatu, 16 supermerkatu eta 17 gasolindegia dauzka. Andorran, berriz, 4 If perfumeria.



MONDRAGON en México

MONDRAGON tiene operativas seis plantas productivas en México, que emplean a más de 1.100 personas. En breve, BATZ inaugurará una nueva filial en el país azteca.

T.U. lankide

México o mejor dicho, los Estados Unidos Mexicanos es un precioso, inmenso, y rico país lleno de contrastes, colorido y culturas milenarias.

Con una extensión de casi 2 millones de kilómetros cuadrados (la CAPV tiene 7.200 kilómetros cuadrados; y España 500.000), y una población que supera los 100 millones de habitantes, su economía está íntimamente ligada a la de su vecino del norte, y mayor economía mundial, Estados Unidos de Norteamérica.

En la encrucijada

México se encuentra ahora en una encrucijada que perfilará su futuro de manera determinante, y conscientes de esta situación, el gobierno del presidente Felipe Calderón ha emprendido una serie de reformas que permitan a México establecerse como uno de los países de referencia mundial para las próximas décadas junto con los BRICK (Brasil, Rusia, India, China y Corea).

En este sentido el ambicioso plan de infraestructuras en el que se incluyen nuevos aeropuertos, autopis-

tas, puertos e infraestructuras municipales en el propio Distrito Federal han de ser la piedra angular en la que se sustente el crecimiento económico del país.

Así mismo, el plan de reformas legales que permitan la participación extranjera en las empresas del Estado va encaminado a conseguir una mayor eficacia y rentabilidad en la explotación de las mismas.

Todos estos ambiciosos planes necesitados también

México ofrece grandes oportunidades para afianzar nuestra presencia comercial y manufacturera orientada a satisfacer las necesidades del mercado norteamericano así como la demanda que el crecimiento interno del país exigirá.

MONDRAGON en México

México fue el primer país en acoger una planta productiva del Grupo Cooperativo en el extranjero. Corría el año 1989 cuando Copreci comenzó su actividad en Guadalajara, Jalisco. Después fueron llegando otras, Eika, Matz-Erreka, Mondragon Assembly, Fagor Industrial, Electra Vitoria... y por citar la más recientemente Batz, que el próximo día 15 de octubre celebrará la inauguración oficial de su nueva planta en San Luis Potosí.

Las 6 filiales productivas que tiene MONDRAGON en México le sitúan en el cuarto puesto del ranking de países con plantas del Grupo Cooperativo, por detrás de China, que tiene 9, República Checa, con 8, y Polonia con 7. En la actualidad, estas 6 plantas emplean a más de 1.100 personas.

Asimismo, la presencia comercial también adquiere relevancia significativa con la presencia de otras cooperativas, como Alecop, Conexia, Ulma Agrícola, Fagor Arrasate, Fagor Automation, etc... y con claras perspectivas de seguir aumentando nuestra presencia en ese mercado con otras que están evaluando la mejor manera de tener una presencia más activa.

de la participación de la inversión extranjera, no están exentos de algunos nubarrones en el horizonte y el caso de la violencia e inseguridad ciudadana, con especial énfasis en el narcotráfico muy activo en los estados del norte y la corrupción, suponen los principales frenos para la inversión.

Una oportunidad real

A pesar de ello, y sin lugar a dudas, México ofrece grandes oportunidades para afianzar nuestra presencia comercial y manufacturera orientada a satisfacer las necesidades del mercado norteamericano así como la demanda que el crecimiento interno del país exigirá. Así mismo, por los acuerdos de libre comercio que tiene suscritos con numerosos países, puede resultar la plataforma ideal para atender otros mercados, especialmente los de Centroamérica y Caribe. ■

MONDRAGON y sus contactos en México

TEC de Monterrey

MONDRAGON y el Tecnológico de Monterrey (México) suscribieron el pasado mes de marzo un acuerdo de colaboración a través del cual se establece una relación institucional entre ambas organizaciones. El convenio tiene una duración de un año, y en su desarrollo también están implicadas instituciones como MU, Saiolan, Otalora, Ikerlan y LKS.



Grupo QUALI

El Grupo Quali está integrado por mil cien familias campesinas e indígenas de la región Mixteca Popoloca, en Tehuacan (México) organizadas en 60 cooperativas, como fruto de un proceso de promoción del desarrollo regional iniciado en 1980. Se trata de un proyecto de desarrollo comunitario inspirado en la Experiencia Cooperativa de Mondragón y cuya actividad es la producción de alimentos en base al amaranto.

Recientemente, el Grupo Cooperativo Quali recibió el Premio Nacional Agroalimentario 2008 por la calidad con que produce los alimentos de amaranto orgánico.

Tecnológico de Coahuila

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa y el Tecnológico de Estudios Superiores de Coahuila (México) suscribieron el pasado mes de junio un acuerdo de colaboración. A través de este acuerdo, que tendrá una vigencia de cinco años, se plantean aspectos que son considerados de interés mutuo: intercambio de estudiantes y profesores, intercambio cultural, proyectos de colaboración o cooperación en investigación, grados conjuntos, programas cortos de entrenamiento, intercambio de cursos, conferencias y seminarios.

Grupo Cooperativo Jade

Aunque no hay ningún compromiso oficial de colaboración suscrito por ambas partes, lo cierto es que existen contactos entre MONDRAGON y el Grupo Cooperativo mexicano Jade. La idea es mantener relaciones institucionales para realizar intercambio de experiencias entre dos grupos que comparten unas señas de identidad de marcado carácter socioempresarial y solidario.

Teresa Fernández

Delegada de MONDRAGON en México



Teresa lleva cuatro años al frente de la delegación corporativa de México. Analiza para TU Lankide las oportunidades del mercado mexicano.

¿Hace cuánto tiempo se abrió la delegación mexicana de MONDRAGON? ¿Cuál ha sido la evolución?

La delegación se abrió en 1996. La presencia de MONDRAGON en México ha aumentado considerablemente y cada vez es mayor el número de cooperativas que muestran su interés en este país.

En este momento contamos con 6 plantas productivas pero hay otras interesadas en implantar su producción también: Ulma Agrícola y Construcción, Mondragón Servicios Educativos, Coinma, Alecop, URSSA, y LKS Consultores. El apoyo por parte de la delegación es cada vez mayor, puesto que la presencia del grupo lo requiere al estar presentes mayor número de cooperativas

¿Qué ofrece México a las empresas que desean instalarse allí? Y ¿cuáles son las amenazas del mercado mexicano?

El mercado mexicano ofrece un mercado interno con cada vez mayor poder adquisitivo y un gran potencial (más de 106 millones de habitantes), al igual que su cercanía al mercado estadounidense y de Canadá. Además, México es un país con Tratados de Libre Comercio con 42 países.

Las amenazas del mercado mexicano son: la inseguridad y la lentitud en la aprobación de la reforma energética y programa de infraestructuras. Por otra parte también su gran dependencia de la economía estadounidense.

¿Cuál es la situación actual de implantación de nuestras cooperativas en México? Y ¿cuáles son las previsiones de futuro?

La cooperativas que están en este momento en México son: Copreci, (la primera en instalarse en México), Erreka-Mex, Eika, Mondragón Assembly, Fagor Industrial, y Batz (con la inauguración de su filial el próximo 15 de octubre).

Otras cooperativas cuentan con oficinas comerciales o con proyectos conjuntos: Fagor Arrasate, Alecop, Conexia, Ulma Forja, COINMA, Ulma Agrícola, Ulma

Construcción, Saiolan, LKS Consultoria, URSSA.

Por otra parte, en este momento tienen gran interés en el mercado mexicano: LKS Ingeniería, Lana, Orkli, Matrici y Aurrenak.

España es el segundo mayor inversionista en México después de los Estados Unidos, por lo que el interés en este país está aumentando día a día, sobre todo

“El interés por México aumenta día a día”

en este momento en el que la economía española se está ralentizando y es obligado la búsqueda de nuevos mercados.

¿Cuál es la coyuntura actual de la economía mexicana? ¿Y las previsiones a corto medio plazo?

La mayor parte de nuestras cooperativas, a excepción de Ulma Agrícola, Mondragón Servicios Educativos, Ulma Forja, URSSA o Fagor Industrial, no dependen de la economía mexicana ya que exportamos el 100% al mercado norte-americano. Debido a los problemas que se están dando en los Estados Unidos (hipotecas subprime, crash financiero,...) realmente no sabemos qué va a pasar a corto plazo. Estimamos una bajada de mercado por ralentización económica, aunque esperamos seguir creciendo quitando cuota de mercado a la competencia.

¿Tiene algún convenio MONDRAGON con instituciones mexicanas que favorezca las implantaciones productivas en el país?

Tenemos convenios con Instituciones Educativas como el Instituto Tecnológico de Monterrey, La Universidad Aná-

huac, y tenemos excelentes relaciones con gobiernos de varios estados Jalisco, Hidalgo, Edo. de México, Baja California. Por otra parte, estamos a punto de firmar un convenio con PROMEXICO, es el organismo del Gobierno Federal mexicano encargado de fortalecer la participación de México en la economía internacional. Para ello, apoya la actividad exportadora de empresas establecidas en el país y coordina las acciones para atraer inversión extranjera directa a México.

China, Brasil e India son los países receptores de empresas multinacionales. ¿Qué puede ofrecer México que no tengan estos países?

La cercanía al mayor mercado del mundo (USA) y unos costes logísticos muy bajos (1 camión de 53' de Querétaro a Laredo cuesta 600 USD). ■

“Me gustaría que hubiese más cooperativas en México”

Personalmente, ¿qué significa para ti estar al frente de la delegación de MONDRAGON en México?

Para mi es un honor estar al frente de la delegación y representar a MONDRAGON, ya que es un modelo de éxito y trabajo en unión que ha hecho que sea conocida en todo el mundo. Lo que más me gustaría es que en México pudiese haber más cooperativas como ejemplo de trabajo solidario, riqueza y bienestar social.

¿Cómo son los trabajadores mexicanos? ¿Tienen algún parecido con los vascos?

Son diferentes, no persiguen los temas como nosotros (constancia y rigurosidad) pero en cambio son creativos, sacrificados y trabajadores (275 días al año). Además, para ellos es muy fácil adecuarse al cambio de empresa y de lugar.

¿Se conoce en México MONDRAGON y su singular forma de hacer empresa?

Aquí es donde nos queda mucho trabajo por hacer, ya que el cooperativismo en México es difícil de entender y hay pocos ejemplos a seguir.

Juan Brunner

Director de planta de Copreci México



Coprecik Mexikon duen lantegiak 20 urte beteko ditu 2009an. Hasierako urratsak barbakoan negozioan eman bazituen, gaur egun egosketa eta garbiketa negozioak dira bere ihardueraren ardatzak.

¿Cuándo se implantó Copreci en México y con qué objetivos?

Copreci de México se fundó hace 19 años, en 1989. Inicialmente fue una empresa en la que Copreci S. Coop. sólo tenía el 49% del accionariado porque la legislación mexicana no permitía que una empresa extranjera tuviera la mayoría accionarial. El resto del 51% pertenecía a un grupo industrial mexicano con sede en Guadalajara. A lo largo de estos años Copreci S. Coop. ha ido creciendo en la participación accionarial hasta quedarse con el 100%.

Copreci de México nació de la deslocalización del Negocio de Barbacoas de Copreci S. Coop. Este Negocio está centrado en el mercado norteamericano y el tipo de cambio peseta-dólar en aquellos años hacia inviable la competencia desde Aretxabaleta. Durante más de 6 años, Copreci de México se dedicó únicamente a este Negocio.

Con posterioridad y ante el proceso de globalización, hemos ido aprovechando oportunidades detectadas en la región al ofrecer otro tipo de componentes de cocinas y lavado, abordando los desarrollos e implementando las líneas de fabricación correspondientes en Copreci de México.

Actualmente, ¿cuál es la realidad de Copreci México?

