

TU lankide

apirila 2008 abril

- **LAKBER:** la apuesta de SORALUCE por la energía eólica.
- **KIDE** se implanta en India.
- **IRIZAR** Taldeak marka guztiak hautsi zituen 2007an.
- **EROSKI** 7.642 milioi euro saldu zituen iaz.
- **ROCHMAN** celebra sus bodas de oro.

533

En busca de nuevos negocios

MONDRAGON prevé invertir más de 2.000 millones de euros en el periodo 2009-2012 para el lanzamiento de nuevas actividades.

En la foto, el edificio principal del Polo Garaia, donde se ubica el Centro de Promoción de MONDRAGON.



en portada

Nuevos negocios

- 24 **MONDRAGONek 2000 milioi euroko inbertsioak egingo ditu 2009-12 epealdian aktibitate berriak abian jartzeko.**
- 28 **Javier Valls: "Queremos desarrollar nuevos sectores que ayuden a garantizar la sostenibilidad del empleo".**



kooperatibetako berriak

- 6 **Entrevista a Ramón Amasorrain, director de ATEGI**



"Queremos llegar a todas las cooperativas de MONDRAGON"

- 17 **Rochmanen urrezko ezteiak**
Otxandioko kooperatibak 50. urteurreneko ospakizunak egin ditu.

- 18 **Inauguración de Ulma Precinox**



El Grupo ULMA invierte 10 millones en poner en marcha en Legazpia (Gipuzkoa) esta nueva actividad.

- 22 **Pablo Mongelos, director de Seguros Lagun Aro**
"No nos planteamos crecer a través de compra de empresas"

secciones

- 33 **Comisión Permanente**
- 34 **Aula cooperativa**
El perrito cojo.
- 36 **Fokoa**
Miradas al retrovisor.
- 38 **Desarrollo directivo**
El valor de una emoción casi olvidada.
- 40 **Seguridad y salud laboral**
Accidentes laborales en 2007
- 42 **Mundukide**
Transparencia.
- 43 **Euskaralan**
Waixe mobile, mugikorreko edukiak garatzen.
- 44 **Mitos y leyendas**
Enrolan, ¿el último jentil?
- 45 **Libros y webs**
- 46 **Antzinakoak**
Maestros artesanos constructores de marionetas (y II).
- 48 **Varios**
- 49 **Tercera edad**
El abandono y los malos tratos.
- 50 **Cartas**
- 52 **Personaje**

ARGITARATZAILERA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:
Juan Mª Otaegi.

Kideak:

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILERA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILERAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

Promoción comunitaria

La idea de promoción vinculada a lo que nos es común es, probablemente, la locución más acabada para definir la eficiencia social de la historia del cooperativismo de MONDRAGON.

Se comprometió, en su inicio, con la promoción de la educación. No discriminatoria, y planificada como una manifestación que determinara la igualdad de oportunidades. Se fue desarrollando desde la enseñanza de maestría industrial en 1943 hasta llegar a ser Universidad en 1997.

Luego advino el trabajo con la aplicación sistematizada del conocimiento adquirido en la educación y el "emprendizaje": en los libros, en la vida y en el banco de pruebas de la empresa.

La empresa materializó la promoción comunitaria. Se puso en práctica mediante la aplicación de los conocimientos que los cooperativistas habían adquirido. Y, más tarde, en épocas de autarquía política y económica, se captaron tecnologías que ya se desarrollaban en otros países más avanzados que el nuestro. A partir de 1974, 20 años más tarde de iniciada "la experiencia", se ha intentado con éxito crear y nutrirse de la propia investigación y de su desarrollo. Orientando este caudal innovador sobre todo a la producción industrial, sector el más cercano a nuestra cultura, a nuestro escenario vital y que fue el que cimentó nuestro cooperativismo: el trabajo asociado, como forma ejemplarizante de desarrollar la promoción comunitaria.

En el complejo mundo de la empresa y en sus variantes más refinadas aun se mantiene vivo el espíritu de la promoción humana en el arriesgado afán de constituirse en el eje de nuestro compromiso social. La promoción que se sigue actualmente se expresa como un sistema encadenado que vierte el conocimiento en la investigación. Esta, por medio de la tecnología, se aplica para producir bienes y servicios que crean bienestar.

Con la innovación, parte esencial de la promoción, se hace la empresa más competitiva al paso que trasmite a la sociedad más satisfacción, en esa permanente lucha por hacer que la existencia sea consonante con la indomable propensión a aliviar su tránsito.

Pero al mismo tiempo que la mente se desarrolla urgida por la necesidad de ser útil al bien común, todo lo que nos rodea también evoluciona movido, en gran medida, por las leyes del mercado.

Y, ahora mismo, una promoción empresarial que pretenda parangonarse con las metas ya logradas por las primeras cooperativas (hace más de 50 años) se hace más difícil de que sea trasladada al sistema económico productivo actual. Efectivamente, la inversión financiera, por cada empleo creado, era cubierta por cada socio trabajador con los ingresos que percibía como anticipo laboral en tres o cuatro años. Y sin embargo, en estos momentos cada empleo, evaluando e incluyendo la financiación de los costes de lanzamiento, vendrá a costar entre 12 a 20 veces lo que cada socio puede ingresar cada año como remuneración anticipada de su cooperativa. No es que sólo se pueda incidir en el desarrollo empresarial mediante la creación de nuevas empresas. También es posible el desarrollo orgánico interno. Pero la gama de pro-

La gama de productos que fabricamos se halla en parte muy madura y hay que investigar con audacia otros campos de actividad que sean capaces de sustituirlos.

ductos que fabricamos se halla en parte muy madura y hay que investigar con audacia otros campos de actividad que sean capaces de sustituirlos.