Como parte del Grupo Copreci, interactuamos con otras plantas del Grupo, principalmente con la de Aretxabaleta y la de China. Tenemos integrados en la planta los Negocios de Cocción Gas, Lavado y Barbacoas.

Desde hace unos años y debido a la migración de fabricaciones de barbacoas de Norteamérica hacia China, el peso de este Negocio en la planta ha disminuido y actual-

“La proximidad al inmenso mercado norteamericano es una oportunidad para cualquier filial en México”

mente Cocción Gas y Lavado suponen la columna vertebral de esta planta en lo que supone nivel de actividad.

Este año esperamos vender del orden de 23 millones de € con una plantilla de 360 personas aproximadamente.

¿Qué ofrece México a una cooperativa que desea abrir una planta productiva allí?

En México tenemos por un lado, a Estados Unidos (USA) como vecino con un mercado inmenso, y por otro lado, la competitividad, cercanía y la infraestructura industrial para dar una respuesta ágil y a la vez global a los grandes grupos implantados en la región.

Respecto a las amenazas, las propias ligadas al país (inestabilidad financiera, burocracia complicada, inseguridad) y las que presentan la fuerte competencia de países como China que también tiene fuertes nexos comerciales con USA.

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de Copreci México?

Copreci de México participa en el proceso de internacionalización, aprovechando las oportunidades que en el mercado norteamericano podemos captar, no sólo para nuestra planta, sino para otras plantas del Grupo.

Formamos parte de la estrategia de Copreci en el continente americano y compartimos totalmente la misión, los valores y los objetivos del Grupo. ■

Alejandro Zabala

Responsable de Batz Mexicana

Batz Mexicana ultima los detalles para su próxima inauguración, el 15 de octubre en San Luis Potosí. Se trata de una planta de producción que contará con una plantilla de 130 personas y que dará respuesta a los proyectos que ya tiene asignados Batz para USA y México. Alejandro Zabala es el responsable de Batz Mexicana, y nos facilita los detalles de esta implantación.



“Nuestros principales clientes tienen plantas en México, por lo tanto debemos estar allí”

¿A qué necesidad responde la nueva planta de Batz en México? ¿Cuál será el producto y cuáles los clientes en México?

Para empezar, cabe decir que los fabricantes de automóviles están empezando a trabajar con plataformas globales con el objetivo de ahorro de costes. GM ha adjudicado a Batz dos plataformas globales: Epsilon II y GSV T300. Los diseños se trabajan desde Igorre conjuntamente con el cliente. En el caso del Epsilon II con GM Alemania y en el GSV T300 con GM Corea. Y las plantas donde se van a montar los vehículos correspondientes a estas plataformas se encuentran en USA, China, Corea, México, Chequia, España e India.

Los productos que Batz fabrica no pueden ser fabricados en un solo punto y enviarlos a las citadas ubicaciones de montaje del cliente debido a que los costes logísticos lo hacen inviable. Por esta razón tenemos que fabricarlo cerca de la planta de montaje del cliente. Tenemos dos formas de plantearlo, se invierte en una instalación productiva propia, o se establecen acuerdos comerciales con fabricantes locales, para una vez diseñado el producto por Batz se desarrollen los procesos de fabricación junto con el fabricante local cerca de la planta de montaje del vehículo. En nuestro caso se ha optado por tres instalaciones productivas propias para China, Chequia y México y acuer-



planta y 30 personas en el equipo administrativo.

¿Qué oportunidades ofrece el mercado mexicano para Batz?

México es uno de los primeros fabricantes y exportadores de vehículos del mundo. Nuestros principales clientes Europeos (VW, GM, Nissan-Renault), tienen plantas montadoras en México. Una nueva de GM fue inaugurada hace 2 meses en San Luis Potosí, y esta ciudad puede

dos comerciales con fabricantes locales para el resto de los países mencionados. En el caso de México, además de los proyectos locales, se tiene asignados dos proyectos para USA y México que sólo serán fabricados en la nueva ubicación situada en la ciudad Mexicana de San Luis Potosí.

Por tanto, en nuestro caso se puede decir que es el cliente quien pide presencia global tanto en diseño como fabricación si se quiere estar dentro de su panel de proveedores.

¿Cuál es la capacidad de la planta? ¿Cuántas personas trabajarán en la misma?

La implantación de Batz Mexicana (San Luis Potosí) consiste en una planta productiva de 6.000 m² y oficinas de 1.200 m² (ampliables al doble en ambos casos). Con la instalación actual tenemos una capacidad productiva de 2.000.000 de pedaleras-year. Los proyectos ya adjudicados representan 750.000 pedaleras-year. Para los proyectos asignados vamos a contar con unas 100 personas en

que sea la designada para una nueva planta de Toyota en México. Esta ciudad donde nos hemos ubicado está en el centro de la república y posee muy buenas comunicaciones. Nuestra ubicación en México está destinada a atender el Mercado USA también, que es donde se encuentran los centros de decisión de las grandes corporaciones del automóvil americanas.

¿Cuáles son los objetivos estratégicos para Batz Mexicana?

En esta primera fase lo objetivos estratégicos deben de ser, la incorporación de un equipo sólido y estable para el desarrollo sostenido de Batz Mexicana; consolidar la ubicación en cuanto a los niveles de calidad, servicio y coste requeridos por nuestros clientes; crear una ingeniería de producto que pueda realizar desarrollo de nuevos productos para los mercados USA y México siempre coordinado con Igorre donde se encuentra nuestro centro de desarrollo. ■



Dedicado a los que “no son”

Jose M^a Larrañaga



Quisiera recordar a los que “no son” en esta sociedad porque “nunca”, “nada”, “nadie” se me antojan tres palabras terribles, sobre todo la última. Quisiera recordarlos porque temo que si no los tengo en cuenta seré indigno de mi condición humana. Y no podré acceder al título de cooperador solidario.

*Quisiera recordar aquí a todos esos seres que:
Sus nombres no son recordados o son conocidos sólo por un número
No pueden opinar y lo que opinan a nadie importa
Son privados del voto y de la opinión
No deciden su propio destino
Son marginados, olvidados o rechazados
No dejan huella de su paso por la vida
No llegan al reparto de los bienes de la Tierra
No pueden dejar herencia a sus hijos
Trabajan más y reciben menos
Están por debajo del nivel de esperanza
No llegan al salario mínimo interprofesional,
No llegan al reconocimiento mínimo intersocial
No llegan a la retribución mínima emocional
Son castigados sin culpa
Son abandonados a su suerte
Asimétricos que quedan con la peor parte
Tienen sed (de agua, de justicia, de amor, de humanidad)*

Valores

Esta sociedad ha cambiado los valores morales por las leyes de mercado. Las personas son tasadas por su capacidad de compra, agrupada por tendencias en el gasto, tratada según el nivel de su poder adquisitivo.

El valor económico está colonizando nuestra conciencia hasta hacerla rehén de sus intereses. En las estructuras mentales se nos ha instalado solapadamente una serie de reflejos condicionados (como en los perros de Paulov a los que acostumbraron a escuchar una campanilla mientras los alimentaban y, cada vez que sonaba esta, comenzaban a salivar porque sentían las ganas de comer aunque no tuvieran comida delante). Los reflejos condicionados que hemos adoptado en esta sociedad son fanatismos ideológicos o religiosos, intereses egoístas, comodidades adormecedoras, intereses

La visión no compromete con el saber: no vemos nada si no sabemos nada previamente y, sobre todo, si no somos nada. Tenemos que ser para aprender y tenemos que aprender para ser.

del poder, terrible abandono de la educación y del sentido crítico, etc. No extraña la miseria moral que nos invade (no he sabido de ninguna manifestación, ni debate político o en los medios, por los 14 inmigrantes de patera ahogados en el Atlántico; al cumplir sus 50 años de existencia, la ONU celebró infinidad de cumbres sobre el desarrollo económico pero ninguna sobre desarrollo social. Cuando se dieron cuenta, avergonzados, organizaron la Cumbre de Copenhague). Nuestra conciencia está adormecida

Recibimos más información que nunca, las imágenes, los mensajes, las noticias nos ahogan. Nuestros ojos y oídos están bloqueados por saturación. Pero incluso si pudiéramos percibir y tratar toda la información disponible no avanzaríamos mucho, ya que la sola percepción visual no es nada si no hay un alguien, una persona que ve y reflexiona sobre lo que ve. Es decir una persona que **sepa mirar, vea, y sepa interpretar** lo que ve. Hoy la tecnología nos permite ver sin estar presente, pero no podemos lograr ver sin ser, ni ver sin ser alguien

La visión no compromete con el saber: no vemos nada si no sabemos nada previamente y, sobre todo, si no somos nada. Tenemos que ser para aprender y tenemos que aprender para ser.

Cada uno de nosotros deberá aprender a utilizar los ojos no solo para mirar sino para ver, a meditar sobre las cosas que ve y a renunciar a las tres cuartas partes de todo lo que desde el exterior nos dicen que son necesarias, no por el gusto de privarnos o torturarnos con ejercicios ascéticos, sino para lograr quedarnos con lo esencial y ser, así, más libres y autónomos. Si hacemos esto, de pronto, nuestra vida se verá habitada por infinidad de personas a las que “no veíamos” porque no habíamos aprendido a ver. Ellos están ahí pero “no son” nadie para nosotros

Valor humano

“Por mucho que valga un hombre –decía Kant– nunca tendrá valor más alto que el de ser hombre”. Precisamente ese tomar como referencia de la persona su condición de humana, nos obliga y nos orienta en la difícil y ardua labor de crear, a través de la educación, una sociedad justa, solidaria, desarrollada y humana. Es decir hacer posible la utopía cooperativa.

La herramienta que el cooperativismo reclama para poner en marcha su utopía es la educación. Pero hay dos importantes dificultades que se le plantean a la educación: saber cuál es la semilla buena que debemos plantar y saber cómo plantarla. Porque la persona, como la tierra, aunque no tiene poder para elegir, sí tiene poder para rechazar.

Sorprende que con la enorme, tal vez hasta desmesurado, retumbar de las noticias sobre corrupción, no se haya entrevistado la peor de las corrupciones, mucho más grave aún la supuesta apropiación de bienes ajenos, públicos o no, o la utilización de cargos para engordar los bolsillos propios. Me refiero a la corrupción de la mente, a la continua putrefacción de las conciencias a través de la manipulación de las ideas, de los datos y a la ocultación de las verdades que no interesan. Con dolor escuché hace poco la exaltada frase

de “soliviantemos a las masas”. No me dolió tanto la primera parte de la frase como la segunda. Las masas son amorfas, no tienen rostro ni personalidad, cuando se reúne a las masas son, primero, rebaño, y soliviantadas se convierten en jauría. No es el modo cooperativo de interpretar la condición humana.

La cooperación reivindica para las personas el poder del voto, sin más razón que su condición humana. Les otorga la confianza y el reconocimiento de seres capaces de tener conciencia y consciencia aunque le impone el sagrado deber de educarse y responsabilizarse. De ser dueño de su propio destino.

Recuerdo de dos niños que “no son”

Primer recuerdo:

*Dicen que el viento lleva los mensajes
de los hijos que lloran, solos, lejos de sus madres
por eso dejo al viento la tristeza que me embarga
para que le lleve a la mía, que me espera,
el calor de mi ternura.
Dile, viento fiel, que su hijo vive
dile, con voz callada,
que su niño aún respira,
y que no desea morir sin volver a reposar
en su seno amoroso, su corazón entero y su alma.*

Poesía entregada por un niño esclavo, sin nombre, de 11 años en un trozo de papel arrugado a una enfermera en África.