En este cruce de circunstancias todo lo que se haga por concentrarse con predilección en la promoción empresarial debería ser bien acogido. Porque lo que el cooperativismo de MONDRAGON no quiso ser es una copia del cooperativismo artesanal entonces reinante, sino un modelo para transformar las estructuras de la empresa de capitales. Y aun sigue siendo éste nuestro reto, cada año que pasa más difícil de cumplir. ■

ERKIDE valora positivamente 2007

En rueda de prensa ofrecida en Bilbao el 18 de abril, ERKIDE, la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, Enseñanza y Crédito de Euskadi valoró positivamente el ejercicio 2007. A lo largo del año el censo social de las cooperativas de trabajo Asociado se incrementó en 27 nuevas cooperativas y 1.226 empleos, alcanzando el conjunto 537 cooperativas y 34.358 puestos de trabajo. Por su parte, el censo de las cooperativas de enseñanza se mantiene con la misma dimensión que en el ejercicio anterior 2006; mientras que las dos cooperativas de crédito integradas en ERKIDE (Caja Laboral-Euskadiko Kutxa e Ipar Kutxa – Caja Rural Vasca) culminaron un brillante ejercicio 2007.

En la foto, Juan M^a Concha y Agustín Mendiola, presidente y director de ERKIDE respectivamente, en un momento de su comparecencia ante los medios.



Ikerlan-ik4 e Ideko-ik4 colaboran con Soraluze en la mejora radical de su eficiencia productiva

La firma de máquina herramienta persigue mejorar sus procesos de diseño y producción.

La empresa Soraluze, Ideko-IK4 e Ikerlan-IK4 trabajan juntos en el diseño de un sistema que mejore la eficiencia y competitividad de esta firma asociada al Grupo Danobat, de referencia internacional en la fabricación de fresadoras. El Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan-IK4 aporta sus conocimientos y experiencia en la optimización de los procesos de diseño y producción.

Los objetivos marcados son asegurar y reducir plazos, aumentar la disponibilidad de las máquinas, mejorar la eficiencia operativa y potenciar la línea de servicios. Para lograrlos, el equipo de proyecto se centrará en cuatro ejes de actuación, de los que destaca la plataforma modular de fresadoras que permi-



tirá abordar los mercados de máquinas medianas y pequeñas en base a módulos. La firma incrementa así su oferta de productos y adquiere una mayor flexibilidad para garantizar una respuesta rápida y una mayor calidad con unos costes más contenidos.

Otra de las áreas de trabajo que desarrolla la empresa es aumentar el tiempo productivo de la máquina, para lo que Soraluze ha puesto en marcha un proyecto con el fin de dividir la "no disponibilidad" de sus fresadoras por diez.

Al mismo tiempo, y como un tercer reto se sitúa el diseño de una nueva línea de servicios al usuario que mejore la eficiencia de la máquina.

Por último, y en el aspecto de la eficiencia operativa, y con el fin de aumentar la producción en un 30%, la actividad desarrollada se ha centrado en la mejora del control del plazo entre el pedido y la puesta en marcha. Para ello, se está trabajando en el acortamiento del tiempo invertido en mecanizado y montaje, y en la disminución de los faltantes manteniendo un stock similar. Los resultados obtenidos hasta la fecha son muy positivos y predicen que se cumplirán los objetivos propuestos.

Los objetivos marcados son asegurar y reducir plazos, aumentar la disponibilidad de las máquinas, mejorar la eficiencia operativa y potenciar la línea de servicios.

Departamento de Educación del Gobierno Vasco

A principios de este mes una delegación del Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco, encabezada por el consejero Tontxu Campos, se acercó a Arrasate para conocer más de cerca los proyectos de MU, Ikerlan y del conjunto de grupo cooperativo. La foto está tomada en el centro corporativo.



Un nuevo programa sobre el cooperativismo se incorpora a la parrilla de Localia Euskadi

Euskadi Koop se emitirá cada quince días y será presentado por Mainer García.



Un programa actual, cercano y dinámico. Así pretende ser *Euskadi Koop*, el nuevo espacio sobre el mundo del cooperativismo que emite Localia Euskadi (Canal Bizkaia, Localia Canal Gipuzkoa, Canal Gasteiz y Localia Txingudi) desde el pasado 25 de abril.

El programa, dirigido y presentado por la periodista guipuzcoana Mainer García, divulgará la actividad cooperativista de Euskadi a toda la población vasca.

Euskadi Koop contará con cinco secciones fijas: *A fondo*, *Modelo de Excelencia*, *En Primera Persona*, *Intercooperación* y *Agenda Informativa*.

Cada programa girará en torno a una temática diferente como el Medio Ambiente, las Nuevas Tecnologías o los Transportes.

El nuevo espacio, de treinta minutos de duración, difundirá la actividad del sector con reportajes tanto de las grandes cooperativas como de las de menor tamaño. En la sección *En primera persona* "queremos hacer llegar a la sociedad vasca que 2 personas ya pueden formar una cooperativa. Trataremos este espacio desde un punto de vista más humano".

Euskadi Koop se emitirá los viernes cada quince días entre las 22.30 y las 23.00 horas de la noche.

***Euskadi Koop* se emitirá los viernes cada quince días entre las 22.30 y las 23.00 horas de la noche.**

Mainer García

Presentadora del programa

"Euskadi Koop es una apuesta sólida"



"Euskadi Koop" es un programa pionero en la televisión local...

Hasta ahora ninguna cadena había apostado por un programa que recogiera el cooperativismo. *Euskadi Koop* abordará la actividad cooperativista del conjunto de la CAV. Además, el programa se emitirá a nivel de todo Euskadi: Canal Bizkaia, Canal Gasteiz, Canal Gipuzkoa y Localia Txingudi. Todas estas televisiones emitirán el nuevo programa. Sin duda, es una apuesta fuerte y sólida. Desde aquí, desde Donostia yo dirijo el programa pero también tengo que destacar el trabajo que realizan profesionales de las otras televisiones. Toda la infografía y el grafismo, por ejemplo, se ha realizado en Canal Bizkaia. Y ha sido un excelente trabajo el de nuestras compañeras.

¿Qué va a aportar *Euskadi Koop* de distinto al panorama de la televisión local actual?

Euskadi Koop va a ser un programa muy dinámico. Consta de 5 secciones diferentes. A través de diversos reportajes y entrevistas vamos a divulgar el complejo mundo de las cooperativas. Es un sector muy interesante, con muchos y muy diferentes campos de actuación. Actualmente en Euskadi existen más de 700 cooperativas federadas y gran parte de ellas están situadas en Gipuzkoa. Es un programa de gran contenido social, que suscitará sin lugar a dudas el interés de muchos ciudadanos.

Y además, hay que destacar la labor de post-producción...

El programa se nutre de reportajes y entrevistas. El trabajo de post-producción es igual o incluso más importante que el trabajo de campo. Al final, el producto es imagen y hay que cuidarla mucho porque en televisión todo entra por lo ojos. Y en este sentido, vamos a cuidar la edición, el montaje y la locución de nuestros reportajes al máximo.

Personalmente ¿cómo afrontas este nuevo reto?

Estoy contenta de afrontar la dirección y presentación de este nuevo programa *Euskadi Koop*. Hasta ahora nunca antes se había hecho un espacio de este tipo en una televisión local así que me ha tocado experimentar. Y sin duda, afronto el reto con muchísima ilusión. Los espectadores se engancharán a este programa. Estoy segura.

Ramón Amasorrain

Director de ATEGI

“Queremos llegar a todas las cooperativas de MONDRAGON”



El pasado día 9 se celebró la Asamblea anual de Ategi. ¿Qué resumen se puede realizar del ejercicio 2007?

Podemos enfocarlo desde varias ópticas. Si hablamos de los socios, hemos incorporado cuatro nuevas cooperativas en nuestro ámbito de actuación y con ellas el número de socios ya se eleva a cuarenta y tres. Con ellas abarcamos un volumen de consumo teórico superior al 70% del conjunto del grupo cooperativo.

Desde el punto de vista de la intermediación, hemos conseguido superar los 56 millones de euros intermediados, multiplicando por cinco el alcanzado el año 2.003, lo que da una idea del crecimiento del Portal.

Y si lo enfocamos desde el área financiera, el resultado del ejercicio ha sido positivo un año más y superando las previsiones en casi un 30%.

Y finalmente, y a la postre lo más importante, mirado desde el punto de la efectividad de la gestión podemos decir que con las gestiones realizadas se han conseguido ahorros muy significativos para las cooperativas socias, pudiendo hacer referencia a áreas tan complejas como el transporte de mercancías, las comunicaciones o la energía, en general, en todo el conjunto de actividades gestionadas.

¿Qué ventajas representa para una cooperativa de MONDRAGON asociarse a Ategi?

Yo diría sin ningún género de dudas que el pertenecer a un grupo, cada vez mayor, de gestión coordinada de compras generales tiene dos ventajas evidentes: una, la de optar a un conjunto de negociaciones dentro de una masa importante de consumo, mejorando ostensiblemente las opciones de consecución de ahorros, y dos, la de liberar horas de trabajo dentro de la cooperativa para dedicárselas a tareas de gestión de compra estratégica, basado en el “core” de cada negocio. Ambas están suficientemente contrastadas en nuestra actuación.

Duela gutxi MONDRAGONeko erosketen atariak bere Batzar Nagusia egin du. Sortu zenetik hona bilakaera ona izan du, baina oraindik kooperatiben arteko sinergiak hobeto kudeatzeko bide luzea dauka egiteko.

¿Cuáles son los retos del futuro de ATEGI?

Consideramos dos futuros, el próximo y el lejano.

Si pensamos en el futuro próximo hay que decir que el reto es el de continuar expandiendo la idea dentro de las cooperativas de la Corporación, puesto que no tiene mucho sentido continuar en nuestra “globalización” como empresa y seguir gestionando algunas áreas de la misma como una empresa “local” e “individual”.

Y si hacemos referencia al futuro no tan próximo, lo que planeamos es expandirlo a otros ámbitos de colaboración en entornos fuera de MONDRAGON, para lo que ya tenemos diversos convenios de colaboración firmados con los que nos planteamos conseguir una masa crítica mayor y unos ingresos adicionales que reviertan como retornos a las cooperativas socio.

En este futuro próximo, ¿estáis pensando en lanzar algún proceso nuevo?

Vamos a analizar la posibilidad de desarrollar nuevos procesos, además de los cerca de veinte que tenemos abiertos, y que van a girar en torno a la Gestión de Residuos, los Cartones y Embalajes, o los Servicios de Vigilancia.

¿Cuál sería el mensaje final?

Yo creo que, sobre todo, el que lanzó nuestro Presidente, José Ignacio Gárate, al final de su intervención en la Asamblea en relación a que todavía tenemos sinergias no aprovechadas y que la capacidad de gestión existente está insuficientemente aprovechada.