2do. Recuerdo

Si vas a Gasteiz, estimado lector, no dejes de preguntar por el monumento a Iqbal. Era un niño de Pakistán que denunció a la mafia de las alfombras. Un pistolero lo acribilló con la escopeta de caza en abril de 1995. Cuando encuentres el pequeño busto de granito que lo recuerda, cierra los ojos y reza como si estuvieras en lugar sagrado. Y si lloras no lo disimules porque esas lágrimas te harán más persona, más humano. ■

Algunos datos para la reflexión

- 12% del agua disponible en el mundo se utiliza para uso industrial; 8% para el consumo humano y el 80% en riegos agrícolas subsidiados (agricultores de países ricos).
- 3.000 millones de euros se gastan diariamente en armamento.
- Presumimos de dedicar el 0,7 del PIB para solidaridad quedándonos con 99,3% para nosotros.
- La primera ley del capitalismo especulador es: Máximo beneficio económico, en el menor tiempo. Todo lo demás se subordina a este mandamiento.
- El costo de la Seguridad Social por persona y año en China no supera los 20€. Y no cubre sino a una parte reducida de la población.

Renovar las inteligencias de Mondragón

Joseba Azkarraga Etxagibel miembro de LANKE

Ha habido una profunda *inteligencia o creatividad cooperativista* de varios tipos. Y es cada vez más obvio que en todas estas inteligencias, el cooperativismo de Mondragón necesita un nuevo impulso radical, porque se encuentra en un proceso de cambio también radical de su fisonomía clásica en lo organizativo, jurídico-societario, humano, geográfico y cultural.

Ha habido una *inteligencia o creatividad intelectual*

Es decir, una capacidad de leer la realidad de forma crítica, de imaginarla en otros términos, y finalmente de superarla a partir de la creación de otro tipo de estructuras sociales y empresariales.

La lectura crítica de la realidad ha sido el motor del compromiso y de la responsabilidad en la construcción de otras estructuras, de otro modelo de empresa, de otro modelo de sociedad. Ha existido un ansia de transformación social, de innovación social, de democratización, de reparto del poder, de auto-constitución de la sociedad civil, de convertir a los individuos y colectivos humanos en protagonistas activos de su pequeña historia. Todo ello a partir de una insatisfacción intelectual con lo realmente existente.

La renovación radical de la creatividad intelectual es un antídoto contra la posibilidad de que los cooperativistas nos instalemos en un *bien-estar* y *bien-pensar* auto-complacientes, como una especie de nueva aristocracia global. Venimos del siglo XIX respondiendo al *mal-estar* generado por el primer capitalismo. Venimos de Arizmendiarieta respondiendo al mal-estar generado por el capitalismo vasco de mediados del siglo pasado. En este momento, surgen alternativas autogestionarias respondiendo al malestar del capitalismo global. Y, entre otras cosas, conectar con todo ello es conectar con lo más genuino y auténtico de nuestro cooperativismo.

Ha existido una *inteligencia emocional*

El plano intelectual, cognitivo o de pensamiento, necesita de un aliado, de un correlato en el plano de las emociones. Todo proyecto de transformación necesita de su dimensión emocional, de una indignación ética si se quiere (o entusiasmo ético, si se prefiere). La tensión emocional es el tractor de la acción transformadora. El problema más grave de cualquier cooperativista es que haya matado su tensión emocional. Que se haya enfriado. Que haya dejado de sentir.

El cooperativismo vasco, el mapa emocional de los cooperativistas vascos debe tomar conciencia intelectual de nuestro mundo (local y global), pero también afectiva. Debe renovar su inteligencia emocional, su capacidad empática de conectar con los núcleos que sufren, con las cuestiones que más nos atosigarán a las sociedades humanas en este nuevo siglo.

Existe una profunda *inteligencia social* en el cooperativismo vasco

Una de las razones más importantes del éxito de Mondragón ha sido el asociacionismo empresarial y la capacidad que ha demostrado de crear capital social económico: es decir, una red de conexiones, articulaciones, vinculaciones, un entramado social entre distintas unidades y organizaciones que actúan en la esfera de la economía. Es una forma de entender lo económico vinculado al capital social, y ha dado por resultado una alternativa potente de creación de trabajo y riqueza.

Comenzó con un capital social simple, es decir, unidades pequeñas conformadas por relaciones cercanas, casi familiares, en un pequeño entorno geográfico. Y ha llegado a un estadio de capital social ampliado: vínculos y conexiones más formales entre organizaciones distintas.

Ahora tiene la oportunidad de seguir en esta línea y alcanzar un nuevo estadio: conformar un capital social aún más ampliado. Conformar una extensa red de unidades interconectadas a nivel internacional, una red de alianzas (empresariales, ideológicas y afectivas) con otras experiencias socio-económicas y productivas que respondan a un deseo de cambio en clave cooperativo. Conformando un núcleo, una realidad dentro del mismo mercado, que propugna otros valores. Conformar no sólo una red de unidades meramente productivas, sino una red de unidades productivas que se sustenten sobre una visión de la economía, de la empresa, que promulguen la adhesión a unos valores (lógicas autogestionarias, sostenibles y democráticas). Esto vuelve a conectar empresa y capital social.

Una inteligencia o creatividad organizacional

En el plano más práctico y operativo, el cooperativismo de Mondragón se ha dotado de una arquitectura organizativa compleja y efectiva. Ha construido una compleja arquitectura institucional, compuesta por multitud de normas y estructuras operativas, y se ha construido un ordenamiento jurídico exigente y permanentemente actualizado.

Alfonso Gorroño goitia suele decir que “unos buenos estatutos y reglamentos no son condición suficiente para hacer una buena cooperativa, pero unos malos estatutos imposibilitan tal tarea”.

Una inteligencia socio-psicológica

Ha sido una experiencia conformada por muchas individualidades. Individualidades peculiares que encuentra una conexión entre su ubicación laboral, su crecimiento personal y la implicación en un proyecto colectivo de transformación social. El fuero interno de quienes han conformado y conforman la ECM ha estado compuesto por elementos culturales y motivaciones de gran capacidad de arrastre.

En la ECM el impulso ético-ideológico y su correlato socio-psicológico ha sido condición necesaria para el éxito empresarial. La búsqueda de la eficacia empresarial ha tenido sentido y los sentidos compartidos han catapultado la eficacia empresarial. Es precisamente esa dimensión, la ético-ideológica y su correlativa base motivacional y psicosocial, una de las que en los últimos años está sufriendo. Algo que el resto del mundo empresarial comienza a mirar mucho. Ahora se empieza a descubrir la fuerza de una organización conformada por ese tipo de individualidades que conectan su día a día con potentes elementos de sentido. Sería cuando menos paradójico que la ECM desatendiera la *clave cultural* y *psicosocial* cuando otros lo han descubierto como principal motor de competitividad.

Revitalización

Se requiere revitalizar y re-impulsar todas y cada una de esas inteligencias. Se trata de renovar el mapa afectivo-emocional, cognitivo-intelectual, práctico-organizacional y socio-psicológico de los cooperativistas.

De hecho, los acontecimientos de los últimos tiempos preocupan, y preocupan mucho: la crisis económica que se extiende a buena parte del sector industrial y las dificultades para enfrentarla; la falta de elementos de cohesión, lo que hace posible la salida dramática de cooperativas como Ampo e Irizar; o el debate público sobre el proyecto de Eroski que comienza a crear desasosiego en la sociedad vasca. Son tiempos convulsos.

Además, responsabilidad socio-ecológica, globalización y justicia social, protagonismo comunitario, equilibrio entre enraizamiento y apertura global, participación y democracia empresarial, son todos conceptos que van a sonar más fuerte en el futuro. Y justo en el diálogo con esos conceptos puede seguir construyéndose el sentido de nuestra experiencia.

Podemos acercarnos a ese nuevo universo conceptual por dos caminos. Uno, el del *oportunismo*, desde la consideración de que uno no puede quedarse fuera del discurso de moda. El segundo, el del *convencimiento*, convencimiento de que sólo desde la interiorización e incorporación cultural profunda de esas nuevas ‘conceptos límite’ y de los nuevos principios epocales podrá hacerse frente a la insostenibilidad del mundo actual.

La ciudadela cooperativa debiera tener claro que su supervivencia no puede apoyarse en soluciones exclusivamente tecnocráticas. No existe futuro si se avanza en la desestructuración y atomización del sujeto cooperativista y su identidad. El futuro será de quienes, por utilizar una expresión afortunada de Manuel Castells, crean en el *el poder de la identidad*.

La lectura crítica de la realidad ha sido el motor del compromiso y de la responsabilidad en la construcción de otras estructuras, de otro modelo de empresa, de otro modelo de sociedad.

Unekel

UNEKEL S. Coop. (Untxien ekoizleen elkartasuna) se fundó en octubre de 1997 como cooperativa mixta, en la que además de los socios trabajadores, participaron ERKOP, la agrupación agroalimentaria del Grupo Eroski; y la cooperativa MIBA.

Su actividad se centra en la producción de carne de conejo y en la actualidad es la mayor explotación cunícola de la CAPV. El conejo que venden es una mezcla de dos razas puras: el de California y el neozelandés.

¿Por qué conejos y no otro animal? La idea de poner en marcha una explotación de cunicultura surgió tras adquirir las antiguas instalaciones del Criadero Vascongado de Codornices (CVC) próximas a Elorrio, cerca de 80.000 metros cuadrados de terreno con 9 naves completamente diáfanas. La inversión para equipar con jaulas las naves no era muy grande y el impacto medioambiental de la explotación tampoco era muy elevado. De manera que se optó por los conejos.

Mercado Unekel vende toda su producción, en torno a los 200.000 unidades anuales, al matadero de Mungia (Bizkaia) con un precio fijo negociado previamente. Ya después, el matadero se encarga de distribuir el producto. En el Estado español, los grandes consumidores de conejo están en la zona de Levante, y en Europa lo son los países mediterráneos (Italia, Chipre, Sicilia, Francia, Malta...). En Euskal Herria su consumo es muy bajo.

Futuro Es un centro de producción y en su estrategia prevalecen los índices de productividad, elaborar el mejor producto a un precio competitivo. Y para lograrlo gestionan una serie de variables críticas como son las inversiones en naves para mejorar el bienestar de los animales (incidiendo en parámetros como humedad, ventilación y temperatura), optimizar la alimentación buscando la eficiencia de los piensos (con menos pienso producir más kilos de carne), descender el nivel de mortalidad en gazapos, ...

Las cifras de UNEKEL

La "esperanza de vida" de una coneja de Unekel es de un año. Cada coneja tiene una media de 8 partos, y en cada uno de ellos alumbró 9,5 gazapos. Unekel compra anualmente 34.000 dosis de semen de conejo al año para inseminar artificialmente a sus 4.000 madres conejas. Su producción actual se sitúa en torno a los 200.000 conejos al año.

| | |
|--------------------|----------------------------------|
| Ubicación | Elorrio (Bizkaia) |
| Actividad | Producción de carne de conejo |
| División | Agrupación agroalimentaria ERKOP |
| Plantilla | 6 personas |
| Ventas 2007 | 600.000 euros |



Experiencias de los socios



1 Agustín Grande Operario

Agustín es el *alma mater* de este proyecto. Lo suyo es vocacional, siempre le ha gustado la cunicultura y el proyecto Unekel le ilusionó desde el primer momento "porque se podían hacer muchas cosas. Cuando vine a ver las instalaciones por vez primera me sorprendí gratamente, porque eran naves casi pensadas para ello. El sitio era perfecto, estás en plena montaña, y no molestas a nadie. A nivel profesional me convenció desde un inicio".

No oculta las dificultades que tuvieron en los primeros años. Las pequeñas explotaciones familiares no acababan de ver con buenos ojos la puesta en marcha de una especie de multinacional de la cunicultura en Euskadi. "Pero ya se han superado esos temores y hoy en día colaboramos de forma estrecha".

Agustín ha hecho cientos de miles de palpaciones a las madres conejas, puesto que ya lleva más de 20 años en esta actividad, en principio en una granja propia y ya después ligado al proyecto Unekel. "En Unekel empezamos con montas naturales. Era una locura. El macho esperaba en su jaula, tenías que llevarle a la coneja, esperar a que le saltase y luego darle un segundo macho para tener más seguridad. Ahora, con las inseminaciones artificiales, hemos logrado reducir notablemente el tiempo y los costes de este proceso".

2 Asier Morales Veterinario

Asier es el "médico de empresa" de Unekel. Él es el responsable de la salud de todos los conejos de la explotación. Lleva 24 años en la cooperativa Miba, y en Unekel está desde el inicio del proyecto, del que fue uno de sus impulsores. Su papel consiste en hacer un seguimiento de la alimentación de los conejos, definir las pautas de medicación, y establecer contactos con diferentes instituciones. "El conejo es un animal muy delicado, propenso a enfermedades como la mixomatosis que puede acabar con cientos de ellos en pocos días. Por eso es muy importante establecer políticas de vigilancia de su salud, para evitar males mayores".

No trabajan en genética, "porque hay que tener instalaciones y recursos, y además no resulta sencillo vender esa genética, porque los resultados no se ven de inmediato. Además, yo creo que a la larga la me-

jora genética debilita a la madre. Si antes parían de media 7 y a través de la mejora genética paren 11 gazapos, es evidente que la coneja sufre y a la larga ese sufrimiento pasa factura. Es complicado, hay que hilar muy fino".

La informática también ha llegado a Unekel ya que cuentan con un software que les asiste para gestionar variables críticas de la explotación. "Tenemos un programa informático para gestionar las cubriciones y otros parámetros clave como pueden ser la prolificidad de las conejas madre, las tasas de mortalidad, crecimiento..."

3 Iñaki Sainz Director gerente

Iñaki compagina las labores de dirección de Unekel con la gerencia en la cooperativa Miba. Recuerda los primeros pasos de la cooperativa y las dificultades que han tenido que sortear para ir consolidando el proyecto. "La actividad en los primeros años fue bien, luego quisimos aumentar el número de madres, pasando de 4.000 a 6.000 y la cosa se nos complicó un poco con algunas enfermedades, dificultades en el manejo de los animales, y contratación de personal. Actualmente, tenemos en torno a las 4.000".

Esta actividad, a pesar de las ayudas de la informática, es todavía muy manual y requiere muchas horas de dedicación. "Por eso es muy complicado encontrar personas dispuestas a trabajar en este tipo de actividades".

Ahora que todo el mundo habla de innovación Iñaki alude a la I+D en cunicultura. "El gasto en I+D es muy bajo, ya que el peso relativo de esta actividad dentro del sector de la ganadería es muy bajo". A diferencia de otras actividades económicas en este sector es difícil encontrar referentes que te puedan proporcionar nuevas ideas y herramientas para mejorar la productividad. "Hemos realizado viajes a Francia e Italia para visitar otras explotaciones, pero al final no te queda otro remedio que hacer experimentaciones en tu propia casa con tus animales y ver los resultados que se producen. Lo cual tiene sus pros y sus contras. La ventaja es que puedes aplicar dosis de imaginación y creatividad a tus experimentos, pero el inconveniente es el nivel de riesgo. Y es que cuando hay partos de por medio la cosa se complica mucho". ■

El ser y no ser del directivo de hoy

El autor analiza al directivo actual desde una nueva dimensión: gestor de los recursos de inteligencia de las personas de la organización.



Desarrollar y optimizar el rendimiento de los recursos disponibles en las organizaciones que dirigen es una de las principales áreas de actividad del directivo. Cuando los recursos son físicos (instalaciones, maquinaria, financieros, tecnología) la habilidad del directivo en ese área de gestión ha sido y es un rasgo valorado y a menudo presente en quienes desempeñan funciones directivas. También es un campo de expresión y manifestación de competencias directivas el que atañe a la definición de estrategias y al diseño organizativo. Y sin duda el campo donde más se espera y se hace visible el ejercicio de la actividad directiva es en el campo de la toma de decisiones tanto en el operativo del día a día como en el del extenso horizonte estratégico.

Gestor de recursos de inteligencia

Más hay un área de actividad que sigue resultando una pista de patinaje para la generalidad de los directivos. Es el área del desarrollo del recurso del que paradójicamente se canta su infinita reserva de potencial y su valor como fuente única de la creatividad y de la innovación sobre la que asentar el desarrollo sostenible de los niveles de vida

económicos alcanzados.

Desde el primer tercio del siglo pasado se han multiplicado investigaciones y estudios acerca de cómo optimizar el aprovechamiento de los recursos de inteligencia en poder de cada uno de quienes trabajan en cualesquiera tipo de organizaciones. Desde mi apreciación el resultado podría ser frustrante si no tuviéramos en cuenta el enorme salto organizativo y cultural al que se enfrentan los directivos para hacer realidad el sueño de una organización a la que cada uno sintiéndola como propia aporte la totalidad de su potencial creciente en cada momento.

El directivo, para hacer realidad el objetivo de desarrollar y optimizar el rendimiento de los recursos de inteligencia potencialmente presentes en la organización que dirige, necesita cuestionar no sólo su propia manera de visionar la organización sino la visión que de la misma tienen tanto los propios integrantes de la organización como la generalidad de nuestra sociedad. Ese interpretar diferente alimentará las acciones que hoy apenas están presentes en el patrimonio conductual de los directivos. Obvio me parece decir

que tampoco lo están en los dirigidos, sin que ello reduzca la cuota de responsabilidad prioritaria que atañe a quienes dirigen.

Con frecuencia se propone al directivo que se convierta en líder. ¿Es esto posible?. Lo más que podemos pedir a un directivo es que dentro de los límites de su propio papel logre aumentar la implicación de las personas de la organización en los objetivos estratégicos y operativos. La optimización es tan sólo una fantasía en una estructura jerarquizada, la estructura en la que el ser humano ha aprendido a funcionar desde la historia que se pierde en los tiempos. Ha habido y hay excepciones que generalmente fracasan en un entorno todavía hostil por lo que tales experiencias tienen de desafío a lo establecido.

Los límites del directivo

Mas, cuáles son los límites del directivo en el ejercicio de su papel de optimizador de recursos inteligentes. Quizás el principal sea el que la organización jerárquica se sostiene en la emocionalidad del miedo, un miedo siempre presente aun cuando muchas veces permanezca oculto y apenas sea perceptible, pero que se levanta como un imponente fantasma cuando la autoridad formal es ejercida. Y de la mano del miedo caminan los sentimientos de no respeto, indignidad, frustración, rabia, resignación, resentimiento, y tantas otras emociones que frenan, cuando no hacen imposible el desarrollo y la utilización de la inmensa reserva inexplorada de creatividad que permanece ignorada aún para quienes son sus propietarios.

El directivo se encuentra solo para acometer un cambio que con frecuencia sólo es deseado como un sueño por una minoría con frecuencia calificada de soñadora, ilusoria, irreal y, a veces, un punto de revolucionaria. Y esa soledad tan pregonada del directivo como una rasgo definidor de su rango, es una tragedia que a menudo paga el propio directivo en su vida personal y todos aquellos que se alejan de quien les aleja.

La empresa hoy, especialmente en este tiempo de mundialización acelerada de la economía, necesita aprovechar todos los recursos de inteligencia así como favorecer el permanente desarrollo de esos recursos, de los que son propietarios cada uno de los integrantes de la empresa. Para lograrlo el directivo se enfrenta al reto de su propio cambio en la manera de ver, de sentir y de vivir la organización, para lentamente transformar su papel de directivo en el de un liderazgo generador de nuevos liderazgos en todos y cada uno de los componentes de esa aventura existencial que es compartir sintiendo como propio un proyecto común de empresa.

Una nueva forma de dirigir

Las revoluciones entierran a sus protagonistas y también la inadaptación a los tiempos entierra a culturas que desaparecen. Enriquecer nuestra cultura, hacerla sostenible, pasa por cambiar la manera de construir y dirigir nuestras organizaciones. En ello está el ser y no ser del directivo y quizás también el ser y no ser de nuestra cultura. Ya hay disponibles conocimientos y apoyos que el directivo puede utilizar para dirigir la travesía de la organización

desde el ser que es hoy al ser que todavía no es.

En esta larga travesía hacia una manera diferente de construir la organización, todos y cada uno de los integrantes tiene la responsabilidad de su propia deriva. Mas sobre todas esas responsabilidades individuales está la responsabilidad de quien por razón de su puesto en nuestro viejo ensamblaje organizativo tiene la misión de dirigir la nave de la organización hacia un nuevo mundo organizacional donde el dirigir de unos pocos haya abierto el camino a un liderazgo compartido. Es una organización nueva a construir sin que muchas veces seamos capaces de ver el camino. Lo que parece claro es que la vieja organización que conocemos, ya no nos sirve ... aunque sea un extraordinario instrumento para mantener una injusta, costosa y dolorosa fragmentación económica y social

El tránsito de la dirección al liderazgo hará posible vivir el trabajo como vocación, el suelo fértil que alimenta el doble esqueje de la efectividad y de la satisfacción personal.

La empresa hoy, especialmente en este tiempo de mundialización acelerada de la economía, necesita aprovechar todos los recursos de inteligencia así como favorecer el permanente desarrollo de esos recursos, de los que son propietarios cada uno de los integrantes de la empresa.

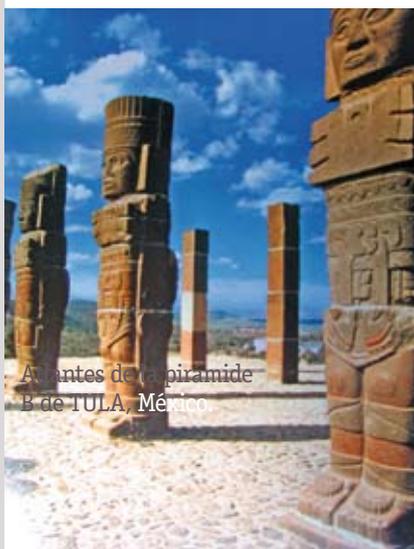
El reto de aprender a desaprender

Dos extraordinarios pensadores ya dejaron escrita su manera de situarse ante un mundo que cambia con tanta celeridad. Los problemas significativos que afrontamos decía Albert Einstein no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos. En una línea semejante Arnold Toynbe el gran historiador de civilizaciones manifestaba que cuando nos enfrentamos a un nuevo desafío la antigua respuesta que antes tuvo éxito ya no sirve; nada fracasa tanto como el éxito.

Cambiar la forma de ver implica cambiar la forma de ser lo que requiere actualizar la memoria perdida de cómo aprendimos a ser el ser que hoy somos. Aprender a desaprender y a aprender de nuevo es el reto que plantea transitar del mando al liderazgo, de la pobre utilización de la inteligencia disponible a su crecimiento permanente y a su más plena aplicación. No es un sueño imposible; algunos pocos lo logran. Tampoco implica una revolución, tan solo una evolución sin pausa hacia una meta que hoy todavía la generalidad de los humanos ve como una utopía irrealizable. Algunos ya están recorriendo el camino con el tributo de errores y la cosecha de logros que todo cambio genera. ■

La Atlántida, el origen de la leyenda

Al iniciar los artículos sobre los gentiles escribía sobre la relación de estos con los gigantes, los titanes, presentes en todas las mitologías, y la teoría que los hacía descendientes de los atlantes, habitantes de la mítica Atlántida, y la presunta relación de éstos con los vascos.



Atlantes de la pirámide
B de TULA, México

Eukeni Olabarrieta

Hay que retomar el tema y con espíritu abierto e imaginación un tanto desbocada, intentar dar unas pinceladas sobre la Atlántida que describió Platón, el cual recogía el relato de Solón, el más sabio de los siete sabios de Grecia.