Añadiendo más, la optimización de toda esta capacidad también vendrá dada en buena medida por la incorporación al proyecto de algunas cooperativas significativas que todavía se encuentran al margen del proyecto.

Insistir en que la cotidianeidad nos viene demostrando que en un proyecto de estas características hay que saber priorizar los intereses colectivos y el largo plazo sobre los individuales y el corto plazo, enemigos de la optimización de las gestiones y de la consecución de ahorros continuados.

De esta forma creo que seguiremos desarrollando el camino de la Cooperación y el de la Intercooperación, bases que configuran el espíritu cooperativo en aras de la mejora de los costes en las cooperativas.

Entrega de diplomas de Ingeniería Técnica

La Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea repartió el viernes 4 de abril 272 diplomas a otros tantos alumnos titulados en distintas especialidades de Ingeniería Técnica de la promoción de 2007/2008: Ingeniería Técnica Industrial en Mecánica; Ingeniería Técnica en Electrónica Industrial; Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas; Ingeniería Técnica en Diseño Industrial; en Ingeniería Técnica en Telecomunicaciones, especialidad Sistemas de Telecomunicación; y Telemática.

La entrega de diplomas tuvo lugar en el Teatro Amaia de Arrasate, en un acto académico inaugurado por el decano de la Escuela Politécnica Superior, Vicente Atxa; y cuya clausura correspondió al rector de Mondragon Unibertsitatea, Iosu Zabala. Durante el acto de entrega de diplomas, Alberto Ortiz de Zarate, de la Oficina para la Modernización de la Administración de Gobierno Vasco, ofreció la conferencia 'Empresa 2.0'.



Ihardun Multimedia se adjudica un pedido por 1,4 millones de euros

En colaboración con Alecop y el Grupo Editorial Luis Vives, obtiene un proyecto de servicios digitales encargado por el Ministerio de Industria.

La cooperativa Ihardun Multimedia, dedicada a soluciones de formación a través de las TICs, se ha adjudicado recientemente un importante contrato por valor de 1,4 millones de euros. Se trata de un pedido de "Servicios de Elaboración de Objetos Digitales Educativos" publicado por la Red.es, entidad adscrita al Ministerio

de Industria, Turismo y Comercio de España. Este proyecto ha sido adjudicado vía concurso a la UTE (Unión Temporal de Empresas) formada por Alecop, el Grupo Editorial Luis Vives e Ihardun Multimedia.

Este proyecto supone la confirmación de la acertada estrategia de reorientación e impulso del negocio de Ihardun, uno de cuyos hitos más significativos fue la entrada como socio en 2007 del Grupo Editorial Edelvives. De hecho, de la experiencia compartida con Edelvives y Alecop, Ihardun lanzó en 2007 una nueva línea de negocio, "Área de Desarrollo TIC", a través de la cual se ofrecen a instituciones y centros educativos, centros de formación y empresas servicios para facilitar la incorporación de las nuevas tecnologías (TICs) en sus ámbitos educativos y formativos.

La oferta actual de servicios de Ihardun incluye soportes y herramientas para la autoformación, el elearning y b-learning y los servicios de formación a medida del cliente. Su experiencia en este último apartado incluye un amplio abanico de referencias, desde instituciones públicas y ONG, hasta empresas privadas y corporaciones que requieren sistemas de formación para sus trabajadores. En este momento se está compitiendo para formar a los mandos intermedios del Banco Interamericano de Desarrollo en su sede central de Washington.

Lehendakariordea MONDRAGONen

Apirilaren 10ean Idoia Zenarruzabeitia Eusko Jaurlaritzako lehendakariordearen bisita izan genuen. Berarekin batera Joseba Alcalde lehendakariordetzaren idazkari nagusia etorri zen. Jose M^a Aldecoa MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko presidentea hartu zituen biak Arrasateko zentro korporatiboan.



Vuelta a las aulas

Se incrementa el número de alumnos que realizan algún módulo de formación profesional después de una experiencia laboral. Amaia, Txaro y Bego han estudiado en Mondragon Unibertsitatea "Desarrollo de proyectos mecánicos".

Cada vez son más los estudiantes que realizan la Formación Profesional después de un recorrido laboral en la empresa. Amaia Irizar, Bego Gonzalez y Txaro Alba, estudiantes del Ciclo formativo de Grado Superior de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, nos cuentan su experiencia, subrayando la aplicación de las nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje en la realización de proyectos en equipo.



Después de haber visto la realidad industrial, ¿por qué decidís volver a estudiar FP?

Viendo las necesidades que tienen las empresas del entorno, que solicitan cada vez más técnicos en diferentes ramas, nos decidimos a estudiar FP. En nuestro caso, las tres nos decidimos por el desarrollo de proyectos mecánicos, porque consideramos que es una titulación con bastante salida laboral. Hemos realizado estos estudios buscando mejorar nuestra situación laboral y además, en un área que nos gusta.

Amaia: Después de realizar otro módulo, empecé a trabajar, pero me había quedado con ganas de realizar este módulo porque siempre me ha gustado el diseño y el dibujo. Así que finalmente me animé a hacerlo y he compatibilizado los estudios con el trabajo. Creo que es un módulo completo y que nos han preparado bien para incorporarnos al mercado laboral.

Txaro: Cuando vine a vivir a Mondragón y empecé a buscar trabajo no encontraba un puesto que se adecuara a mis

estudios y a mi experiencia laboral anterior, así que decidí matricularme en un ciclo superior relacionado con el entorno industrial de ésta zona. Es un poco duro si vienes de letras, pero el esfuerzo merece la pena ya que gracias al módulo es más fácil acceder al mercado laboral.