Solón pasó unos años en Egipto allá por el 590 a. de C. Allí, en Sais, la entonces capital administrativa de Egipto, Solón tuvo estrechos contactos con los archiveros e historiógrafos egipcios que le dieron amplia información sobre la Atlántida. Solón se la transmitió a Dropides y éste a Critias el Mayor, el cual a su vez se la pasó a Critias el Joven que era primo de Platón. Hay pues una cadena de transmisión oral de Solón a Platón, aunque algunos investigadores afirman que también había un manuscrito que lo poseía Critias el Joven y que había traído Solón de Egipto. ¿Existió realmente Atlantis?

Hace cuatro años, viajando por Jordania y yendo del Castillo de Karak (Qir Moab), punto estratégico para dominar las lucrativas rutas del comercio y peregrinaje a la Meca en la época de las cruzadas, a Hammamat Má'in por la carretera del mar Muerto, pasé cerca de las excavaciones de Bad el-Dhra y Numeira (presuntamente las bíblicas Sodoma y Gomorra) que todavía no se podían visitar. Según la Biblia estas ciudades recibieron el castigo de Dios en forma de fuego que venía del cielo y que las redujo a cenizas. Casi nadie se tomaba en serio este cuento de la Biblia hasta que una tablilla sumeria datada en el 750 a. de C. ha sido recientemente descifrada. Y la Biblia tenía razón, en esta tablilla se dice que estas dos ciudades fueron destruidas por la caída de un enorme asteroide. Un magnífico documental de National Geographic sobre las plagas de Egipto y el paso del Mar Rojo por los israelitas conducidos por Moisés explica de forma racional y científica los fenómenos descritos por la Biblia y que fueron causados por las erupciones volcánicas y maremotos que se produjeron en el Mediterráneo. ¿Todo son leyendas?

Atlantis y el cambio climático

Cataclismos naturales como terremotos, erupciones volcánicas, caída de meteoritos o asteroides, han hecho desaparecer pueblos enteros y civilizaciones a lo largo de la historia. Algo similar pudo ocurrir con la Atlántida, pero en esta ocasión el fenómeno natural que pudo causar su desaparición está de actualidad: el cambio climático. Como veremos al exponer la versión Tartesos de la civilización perdida, el final de la última glaciación por el calentamiento del planeta ocasionó una considerable elevación del nivel del mar que la dejó sumergida para siempre. Esto ocurrió entre los años 11.000 y 12.000 a. de C. lo que coincide con las fechas en que Platón sitúa el fin de Atlantis.

Enormes construcciones megalíticas sumergidas se han encontrado cerca de las Bahamas, en las islas Bimini, también cerca de Okinawa en Japón, y en el mediterráneo en las islas griegas y en las costas de Egipto. Hace poco visité la gran exposición mundial "Tesoros sumergidos de Egipto" en Madrid. Años de trabajo de arqueología submarina están permitiendo estudiar ciudades que actualmente están bajo las aguas como Canopo, Tonis-Heraclion y parte de Alejandría.

Hawai, Bahamas, Okinawa, Creta, Tartesos, y otras ciudades han sido señaladas como posibles ubicaciones de la Atlántida, pero hoy en día el interés se centra en tres puntos: Creta, Tartesos y el mar Atlántico, que describiré en los próximos meses.

*¿Qué me importa que lance Platón desde la historia
mi nombre coronado por un nimbo estelar
si de mi habéis perdido, ingratas, la memoria
y en mi existencia pesa la inmensidad del mar?*

Jacinto Verdaguer, *La Atlántida*. ■

Temas tratados en setiembre

Batzorde iraunkorra irailaren 19an bildu zen, kongresua egiteko 5 egun falta zirela.

Asuntos congresuales

Se respiraba en el ambiente la proximidad del Congreso del día 24. Y se hizo un repaso a todos los aspectos relacionados con el mismo: organización, ponencias, enmiendas, interventores, procedimiento para las votaciones... Alea jacta est!

Descargo de gestión de Recursos Corporativos

Se realizó el habitual descargo de operaciones del primer semestre de 2008 de los recursos corporativos (Fondo Central Intercooperativo FCI, Fondo de Solidaridad Corporativo FSC y Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo FEPI).

Respecto al FCI, cabe señalar que ha habido mayor aportación a la prevista inicialmente de las cooperativas del área Industria y Distribución y menos compensaciones de pérdidas. Por tanto, evolución positiva, y previsible incremento de remanentes para años posteriores, aspecto particularmente interesante ante el evidente cambio de ciclo.

En el caso del FSC, también se ha incrementado el saldo propio del fondo ya que el importe de las aportaciones realizado por las cooperativas ha sido superior a las compensaciones asignadas por el fondo por las pérdidas de 2007.

Y en el FEPI, se aprecia una mayor aportación de las cooperativas adscritas del Área Industrial y Distribución, lo que ha permitido una mayor asignación al Plan de Ciencia y Tecnología.

Concluyendo, buena evolución de los recursos corporativos tras conocerse las aportaciones reales y necesidades de compensación de pérdidas de las cooperativas del Área Industria y Distribución.

Se hizo un repaso a todos los aspectos relacionados con el Congreso del 24-S: organización, ponencias, enmiendas, interventores, procedimiento para las votaciones...

Adhesión de ULMA Servicios de Logística

Se aprobó la adhesión de esta nueva cooperativa a MONDRAGON, ubicada en la División de Sistemas Industriales. ULMA Servicios de Logística se ha constituido recientemente y su actividad consiste en el diseño, la fabricación, la comercialización, la instalación y el mantenimiento de elementos y sistemas de clasificación de artículos y paquetería.

Evolución de MONDRAGON

La evolución del conjunto del grupo se sitúa durante el primer semestre por debajo de las previsiones del Plan de Gestión. Las ventas del conjunto se sitúan al 95,5% de las previsiones; hay una desviación negativa de puestos de trabajo tanto en el área Industria como en Distribución; y los excedentes del conjunto no llegan a las estimaciones del PG.

Para terminar la reunión se hizo un repaso del objetivo básico **Desarrollo**, en el que se presentaron las cifras que miden el grado de desarrollo del Grupo y las promociones de nuevas actividades, algunas de ellas ya en marcha y otras en fase de análisis.

Zer da Batzorde Iraunkorra?



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

Fernando Trias de Bes Profesor de ESADE



Fernando Trias de Bes ESADE negozio eskolaren irakaslea eta adituarekin aritu gara berrikuntzaz. Eta bestek beste honako esaldi hau apartatu dugu: "Lanik gabe, berrikuntzarik ez".

"Innovar requiere trabajar como una bestia"

T.U. lankide

No hay experto en management que no hable de innovación. Es una de las palabras de moda. Pregunto: ¿La innovación es una moda?

No debería serlo. El problema es que como hoy en día crecer está mucho más complicado, la necesidad de innovar es mayor. De todos modos, con la recesión económica no sería de extrañar que se empiece a hablar menos de innovación y más de cómo ajustar y gestionar costes. Es verdad que a menudo el peso de la innovación y la racionalización de costes están en relación con momentos de expansión o contracción de la economía, respectivamente.

En la empresa ¿quién tiene que liderar este tema? ¿Qué características tienen que tener esas personas para liderar la innovación?

La innovación es una tarea que debe residir en todos y cada uno de los puntos de la organización. Incluso quien hace nóminas o aprieta un tornillo tiene ideas que pasan por su cabeza y que apuntan a cómo pueden hacerse las cosas de un modo distinto. Todas las ideas deben ser puestas en circulación y procesadas. Por eso, la innovación más que residir en un departamento, lo que necesita es procesos, cauces establecidos que atañen a distintas personas.

¿Crees que una empresa cooperativa, por el hecho de la mayor implicación de sus trabajadores socios, tienen alguna ventaja respecto a otras para innovar?

Tienen una gran ventaja: que la innovación es hoy en día, ante todo, una cuestión de networking y colaboración. Formar parte de una cooperativa te acerca con las mayores garantías a empresas cercanas con las cuales se puede innovar conjuntamente.

¿Qué tal se lleva el caos con la Innovación?

Innovación no es caos. Eso es un mito y una mala comprensión de lo que innovar significa. La innovación debe discurrir por procesos perfectamente estructurados. El caos es sólo bueno en la fase "menos uno", la fase dedicada a la generación de ideas. Aún así se trata de un caos controlado, un tiempo de caos en un espacio controlado con el único objetivo de generar propuestas, no de llevarlas a la práctica.

¿Quiénes o cuáles son los principales enemigos de la innovación?

La propia empresa, los éxitos anteriores y la auto complacencia.

¿Hay indicadores internacionales que midan la capacidad de innovación de las empresas?

El crecimiento económico, la balanza comercial y la productividad son los mejores indicadores de una economía que innova.

Puede existir la creencia, no sé si demasiado extendida, de que la innovación surge de forma espontánea, que no requiere demasiado trabajo. Pero ¿sin trabajo hay innovación?

Innovar requiere trabajar como una bestia. O se echan horas o no se innova. Innovar no es tener ideas, es transformar ideas en valor. Y eso requiere un esfuerzo, dedicación, recursos y atención extraordinarios.

¿Algo más?

Sí, que debemos distinguir entre innovación radical e incremental. No pensemos que innovar es descubrir algo extraordinario. Pequeñas innovaciones, sucesivas y continuadas hacen a una empresa fuertemente competitiva e innovadora. ■

Nafarroako kooperatiben Euskara Batzordea

ORTZA kooperatiban irailaren 9an egindako bilera

Elkarrizketatua:

Iñaki Elkano. Mapsako euskara planeko koordinatzailea



Tras la aprobación de las Bases para la Normalización del Euskara por los órganos de la Corporación, se constituyó la Comisión de Euskara de Navarra, en la que vienen participando las cooperativas Embega, Ortza, Fagor Ederlan Tafalla y Mapsa. La Comisión tiene por objeto fomentar la presencia y uso del euskara. En este sentido, la Comisión ya ha mantenido un primer contacto con el Gobierno de Navarra.

Noiz eta zertarako sortu zenuten kooperatiben arteko batzorde hau?

Batzorde hau Euskara Normalizatzeko Oinarriak dokumentuaren inguruan sortu zen. 2006an MCCko Kongresuki-deen Batzarrak oinarriak onartu eta gero, korporazioko Euskara Batzordeak dokumentuaren zabalkunde egiteari ekin zion Mahai Teknikoko kideen bidez. Nafarroara ere etorri ziren eta lau kooperatibetako ordezkariak bildu ginen, Lizarrako Embega, Uharteko Ortza, Fagor Ederlan Tafallakoak eta Orkoien-go Mapsa. Dokumentua aurkeztu ziguten eta Nafarroako kooperatibetan ere zerbait egin beharra ikusi genuen. Ordurako Mapsakoak ari ginen euskara planarekin eta besteei interesgarria iruditu zitzaizen tarteka bildu eta gure esperientzia ezagutzen joatea. Mahai Teknikoak urtean hiruzpalau dinamizatzeko teknikari baten laguntza eskaini zigun eta jada bi urte daramatzagu bilerak egiten. Azken aldia Nafarroako Euskadiko Kutzako ordezkariarekin eta Eroskikoekin ere harremanetan gaude.

Batzordearen helburua, gure kooperatibetako errealitatetik abiatuz euskararen presentzia eta erabilera areagotzeko ahalegina egitea da. Eta guzti horren aurrelana egiteko ezinbestekoa dugu elkarren esperientziak konpartitu eta korporazioko batzordearekin harremanetan jardutea. Horretarako sortu zen batzordea.

Zer egin duzue bi urte hauetan?

Hasteko kooperatiba bakoitzak eta bere kolektiboak euskara nola bizi duen aztertu dugu. Galdetegi baten bidez egoera soziolinguistikoa jasotzen saiatu gara eta gainera bada ere lehen baino zerbait gehiago dakigu euskarak gure lantegietan duen presentziak. Nafarroako Gobernuak ordenakari diren Euskarabidearekin ere bileratxo bat izan genuen eta soilik lehen kontaktutxo izan bazen ere positiboki baloratzen dugu.

Aurrerantzean Nafarroako kooperatibetan sortu daitezkeen euskararen inguruko ekimen edo planak bideratzeko finantzazio bideak ere aztertu ditugu eta urratsen bat edo beste eman dugu. Eta garrantzitsuenak, bilerak kooperatibetan txandaka egin ditugula eta euskararen aitzakian elkar ezagutu dugula!

Zein dira aurrera begira dituzuen asmoak? Ze etorkizun ikusten diozue euskarari zuen kooperatibetan?

Errealistak gara eta badakigu ez dugula lan erraza. Urratsak poliki baina sendo eman nahi ditugu. Gure asmoa euskararen presentzia normalizatzeko giroa sortzea da eta horretarako elkarlanean ari garen kooperatiben artean berripaper bat atera nahi dugu, euskarak bere presentzia izango duena eta euskararen inguruko gaiak jasoko dituena. Bestalde industria arloko kooperatibez gain Eroski eta Euskadiko Kutzarekin ere elkarlanerako harremanak sendotu

nahi ditugu eta nola ez euskararen inguruko beste eragile guztiekin.

Bidea ez da erraza izango baina ez dugu konplexurik, euskara da MONDRAGON taldeko hizkuntza nagusietako bat eta gainera gure ondare historiko eta kulturala ere bada. Gure ahaleginak zilegitasun osoa dauka. ■

Azaroaren 5ean, MONDRAGONeko euskara planen mintegia

Euskara planen esperientziak, egoerak, arazoak eta zenbait irtenbide trukatzeko parada izango da Gandiaga Topagunean, Arantzazun, azaroaren 5ean. Mintegia Korporazioko Mahai Teknikoak antolatuta du, Euskara Batzordearen gidaritzapean.

El seminario dirigido a todas las empresas de la Corporación, tengan o no implantado un plan de euskara, contará con servicio de traducción simultánea y desarrollará los siguientes temas: Logros y retos de la Corporación, Cómo vender el euskara en las empresas, Claves para cambio del comportamiento lingüístico personal, Innovación y euskara, Euskara e internacionalización.

Egitaraua

- 14:30 Harrera: Material banaketa.
- 15:00 Aurkezpena eta agurra.
- 15:10 **MONDRAGON eta euskara.** Lorpenak eta erronkak. 2009-2012ko Plan Estrategikoa.
- 15:25 Hitzaldia: "Euskara nola saldu lantokian". Iñigo Fernandez Ostolaza, Publis publizitate agentziako exekutiboak.
- 16:10 Atsedaldia - Kafea - Mikrofono ibiltaria.
- 17:05 Tailerrak
 - a. **Norberaren hizkuntza portaera aldatzeko gakoak.**
 - b. **Berrikuntza eta euskara.**
 - c. **Nazioartekotzea eta euskara.**
- 18:10 Jasotako ideia nagusien azalpen laburra.

Subcontratación en la construcción requisitos necesarios



La subcontratación en el sector de la construcción ha tenido en los últimos dos años importantes cambios legislativos. Gran parte de las empresas asociadas a Lagunaro Mondragón se pueden ver afectadas por estas modificaciones.

En vista de que muchas de nuestras empresas se ven afectadas por este asunto, recordamos las principales novedades de la Ley 32/2006 de subcontratación:

- **No se admitirán más de 3 niveles de subcontratación:** Promotor-Contratista-Subcontratista nº 1-Subcontratista nº 2- Subcontratista nº 3.
- **La subcontratación** se podrá utilizar en un **nivel adicional** en determinados supuestos (casos fortuitos, fuerza mayor, especialización, complicaciones técnicas) siempre que se haga constar por la dirección facultativa su **aprobación previa** y la causa o causas motivadoras de la misma en el Libro de Subcontratación.
- **El trabajador autónomo no podrá subcontratar** los trabajos a él encomendados ni a otras empresas subcontratistas ni a otros trabajadores autónomos. Pero podrá aplicar la **subcontratación excepcional** en supuestos de **fuerza mayor**.
- **Tampoco podrán subcontratar los subcontratistas**, cuya organización productiva puesta en uso en la obra consista fundamentalmente en la aportación de **mano de obra**. Pero podrá aplicar la **subcontratación excepcional** en supuestos de **fuerza mayor**.

Registro de Empresas Acreditadas (REA)

A partir del día 26 de agosto de 2008 todo contratista o subcontratistas en una obra de construcción, deberán estar inscritos en el Registro de Empresas Acreditadas dependiente de la autoridad laboral donde esté ubicado su domicilio social. El Registro de Empresas Acreditadas (REA) en la Comunidad Autónoma de Euskadi está en funcionamiento desde el 2 de agosto de 2008 (Decreto 142/ 2008 publicado en BOPV el 1 de agosto de 2008).

La **inscripción en el Registro** será única y tendrá validez en todo el territorio nacional. Las tramitaciones con el REA son telemáticas (www.juslan.ejgv.euskadi.net, en trámites on-line), siendo necesario disponer de un ordenador con conexión a internet, una tarjeta de firma digital o un certificado de firma electrónica. Para inscribirse es necesario acreditar que la empresa dispone de recursos humanos, en su nivel directivo y productivo, y que cuentan con la formación necesaria en prevención de riesgos laborales, así como de una organización preventiva adecuada a la Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales. La **inscripción** tendrá un período de **validez de tres años**, renovables por períodos iguales, debiendo solicitar la renovación de su inscripción dentro de los seis meses anteriores a la expiración de su validez. Transcurrido el período de validez de la inscripción sin que se hubiese solicitado en plazo su renovación, se entenderá automáticamente cancelada la misma en el Registro.

No tendrán obligación de inscribirse: los trabajadores **autónomos** sin asalariados, ni los **promotores** de obra.

Cualquier persona, en nombre propio o en representación de otra persona o entidad, puede solicitar un certificado de inscripción de una empresa en el REA dentro del mes anterior al inicio de la ejecución del contrato, que deberá ser emitida por el órgano competente en el plazo máximo de diez días naturales desde la recepción de la solicitud

Cuando se obtiene la certificación, la empresa solicitante quedará exonerada durante la vigencia del contrato y para una sola obra de construcción de la responsabilidad prevista en la Ley de subcontratación, sin perjuicio de las obligaciones y responsabilidades establecidas en otras leyes, ya que ha cumplido con el deber de vigilar el cumplimiento de las obligaciones que le exige la Ley.

El incumplimiento de los requisitos y obligaciones previstos en la nueva Ley 32/2006 en materia de subcontratación pueden suponer multas que van desde los 2.000 hasta los 800.000 euros.

Además de la inscripción en el REA, las empresas que sean contratadas o subcontratadas para la realización de trabajos en obras del sector de la construcción deberán:

- Contar con un número de trabajadores con contrato indefinido en su plantilla no inferior al 10% a partir del 19-04-2007 (20% a partir del 19-10-08 y 30% a partir del 19-04-2010).
- Poseer una organización productiva propia.
- Tener los medios materiales y personales necesarios, y utilizarlos para el desarrollo de la actividad contratada.
- Asumir los riesgos, obligaciones y responsabilidades propias de la actividad empresarial.
- Ejercer directamente las facultades de organización y dirección sobre el trabajo desarrollado por sus trabajadores en la obra.

El contratista deberá tener en cada obra un libro de subcontratación.

Además, todas las empresas tendrán que disponer de la documentación que acredite la posesión de la maquinaria que utilizan.

El incumplimiento de los requisitos y obligaciones previstos en la nueva Ley 32/2006 en materia de subcontratación constituyen en su mayoría infracciones graves con multas de 2.046 a 40.985 €, o muy graves en trabajos con riesgos especiales, con multas de 40.986 € a 819.780 €. ■

NOTICIA Continuando con la **formación continua de los Técnicos de Prevención** de las empresas asociadas al Servicio de Prevención Mancomunado Lagunaro Mondragón el día **15 de octubre** se realizará una jornada sobre **Recepción de equipos**.

NOTICIA Durante los días **4, 5, 11 y 12 de noviembre** se ha planificado la realización de un Curso **nivel básico** de Prevención de riesgos laborales dirigido a personal de **mantenimiento**.

NOTICIA Los días **13 y 20 de noviembre** se realizará el taller sobre **"Lípidos y enfermedad cardiovascular: contribución del laboratorio"** dirigido a DUES y Médicos respectivamente.

Fe de erratas

El pasado mes se nos deslizó en las páginas de esta sección un gazapo que quisiéramos corregir a través de esta breve nota. En la entrevista realizada a **Edurne Etxagibel** decíamos que Edurne era médico de empresa de Ulma, cuando en realidad lo es de Goizper, Matz-Erreka y Soraluze.

Maquinistas navales (y II)

La vida a bordo sigue teniendo, hoy en día, buena parte de los inconvenientes tradicionales, como el alejamiento de la familia y la necesidad de convivir en reducidos espacios durante largos periodos de tiempo.

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga

Las condiciones de trabajo de los maquinistas navales, al igual que las del resto de la tripulación, han mejorado sustancialmente en las últimas décadas, si bien hay que señalar que la mejora de los sistemas de carga y descarga de los buques reducen el tiempo de estancia en los puertos, que además se encuentran cada vez más alejados de los centros urbanos. Sin embargo, la vida a bordo sigue manteniendo una buena parte de sus inconvenientes tradicionales, como el alejamiento de la familia y la necesidad de convivir en reducidos espacios y durante largos periodos de tiempo con profesionales, en ocasiones, de distintos hábitos y culturas. Además es notoria la reducción de las diferencias salariales entre la marina mercante y las actividades industriales, habiendo aumentado las posibilidades de encontrar empleo en tierra.

Quizás hoy más que en el pasado, para navegar como maquinista naval se requiere, además de una buena preparación, una cierta satisfacción en el desempeño de esta actividad, capacidad de sufrimiento y de relación con otros profesionales en las condiciones que se dan en un buque. Igualmente es importante saberse controlar en situaciones de emergencia.

Los protagonistas

José Almagro Medina

José Almagro es un maquinista naval con más de veinte años de experiencia en diversas clases de buques, con muy distintas máquinas, y variadas rutas.

En la década de los años cuarenta del siglo XX embarca en el petrolero Gerona, propiedad de la Compañía Española de Petróleo S. A. (Cepsa), como quinto maquinista, realizando la ruta entre Canarias y El Caribe. Entre los numerosos viajes, cabe señalar los realizados en el Montreal de British Petroleum de más de un mes de



duración, transportando crudo entre el Golfo Pérsico y la refinería de Escombreras, en Cartagena.

Asimismo es destacable la estancia en Tamaro (Japón) durante tres meses en los Astilleros Michu, para revisar el montaje, realizar las pruebas de las máquinas y conducir el barco Seahok hasta Cartagena, a la Refinería de Escombreras. José guarda un recuerdo muy positivo de este petrolero, así como del buque Seabird de 20.000 Tn. propiedad de Cepsa que realizaba el transporte de cruco entre el Golfo Pérsico y Cartagena.

En Venezuela permaneció cuatro años contratado como primer maquinista y jefe de máquinas por la Iron Mines Company, transportando mineral de hierro por el Orinoco, en condiciones ambientales muy adversas.

José sufrió un gravísimo accidente en 1947 en el Golfo Pérsico cuando navegaba en el Montreal de Cepsa de 20.000 Tn. Tras recuperarse, consiguió emplearse en la fábrica que tenía Papelera Española en Rentería como jefe de la central térmica. Se jubiló en 1986. Sin embargo siguió manteniendo su interés por la navegación mercante y la actividad de los maquinistas navales.

En las últimas décadas se han producido grandes cambios en el contexto de la marina mercante, entre otros, los avances tecnológicos en los buques y en su conexión con tierra.

Félix Uriarte Mandaluniz

Realizó los estudios en la Escuela de Náutica y Máquinas sita en Deusto (Bilbao). Trabajó en Talleres de Bermeo, y completó las prácticas en 1958 en los buques de Pysbe, Bochorno y Mareiro y las de vapor en el Monte Naranco entre 1958/1959, aprobando los exámenes como segundo maquinista naval en junio de 1960.