Bego: En mi caso, cuando tuve a mi hija me di cuenta de que el horario que tenía en mi anterior trabajo era incompatible con el horario de la niña. Siempre había querido estudiar algo que me abriera puertas en el entorno industrial que hay en Mondragón y dado que siempre me ha interesado el diseño industrial, opté por este módulo. Estoy contenta con lo que he aprendido y creo que al terminar el ciclo tenemos una

buena base para empezar a trabajar y poder responder a lo que se nos pida en la empresa.

¿Qué aspectos os han parecido novedosos en la metodología de enseñanza-aprendizaje?

Durante el primer año la enseñanza ha sido bastante diversificada, viendo diferentes aspectos que pudieran formar parte de nuestro futuro puesto de trabajo. La parte que nos ha parecido más novedosa ha sido que durante el segundo año los profesores han sido orientadores mientras desarrollábamos nuestros proyectos aplicando las diferentes materias que habíamos aprendido en el primer curso, ayudándonos y guiándonos cuando teníamos problemas. De esta manera hemos aprendido a trabajar en grupo y ser más independientes en la solución de problemas sin depender constantemente de la ayuda del profesor.

Y ¿qué aspectos hace falta pulir para que sea una buena metodología?

A nuestro entender el ciclo es muy completo y está bien enfocado, ya que te dan una base importante a nivel teórico y práctico, completándolo con las prácticas en la empresa.

Hemos aprendido a trabajar en grupo y ser más independientes en la solución de problemas sin depender constantemente de la ayuda del profesor.

Viticultores de Languedoc (Francia)

Una delegación de viticultores franceses del departamento de Herault, en la región de Languedoc, al sudeste del país galo, se acercó este mes hasta MONDRAGON para conocer de cerca el grupo cooperativo. Herault es una zona de rica tradición vinícola y cooperativa. Su primera bodega cooperativa data de 1901 y en la actualidad integra a 90 bodegas y a más de 14.000 socios productores. La facturación anual de estos viticultores supera los 350 millones de euros y su organización cooperativa se basa en los valores de la solidaridad, igualdad, responsabilidad colectiva y transparencia.



Txema Gisasola intervino en el ciclo de conferencias Ekiten

El pasado 2 de abril y dentro del ciclo de conferencias EKITEN que conmemora el 10º aniversario de Mondragon Unibertsitatea, Txema Gisasola, director general del Grupo Fagor Electrodomésticos, ofreció una charla bajo el título "Innovando para competir globamente desde Mondragon".

Entre otros, asistieron a esta conferencia alumnos y alumnas de primer y tercer curso de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y de Secretariado de Dirección.

Entre los mensajes sobre la globalización y la internacionalización que se mencionaron a lo largo de la charla, cabe destacar la sugerencia que hizo al alumnado sobre la importancia de tener por lo menos una experiencia profesional en el extranjero a lo largo del proceso de formación, para poder responder después a las necesidades que nuestras empresas tienen actualmente.



Jende ugari interesatu zen "Hezkuntzarik ez, heziketa fisikorik gabe" jardunaldiaz

Pasa den apirilaren 11an Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean "Hezkuntzarik ez, heziketa fisikorik gabe" jardunaldia burutu zen eta jende ugari hurbildu zen kanpuseko Areto Nagusira.

Egitaraua jarraituz, Fernando Sánchez Bañuelosek eskaini zuen lehendabiziko hitzaldia, "La educación física en el siglo XXI" izenekoa. Horretaz gain, Ana Makazaga eta M^a Teresa Vizcarra "El currículo de Educación Física: perfil profesional del docente, necesidades a atender" gaiaren inguruan egin zuten hausnarketa. Eta Antonio Frailek, berriz, "El maestro de Educación Física como investigador de su práctica" azalpena eskaini zuen.

Jardunaldiak arratsaldean jarraitu zuen, eta mahainguru batekin amaitutzat eman zen.



Kultur astea ospatu dute Enpresa Zientzien fakultatean

Apirilaren 14-18 bitartean kultur astea ospatu dute Mondragon Unibertsitateko enpresa zientzien fakultateko bi kanpusetan: Oñati eta Bidasoa.

Hainbat ekitaldi izan dituzte, ikasle zein irakasle zuzendutakoak eta partaidetza handiarekin. Egunak gaika antolatu dituzte: gastronomia eguna, sexualitate eguna, musika/erritmo eguna, kirol eguna, laburmetrai eguna: laburmetrai emanaldia eta amaiera.

Azken egunean, ostiralean, perkusio tailerra, pintxo lehiaketa eta laburmetrai emanaldia egon zen, guztia giro paregabea!



Aizpea Sagastizabal: "Proiektua Indian egitea esperientzia positiboa izaten ari da"

Fagor Automation kooperatibak Bangaloren zabaldu berri duen bulegoan dihardu.

Aizpea Sagastizabalek Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza ikasi du Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien fakultatean, Oñatiko campusean. Martxoaren 10ean heldu zen Indiara, Bangalorera, eta Fagor Automation kooperatibak bertan zabaldu berri duen bulegoan dihardu. Proiektua Indian burutuko duen Mondragon Unibertsitateko lehen ikaslea da Aizpea.

Nola suertatu zen Indiara joatea?

Hiru urte inguru eman ditut Fagor Automation S. Coop.en lanean, Alecopen bitartez, eta karrera amaierako proiektua atzerrian egin nahi nuela jakin zutenean, Bangaloren ireki nahi zuten bulegoan proiektua egitea proposatu zidaten.