Embarcó en el Huracán de Pysbe como tercer maquinista a finales de agosto de 1960 para casi un año después pasar al Cefiro como segundo, hasta finales de noviembre de 1961, en que navegó en los vapores Eolo y El Neptuno de la Naviera Bilbaina como tercer maquinista hasta finales de 1962.

En tan dilatada carrera profesional han sido numerosas las travesías de larga duración, como era habitual en la época.

En 1975 optó al puesto de mantenimiento de la Caja de Ahorros Provincial de Guipúzcoa, hoy Kutxa, logrando la plaza de la que se jubiló en Diciembre de 1999. Compaginó esta labor con la de profesor de Máquinas, Motores y Tecnología Mecánica en la Escuela de Pesca de Pasajes.

Juan Carlos Hernan Saiz

Juan Carlos Hernan Saiz (Sestao-Bizkaia 1955) es un buen representante de los maquinistas con experiencia que siguen desempeñando la profesión.

Tras cursar los estudios de Bachillerato, en 1971, ingresó en la E. T. S. de Náutica y Máquinas Navales ubicada en Portugalete (Bizkaia) para, tras aprobar los estudios académicos iniciales, empezar a navegar en 1974 como alumno de máquinas en el Monte Toledo de la Naviera Aznar pasando al Almirante Moreno de la Empresa Nacional Elcano y poco después al Irache la Naviera Artola, petrolero de 115.000 T.P.M.

Después, inició su navegación, como oficial (segundo maquinista) en el Liébana Bullcarrier de aproximadamente 53.000 T.P.M. de la Naviera Artola, continuando en la misma empresa donde alterna sus embarques en los diversos buques de su flota (bulcarriers y petroleros) hasta 1988.

Posteriormente realiza campañas en diversas compañías tales como Naviera Arenas (Bulks), Naviera Davila (Car Carriers), Naviera Amura (Petroleros) Naviera Tapies (Petroleros).

Actualmente navega como jefe de máquinas en la división L.N.G. de Tee Kay, donde realiza diversas rutas estandarizadas debido a las infraestructuras portuarias de carga, principalmente en la zona del Mediterráneo Damietta (Egipto) y el Caribe (Point Fortín - Trinidad y Tobago) y varios americanos y españoles de descarga, entre otros, Bilbao y Barcelona.

Los maquinistas navales actuales

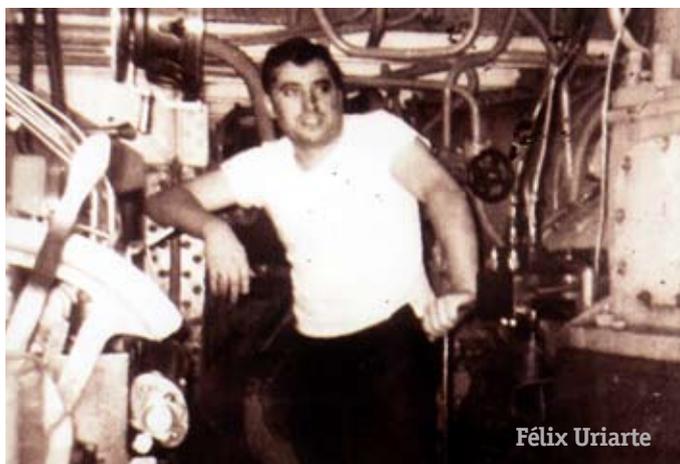
El gasero en que actualmente navega Juan Carlos de 140.000 m³ de capacidad lo hace bajo bandera española y la carga, en este tipo de buques, se transporta licuada a una temperatura que ronda los -159/-160°C. Un porcentaje de la misma se evapora en el transcurso del viaje, siendo utilizada como combustible complementario en las calde-

ras de la planta motriz del buque. Atienden las máquinas de este buque un total de diez tripulantes, incluido el oficial de máquinas de la carga, de los que los tres subalternos son de nacionalidad filipina.

Juan Carlos destaca los grandes cambios que se han producido en las últimas décadas en el contexto de la marina mercante, entre otros muchos, los avances tecnológicos en los buques y en su conexión con tierra, así como en los puertos.

Menciona que actualmente lo habitual, aunque se dan excepciones en algunas compañías, es navegar durante noventa días y permanecer otros tantos en tierra. El salario, en su caso, es fijo con la obligación de cubrir las horas que sean necesarias para el correcto funcionamiento del barco, con la salvaguarda de descanso mínimo obligatorio diario establecido reglamentariamente.

El tiempo de navegación, salvo contingencias, es más llevadero para los maquinistas navales que el de



Félix Uriarte

la permanencia en puerto, donde se llevan a cabo verificaciones de todo tipo y debe atenderse a los que, por distintas razones, visitan el barco (inspecciones de autoridades, Vetting Inspectors, Inspectores de la clase, etc).

Sin embargo, en su opinión, resulta preocupante la creciente burocratización de la actividad de los maquinistas navales, así como de los capitanes. Cada vez son más numerosos y podría decirse que complejos, los protocolos que es obligado seguir en su actividad profesional diaria y cuyo incumplimiento supone una responsabilidad personal.

Además los medios informáticos y de comunicaciones actuales permiten controlar desde tierra con fluidez las tareas que se llevan a cabo a bordo.

Todo este tipo de nuevas obligaciones están variando y adaptando continuamente la dinámica y estética de la profesión con respecto a épocas anteriores. Única manera de obtener su máximo aprovechamiento.

Asimismo la dirección de los equipos es fundamental y requiere mucha "mano izquierda", pues la vida en un reducido espacio, a veces durante meses, afecta a los comportamientos humanos. Esta circunstancia obliga al mantenimiento de una disciplina que debidamente aplicada es bien aceptada. ■



Patronatua Marrupan

Pasa den uztailean, MUNDUKIDE FUNDAZIOko kide diren kooperatibetako 4 ordezkariak Fundazioak egiten duen lana bertatik bertara ikusi eta ezagutu ahal izan zuten, Mozambikeko Marrupa Programara egindako bidaian.



Bidaia horretan parte hartu zuten Mikel Uribeetxebarriak, Fundazioaren lehendakari berriak, FAGOR TALDEAren ordezkari bezala; Patxi Segurak eta Iñaki Berasategik, IRIZAR S.Coop.eko ordezkari bezala; eta Alazne Guridik, ULMA TALDEko ordezkari bezala. Mozambiken, Marrupa programan lan egiten duten Estrella Leon koordinatzaileak eta Gorka Solana enpresa teknikariak, eta Mikel Gantxegi Fundazioko zuzendariak lagundu zieten.

Aurtengoa horrelako bidaia bat egiten den bigarren urtea da, lehenengo bidaiaren balorazio positiboaren ondoren. Helburuak bi dira: bat, Fundazioak garatzen duen lana bertatik bertara ezagutzea da, bai proiektuak bultzatzen dituen ekintzak, bai ekintza horietako bertako protagonista eta errealitateak; eta bi, Patronatuko enpresa eta ordezkarien sentsibilizazioa eta inplikazioa areagotzea.

Era berean, garrantzitsua dela uste dugu, bertan bultzatzen diren ekintzetako protagonistek diru laguntzak ematen dituzten enpresa, entitate eta pertsonak zuzenean ezagutzea eta hartu-emanak sortu ahal izatea.

Bidaiak iraun zuen 7 egunetan, Mozambikeko egoera orokorraren ikuspegi bat eduki ahal izan zuten Maputo (herrialdeko hiriburua) eta Lichinga (probintziako hiriburua) ezagutzuz, bizpahiru egunetan; eta Marrupako testuingurua eta Programako lanak ezagutzeko aukera izan zuten herrixka horretan egindako 4 eguneko egonaldian.

Garrantzitsuena Marrupako egoera, bertako pertsonen bizi baldintzak eta errealitatea ezagutzea izan zen.

Programa

Programan ondorengo jarduerak bisitatu eta ezagutu zituzten:

Errepidean egiten den lana, besteak beste eraikitzen ari diren azken tramua bisitatuz, langileen kanpamendua ezagutzuz, bukatuta dauden tramuak bisitatuz eta horien inguruan sortzen ari den aktibitate ikusiz (etxebizitzak, eskolak, ortuak...); eraikuntzako enpresa den ECOMAREkin elkartu ziren.

Nekazaritza arloan egiten den lana eta ortuen sustapena, ortuak lantzen dituzten nekazari eta talde desberdinak bisitatuz, bertara egokitutako urreztatze sistema desberdinak ikusiz, ahuntzen sustapena nola egiten den ikusiz, esperientzien elkartrukean parte hartzen duen talde batekin egonez... lan horiek bultzatzen dituzten BOM CARRIL eta OVALA enpresekin enkontruak izan zituzten.

Garaia ez zelako, ezin izan zen kreditu enkontrurik ezagutu, ezta arrosa lantzen ikusi ere.

Programaren bidez laguntzen diren **beste enpresak**, hala nola, aroztegia, errotak, hasiberria den oilategia... Enpresa parte hartzaileen taldearekin ere, NEPAMAREkin, bilkura interesgarri bat eduki zuten, bai bertako ikuspegitik, bai Euskal Herriko ikuspegitik, eta taldearen zergatiak eta garrantziak konpartitu ahal izan ziren.

Baina garrantzitsuena Marrupako egoera, bertako pertsonen bizi baldintzak eta errealitatea ezagutzea izan zen, bertan MUNDUKIDEk egiten duen lana, bultzatzen diren enpresekin egiten den lana, zergatik eta zelan egiten den hobeto ezagutu eta ulertzeko balio izan duela uste dugu.

Valoraciones

- "Pensaba que Mundukide era una ONG al uso ... el trabajo que estáis haciendo es bastante más im-

portante, no es construir una iglesia, es construir un futuro ... lo que estáis haciendo se está quedando”

- “Se tienen dos sensaciones diferentes: por un lado, desesperanza por ver que todavía falta mucho que mejorar en la vida de esta gente; por otra, ilusión por ver que algunos proyectos están saliendo y oír a ellos mismos que sus vidas están mejorando”; “se nota el apoyo que tenéis de la gente local”.
- “Hemos visto poco, seguramente además la parte más positiva: gente agradecida, alegre, que prospera ... seguro que la vida es mucho más dura de lo que nosotros hemos visto”

Mikel Uribeetxebarria, nuevo presidente del Patronato

El 3 de julio del 2008 se celebró junta ordinaria del Patronato de MUNDUKI-DE Fundazioa, entre otros temas nombrando nuevo presidente y vicepresidente de la Fundación.

El Patronato de la Fundación queda compuesto de la siguiente forma tras dicha junta (representante, entidad):

- Javier Etxaniz, ONG ANELKAR (Antzuola)
- Jaione Ugarte, ONG BANOIA (Oñati)
- Jesus Mari Astigarraga, GRUPO DANOBAT
- Ohiana Arietaleanizbeaskoa, GRUPO FAGOR
- Mikel Uribeetxebarria, GRUPO FAGOR, Presidente
- Jaime Zubia, ONG FISC (Bergara-Donosti)
- Iñaki Maruri, ONG HARREMAN (Arrasate)
- Felipe Pagaldai, ONG HATXORROTX (Eskoriatza)
- Eneritz Pagalday, ONG HIRUATX (Aretxabaleta)
- Gorka Herranz, GRUPO IRIZAR
- Jose Ignacio Uharte, MAPSA S.COOP.
- Juan Carlos Nieto, MATRICI S.COOP.
- Patxi Ormazabal, MCC S.COOP., Secretario
- Leire Uriarte, MU S.COOP., Vicepresidente
- Jokin Esnal, ORONA S.COOP.
- Ainara Ansa, ORKLI S.COOP.
- Sr. Alberto Cereijo, ONG SETEM (Vitoria-Gazteiz)
- Sr. Xabier Mugarza, ULMA TALDEA.

dente de la Fundación.

Jokin Esnal, que ha sido presidente de la Fundación desde su creación cede el cargo Mikel Uribeetxebarria, representante del GRUPO.

El vicepresidente, hasta ahora el que fue representante del GRUPO FAGOR, Iñaki Landa, deja su representación en la Fundación al jubilarse de Fagor; Leire Uriarte, representante de MU S. Coop. es elegida en dicha junta como nueva vicepresidenta. ■



Cartas

1

Reflexionando sobre la innovación

Caracterizar el tipo de innovación tecnológica a la que estamos asistiendo, es un previo obligado. En otras épocas la innovación ha sido la plasmación de un descubrimiento científico que ha generado una nueva revolución industrial: el telar mecánico, la máquina de vapor, el motor de gasolina, la electricidad, la fisión nuclear... Se innovaba alrededor de ese descubrimiento y así progresaba la industria y arrastraba el progreso económico.

Hoy la innovación es una invocación general del tipo de la máxima maoísta "que florezcan mil flores". La tecnología se ha convertido en una diosa (es femenina) de nuestra modernidad y la innovación es el equivalente a los sacrificios permanentes que esa diosa exige. La innovación es la liturgia que exige el culto de la diosa tecnología.

La relación tecnología-desarrollo científico se ha diversificado hasta el infinito. Cualquier desarrollo científico admite (más o menos) una plasmación tecnológica. Y cualquier plasmación tecnológica es susceptible de innovación. Parece una sana actitud, en vista del ángulo de reflexión propuesto, la prevención ante la innovación tecnológica. Esa prevención, como filtro de racionalidad humana (¿prevención ética?), debe ponerse al principio del proceso. En la propia tecnología. Sería exigible un juicio de valor sobre qué tecnología y qué innovaciones de las mismas, son pertinentes y cuáles no. Ciertamente que no es fácil orientarse en una escala de valores desde los que filtrar las tecnologías, pero solo la discusión de que tal cosa merece hacerse ya es un logro. En todas las iniciativas empresariales se están planteando últimamente códigos éticos. El problema de esos códigos es que son para la buena gestión, pero no impiden la realización de determinadas actividades. Deberíamos ser más exigentes. Exigir un debate racional sobre qué tecnologías tienen sentido y cuáles no tendrían que ser impulsadas socialmente.

Aunque las cooperativas no somos empresas capitalistas, nos suele venir bien echar un ojo a lo que en las mismas se cuece porque nos permite compararnos. Criticar la utilización capitalista de las innovaciones tecnológicas, aunque parezca algo infantil puesto que el capitalismo lo invade todo, no está mal para sacar a la luz la relación de la innovación y el beneficio capitalista. El capital invierte en innovación para obtener beneficio. Su preocupación por la utilidad social de la innovación es una variable de enésima importancia. A lo que le da importancia es a otras variables económicas: costo de la inversión, plazo de recuperación, estimación de posibles beneficios. Los beneficios no se relacionan con la utilidad social, aunque así se nos quiera hacer ver, sino solo con el resultado del mercado. Un producto socialmente muy inútil puede tener una favora-

ble salida en el mercado por muchas razones. La determinante de todas ellas es que habrá gente con capacidad de compra que lo adquirirá.

Es absolutamente falso que el mercado recoge las demandas sociales y canaliza productos y servicios hacia ellas. El mercado solo interpreta la sociedad a través de una variable, el precio. El precio es lo que puede pagar aquella parte de la sociedad que tiene dinero. Quien no tiene dinero, aunque tenga necesidades, no será visible en el mercado. Las necesidades de esos colectivos sociales quedarán ocultos, serán inexistentes en términos de mercado. Para esas personas, las señales por las que el mercado canaliza hacia los y las inversores capitalistas, que se pueden poner en marcha determinadas líneas de innovación tecnológica, para proveer ciertos productos o servicios, son imposibles de activar.

Llegados a este punto, es conveniente comprobar si nuestras cooperativas tienen una filosofía distinta a la de las empresas capitalistas en el tema de la innovación. Creemos que no hay tal diferencia. No existe, en nuestro caso, ese filtro previo, esa mirada social que nos debería llevar a considerar deseables o no determinadas innovaciones en función de su utilidad social. Lo que guía nuestra política de innovación es exclusivamente la rentabilidad económica, la cual viene determinada por el mercado.

Es posible que se piense que esta reflexión es absurda, fundamentalmente porque se considere que innovar al margen del mercado es un desatino. La rentabilidad es un imperativo también para las cooperativas y esa rentabilidad, en una sociedad regida por el mercado, no se puede abstraer del mismo. Sin embargo, nuestros valores cooperativistas deberían hacernos más exigentes a la hora de no someternos tan unilateralmente a los dictados del mercado. Sería factible que, en nuestra política de innovación tecnológica, tuviéramos en cuenta variables cualitativamente diferentes a las que toman en consideración las empresas de capital. La sensibilidad social que se nos presupone debería funcionar, por ejemplo, a la hora de pensar en qué tipo de innovaciones vienen mejor a sectores sociales damnificados, cuya visibilidad en el mercado es escasa. O lo mismo de cara a la defensa de otro tipo de valores (la ecología, la igualdad de género, la no violencia, etc.). Creemos que este ejercicio, que está por hacerse dentro del cooperativismo, nos vendría bien para ir regenerando nuestro maltrecho patrimonio de valores cooperativistas.

Mikel Olabe y Pablo Miguel
(miembros de Ahots kooperatibista)

AHOTS KOOPERATIBISTA



1 **MUKO LIBURUTEGIA**

<http://www.mondragon.edu/biblioteca>

Mondragon Unibertsitateko Liburutegiak web orri berria estreinatu du. Bere diseinu berriari esker bibliotekak eskaintzen dituen informazio, baliabide eta zerbitzuen atzipena errazagoa eta argiagoa izango da. Nobedadeen artean aipagarria da bibliotekako material ez bibliografikoa erreserbatzeko aplikazioa.



2 **ICA EXPO**

<http://www.aciamericas.coop/icaexpo/>

La ICA Expo 2008 -Muestra Cooperativa Mundial- es la primera feria global y oficial de la ACI para promocionar las empresas cooperativas. La Expo 2008 se celebrará entre el 23 y 25 de octubre en Lisboa.

A través de esta página web se pueden acceder a información precisa sobre el programa de la feria, los expositores, así como datos a tener en cuenta para los visitantes.

hizkuntzen kornerra

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

Podrás ganar un reproductor MP4 cortesía de BEEP Durango.

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



1 | Nola esaten da euskaraz

“Socio fundador”?

- **Bazkide sortzailea.**
- **Fundatzailea.**
- **Bazkide fundatzailea.**

2 | How do you say in English

“Socio fundador”?

- **Promoter member.**
- **Settlor.**
- **Founding member.**

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

Aurreko hileko irabazlea | Last month winner

Maria Pilar Diaz, Fit Automocionekoa. Argazki makina digitala irabazi du.

Erantzun zuzena | Right answers

1. Besteren konturako langileak.
2. Employed people.

Jon Isazelaia

Eroski Bidaiak-Travel Air

Eroski Bidaiak-ek bi esparru lantzen ditu gaur egun: bidaia turistikoak eta enpresetako bidaiak. Travel air deitzen da, hain zuzen, enpresetako bidaiak kudeatzen dituen. Jonek esperientzia zabala du arloan eta gaur egun zonaldeko komertzial arduraduna da.



“Toki asko daude ezagutzea merezi dutenak”

Bidai agentzien munduan ibili zara beti, noiz hasi zinen?

Hasi nintzen Viajes Meliako bulego batean, 1986. urtean. Ondoren Ecuador Bidaiak-en ibili nintzen, eta 1991. urtean sartu nintzen Eroski Bidaiak-en.

Eta orain Travel Air-en, ezta?

Bai, esan bezala, orain dela 17 urte hasi nintzen Eroski Bidaiak-en Arrasateko bulegoan. Orduan bi zerbitzuak batera ematen ziren, baina denborarekin espezializatu behar gine-la ikusi genuen.

Zergatik?

Guztiok atenditzen genituen eskaera guz-tiak: oporretara joan nahi zuen familia zein laneko bidaia kontratatu nahi zuen enpresa. Gainera, laneko bidaiak gero eta gehiago zi-rela kontuan hartuz, espezializatu eta arlo berria sortzeko beharra ikusi genuen: Travel Air. 2001. urtean sortu zen eta, zalantzarik gabe, zerbitzuaren kalitatean urrats handia egin genuen!

Kooperatibekin bakarrik egiten duzue lan?

Ez, harreman oso estua dugu kooperatibekin eta baita kooperatiba ez diren beste enpresa batzuekin ere. Gainera, Estatuan ere baditu-gu: Bartzelonan, Madrilen, Valentzian...

Horretaz gain, enpresa handietan, bidaia asko egiten diren enpresetan, pertsona bat dugu kokatuta, eta bertatik kudeatzen dira enpresa horren bidaiak. Esate baterako, Fa-

gor Arrasate, Batz, edo Copreci.

Zein da enpresa bidaia kontratatze-ko prozesua?

Gure sare komertzialak zonaldeka banatzen ditu enpresak eta, horren arabera, hauxe da prozesua: enpresako pertsonak dagokion bule-gora deitzen du eta behar duen bidaia zein os-tatua kontratatzen ditu. Baina bada ondoren-go beste zerbitzu bat: aholkularitza zerbitzua.

Zer da? Zertarako?

Aholkularitza zerbitzua, batik bat, bidaia asko kontratatzen duen enpresari eskaintzen dio-gu, bidaien kostea kontrolatzeko, eta bidaien kalitatea hobetzeko. Gaur egun, frogatuta dugu elkarrekin zehazten dugun epe baten barruan hobekuntzak oso nabariak direla, ai-patutako bi aspektutan.

Globalizazioa, mugarik gabe lan egitea, igartzen da?

Bai, noski. Esate baterako, zonalde hone-tan gehiago bidaiatzen da atzerrira Estatu barruan baino. Gutxi gorabehera, %65 dira kanpokoak eta beste %35ak barrukoak.

Nora bidaiatzen dute gehien?

Frantzia, Alemania, Txekia, Polonia, Turkia, Txina, Korea, Argentina, Brasil, Mexiko... Fi-nean, gure inguruko enpresek herrialde ho-rietan dituzte bezeroak edo, bestela, proiektu berriak aztertzen dabilta azaleratzen ari den merkatu gisa.

Bidaia luzeak edo motza izaten dira?

Destinoaren arabera: hurbilekoak egun gu-txikoak izaten dira, baina badira hilabetea igarotzera joaten direnak ere.

Igarri duzue krisiaren eraginik?

Oro har ez. Enpresetako arduradunek bidaia-tzen jarraitzen dute, baina horrek ere bi irakurketa ditu: krisia gainditzeko merkatu berrien bila doazela edo dagoeneko dituzten bezeroei zerbitzua ematen doazela.

Kooperatibismoa, zer da zuretzat?

Dena, kooperatibismoaren bihotzean jaio nintzen, hain justu Ulgor sortu zen tokitik oso gertu zegoen baserri batean. Beraz, koo-peratibismoa oso gertutik bizi izan dut beti-danik, bai nik bai nire familiak.

Pertsonalki, gustuko duzu bidaiatzea?

Bai, gustatzen zait urtean pare bat bidaia egi-tea, baina familiarekin batez ere.

Non egon zara azkenengo aldiz?

Ekainean Japonian izan nintzen emazteare-kin. Eta lanagatik, Bostonen izan naiz urta-rrilean.

Toki sofistikatuenak gustatzen zaizkizu?

Ez sofistikatuenak bakarrik, guztiak ditut gus-tuko. Familiarekin Benidorm-en ere egon gara; mundua oso zabala da eta toki asko dau-de ezagutzea merezi dutenak.



GIZATASUNA
LANEAN