Zein da zure lana hor?

Oro har, Indiako ezaugarriak kontuan izanda, Indian bulego berri bat irekitzeko dauden arazoak aztertu eta irtenbide bat bilatzen saiatzea.

Nola baloratzen duzu esperientzia? Zein dira aspektu positiboak eta zein negatiboak?

Esperientzia guztiz positibotzat jotzen dut. Proiektuari dagokionez, hasiberria den bulego batek nola funtzionatzen duen ikustea aberasgarria dela uste dut. Ingelesarekin hainbat zailtasun izan nituen hasieran, ahoskera nahiko ezberdina delako, baina pare bat astetan ohitu nintzen. Indiak dituen berezitasunak eza gutzea ere interesgarria da, nahiz eta batzuetan zure onetik at-



ra, beraien lan egiteko era gurearekin alderatuz zeharo ezberdina baita.

Noiz arte egongo zara Indian?

Lau hilabeterako etorri naiz, beraz, uztailearen erdialdean itzuli naiz Euskal Herrira.

Zein dira zure proiektuak aurrera begira?

Egia esan, ez daukat argi zer egingo dudan etorkizunean. Has-teko, lana bilatzea; esperientzia hau bukatzen dudanean, ikusiiko dut zer egin.

Esperientzia guztiz positibotzat jotzen dut. Proiektuari dagokionez, hasiberria den bulego batek nola funtzionatzen duen ikustea aberasgarria dela uste dut.

Mondragon Unibertsitateko Literatur Asteak 10. urtea ospatu du

Mondragon Unibertsitatearen Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultatean, X. Literatura Astea ospatu da apirilaren 21a eta 25a bitartean. Aurtengo gaia "Play Stationaren belaunaldia? XXI. mende-ko poesia eta gazteak" izan da.

Antolatzaileek esan bezala, "gure gazteak, jada, PlayStationaren belaunaldia dira, 22 urte inguru dituzte, eta milaka ordu eman dituzte bideo jokoetan, e-posta/sms-ak idazten, telefono mugikorretik hitz egiten". Baina, posible da PlayStationaren ostean poesia idaztea? Hori da jardunaldi hauetan aztertu den gaia.

Egitaraua erreparatuz, Anjel Errok "Poematrix (reloued)" saioa eskaini zuen; Anarik "Kantuaren poHesia" izeneko kantua eta poemaren arteko aldeez (hesiez) hitz egin zuen. Horretaz gain, Beñat Sarasolak "PlayStationaren ondoren, apokalipsia ala emantzipazioa?" hitzal-dia eman zuen. Ostegunean, berriz, Gose taldea izan zen Eskoriatzan, trikitixa eta musika elektronikoaren uztarketa biziarekin. Eta, ostiralean, Fakultateko ikasleek emanaldi berezia eskaini zuten "Poesiak eta zubiak" deiturikoa.



BITERI Ikastetxeko ikasleak Saharan izan dira

Biktimen kanpamenduan umeei zuzenduriko proiektua eta informatika proiektua garatu dituzte.



Mondragon Unibertsitateko Biteri Ikastetxe Nagusiko bederatzik ikasle Saharan izan dira Aste Santuko oporrak aprobetxatuz. Bertan, Tindoufen, saharar kanpamenduetan dagoen gerra eta pertsonen kontrako minen ondoriozko biktimen egoitzan izan dira, baita errefuxiatuak bizi diren kanpamenduetan ere.

Biteri Ikastetxe Nagusian, bidaian izandako ikasle batzuekin bildu gara eta, hona hemen haiek kontatu digutena.

Nola sortu zen Saharara joateko ideia?

Biteri Ikastetxe Nagusian batzordetan banatzen ditugu lan arloak eta ekintzak, eta pasa den urtean boluntarioen arloa sortu genuen, hiru azpiatalekin: garapenerako heziketa, osasuna, eta heziketa haur hezkuntzan. Garapenerako heziketarekin lotuta, talde txiki bat sortu genuen, Jaima izenekoa eta pasa den ikasturtean Sahararako bi elkarterekin jarri ginen harremanetan: Nubi eta IESBAA. Horrela, ikastetxearen antolatzen ditugun ekintzen artean, jaima bat jarri genuen unibertsitatean, eta bidezko merkataritzako hainbat produktu erakutsi eta saldu genituen. Horrela, poliki-poliki eta ikusirik lan taldeak ondo funtzionatzen zuela, erabaki genuen Saharara bidaia antolatzea, bertan garatuko genituen helburu eta proiektu zehatz batzuekin.

Zenbat pertsonak osatzen duzue lan taldea?

Aldatzen joan da. Hasieran hogeit hamar pertsona inguru bildu ginen, baina gero zerbait jaitsi zen kopurua. Azkenean, bederatzik pertsona izan gara Saharan, eta beste hainbeste lan-kide hemen geratu dira. Izan garenon artean: irakasletza, ingeniariaritzak eta modulu bateko ikasleak gara.

Zer ezagutu duzue Saharan?

Lau egunetan gerra eta minen ondoriozko

Umeei dagokienez, batik batik helburua beraiekin egon eta jolasten ikastea izan da.

biktimen kanpamenduan izan ginen, Tindoufen, eta ondoren beste bi egunetan Smara eta El Aaiungo kanpamenduak bisitatu genituen, eta familiak nola bizi diren ikusi genuen.

Zein izan da bidaiaren helburua eta proiektu zehatzak?

Biktimen kanpamendura bi proiektu eraman genituen, bata umeei zuzenduta eta bestea informatikarekin lotuta. Umeei dagokienez, batik batik helburua beraiekin egon eta jolasten ikastea izan da. Bigarren helburua programa informatiko zehatz bat erabiltzeko oinarri-zko pausoak erakustea izan da, *windows movie maker* delakoa. Programa horren bitartez

argazkiak, soinua eta bideo muntaketak egiteko aukera erakutsi zaie, izan ere, zentro horretan pertsona asko bizi dira ahulki gurgildunetan, eta denbora pasatzeko modu erakargarria eskaini diegula uste dugu. Horrela, kamara bat erabiltzen, ordenagailua erabiltzen eta ondoren muntaketa egiten erakutsi diegu. Bide batez, gainera, errealitatea islatu eta bertara hurbiltzen denari erakusteko aprobeitza daiten aipatutako muntaia.

Proiektuak izango du jarraipena?

Bai, dagoeneko biktimen kanpamenduko zuzendariak aipatu zigun informatika gela zabaltzeko aukera aztertzen ari zirela, gurekin landutakoa ikusi ondoren. Horrekin lotuta, interesgarria litzateke ofimatika ikastaroa eskaintzea, oinarri-zko lan tresnak ikasteko. Hirugarren alderdi batean ere izan dezake jarraipena proiektuak, izan ere, gurekin bertan egondako ikasle batek karrera bukaerako proiektua bertan egiteko aukera aipatu zuen, Internet ezartzeko helburuarekin.

Horretaz gain, Biteri Ikastetxe Nagusiko taldeak jarraipena izango duela uste dugu baina, aldakorra denez, denborak esango du!

Apirilean, Saharan bizi izan dugun esperientzia eta proiektua azaltzeko, bi aurkezpen egin ditugu, bata Goi Eskola Politeknikoko fakultatean eta beste Eskoriatzako fakultatean. Gure aldetik eskerrak emateko modua izan da, izan ere, pertsona, elkarte, erakunde... ugarik lagundu digu bidaia antolatu eta finantzatzeko.



Agenda formativa

Ate irekiak Fakultate guztietan

Ekaina bitartean luzatuko dira

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

Goi Eskola Politeknikoa

Arrasateko Kanpua

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

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

Enpresa Zientzien Fakultatea

Oñatiko Kanpua

Maiatzak 15 - osteguna	18:00	Areto Nagusia
------------------------	-------	---------------

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

Bidasoako Kanpua

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

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

Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea

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

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

Heziketa zikloetako ate irekiak"

Maiatzaren 6an eta 24an Goi Eskola Politeknikoa

Goi Mailako Heziketa Zikloetako ate irekiko jardunaldiak Mondragon Goi Eskola Politeknikoa:

Maiatzaren 6, asteartea, arratsaldeko 18:00etan.

Maiatzaren 24, larunbata, goizeko 11:00etan.

Hauek dira eskaintzen diren titulua:

- Mantenimiento de Equipo Industrial / Industri Tresneriarren Mantentzea.
- Desarrollo de Proyectos Mecánicos / Proiektu Mekanikoen Garapena.
- Producción por Mecanizado / Mekanizazio bidezko Produkzioa.
- Administración de Sistemas Informáticos / Informatika Sistemaren Administrazioa.
- Desarrollo de Aplicaciones Informáticas / Informatika Aplikazioen Garapena.
- Sistemas de Regulación y Control Automático / Erregulazio eta Kontrol Sistema Automatikoak.



"HUHEZInema", zine jaialdia maiatzaren 6tik 9ra

Lehiaketan aurkeztutako filmak ikusgai izango dira

Ikus-entzunezko Komunikazioa ikasten ari diren ikasleek, 4. mailakoek, zinemaldi bat antolatu dute, Huhezinema, maiatzaren 6tik 9ra bitartean. Zine jaialdia Arrasaten egingo da, Kultura-ete kultura etxean, eta Eskoriatzan, HUHEZI fakultatean.

HUHEZIneman film laburrak erakutsiko dira, bi generotan: fikzioa eta dokumentalak. Filmak jasotzeko lehiaketa bat antolatu da eta apirilaren 9an amaitu zen epea filmak aurkezteko. Guztira 41 film labur iritsi zaizkie, horietatik 35 fikziozkoak eta 6 dokumental. Egileak gazteak dira: 25 eta 30 urte artekoak, gehienak mutilak. Orain epaimahaiari dagokio irabazleak aukeratzeko. Epaimahaiari osatzen dute: bi zine zuzendari (Jon Andueza eta Jose Mari Goenaga), HUHEZi hiru irakasle (Idoia Astigarraga, Iban del Campo eta Andres Gostin) eta IKOk bi ikasle (Mikel Alvarez eta Nerea Ruiz de Azua).

Sariak ere, hiru izango dira: film laburrik onena, dokumentalik onena eta euskarazko lanik onena. Hirurek 500 euro irabaziko dute. Horiez gain, ikusleek beste sari bat emango dute, 500 eurokoa, HUHEZi hiru lanik onenari.

Izenematea zabalik: "Kate mailak lotzen" graduondokoa

Aurrematrikula egiteko epea maiatza bukaera arte zabalik dago

Orain arte Euskal Kulturaren Transmisioa izeneko graduondokoa, Kate Mailak Lotzen deituko da datorren ikasturtetik aurrera. Horrela jakinarazi zuten apirilaren hasieran Jon Sarasuak eta Iñaki Urruzolak eskainitako prentsaurrekoan. Asteazkenetan izango dira klaseak eta dagoeneko interesa dutenek zabalik dute epea aurrematrikula egiteko, maiatza bukaera arte. Matrikula, berriz, ekainaren 1etik 15era bitartean egin ahal izango da.

Cursos previstos para mayo

Organizados por Iraunkor, centro de formación continua

Iraunkor, el centro de formación continua, ofrece el siguiente programa de cursos cortos que se impartirán en mayo:

Curso	Horas	Inicio
Hidráulica. Válvulas proporcionales y lógicas	36	12/05/2008
Curso avanzado de TRIZ	8	21/05/2008
Técnicas de negociación	16	13/05/2008
Gestión Económico Financiera de los Proyectos	15	15/05/2008
Gestión de Personas	15	27/05/2008
Análisis de inversiones	6	13/05/2008
El nuevo Plan General de Contabilidad	16	20/05/2008
Aceros: Conceptos generales y tratamientos térmicos	12	26/05/2008
Fresadora CNC FAGOR 8070	40	05/05/2008
Análisis del ciclo de vida (ACV) mediante herramientas informáticasSimaPro	27	12/05/2008
Formación de técnicos medioambientales para la industria	24	19/05/2008
Programación de aplicaciones web en PHP con MySQL Avanzado	16	12/05/2008
Incidentes de Seguridad	20	27/05/2008
Programación de aplicaciones web en PHP con MySQL Básico	16	05/05/2008
J2EE, Patrones de diseño y Frameworks (Struts)	24	12/05/2008
Automatización con PLC's (STEP 7)	60	19/05/2008
Gestión de la Innovación y lanzamiento de nuevos productos y servicios	16	13/05/2008
Visión artificial	18	05/05/2008



Conferencias en la Facultad de Ciencias Empresariales

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea ha preparado un programa de conferencias que se desarrollarán durante el mes de mayo:

"Transporte marítimo internacional y los Incoterms"

Ponente	Koldo Garatea, capitán de marina mercante, técnico de la Cámara Comercio Internacional, y profesor de Economía y Comercio Internacional UPV.
Objetivo	Ofrecer una visión global así como local del transporte marítimo internacional, y resaltar los puntos claves a tener en cuenta a la hora de utilizar los incoterms en la gestión de nuestras importaciones y exportaciones por vía marítima.
Día	12 de mayo, de 9.00 a 13.00 horas.
Lugar	Fakultatea de Ciencias Empresariales-Campus de Bidasoa
Inscripción	100 euro
Más información 943639129 (www.mondragon.edu/ezf) E-mail: glekuona@bidasoae.teo.mondragon.edu	

"Branding aquí y ahora"

Ponentes	Leslie de Chernatony (profesor de Birmingham University Business School); Jokin Umerez (director de marketing de ALFA); y Antonio Núñez (socio director de estrategia de S.D.P.F.)
Objetivos:	Oensibilizar al entorno empresarial sobre la necesidad de considerar la marca como activo estratégico de las organizaciones, presentar diferentes metodologías y reflexionar sobre los factores críticos para abordar la gestión de la marca.
Día	15 de mayo
Lugar	Kursaal (Donostia)
Inscripciones	migarzab@eteo.mondragon.edu

MOODLE esperientzien elkartruckerako II. jardunaldia

Maiatzaren 23an egingo da Arrasaten, Garaia berrikuntza gunean.

Mondragon Unibertsitateak Moodle Esperientzien Elkartruckerako II. Jardunaldiak aurkeztu ditu, maiatzaren 23an burutuko dena Arrasaten. Ekitaldi hauen helburua, agente ezberdinei, esperientziak elkartrukatzeko eta Moodle-en erabilera eta garapen posiblei buruz eztabaidatzeko aukera eskeintzea da.

Edizio honetan ondorengo gaiak tratatzea dago aurrikusia:

- Unibertsitateetako Moodle esperientziak: irakasle goaren artean esperientzien elkartrukatzea.
- Moodle esperientzia ez-Unibertsitarioak (lehen hezkuntza, bigarren hezkuntza, formazio profesionala, etab.).
- Enpresa edota formazio iraunkorreko esperientziak.
- Moodle-entzako erabilgarritasun garapen berriak.
- Estrategia Instituzionalak Moodle-en garapen, inplantazio eta zabalkundean.

Programa	
9:00 - 9: 30:	Akreditazioa
9:30 - 10:00	Presentazioa eta Errektorearen agurra
10:00 - 10:45	Konferentzia plenaria
10:45 - 11:15	Kafea
11:15 -13:15	Tailerrak (2 gela paralelo) 4 ponentzia gela bakoitzeko
	Gela I: Moodle hezkuntza ez unibertsitarioan
	Gela II: Moodle Enpresetan / Etengabeko prestakuntza
13:15 - 14:30:	Bazkaria
14:30 -16:30:	Tailerrak (3 gela paralelo) 4 ponentzia gela bakoitzeko
	Gela I: Moodle hezkuntza unibertsitarioan
	Gela II: Moodle eskuntza ez unibertsitarioan
	Gela III: Moodle-len garapenak
16:30 - 17:0	Kafea
	Gela I: Moodle hezkuntza unibertsitarioan
	Gela II: Moodle-len garapenak
	Gela III: Moodle eskuntza ez unibertsitarioan
18:30 - 19:00	Jardunaldiaren itxiera

Inskripzioa maiatzaren 15ean amaitzen da. Jardunaldia Garaia Berrikuntza Gunean burutuko da, Mondragon Unibertsitateko campusetik hurbil.



Oferta formativa corporativa

Programa "Decisiones TICs para directivos"

El curso será en Otalora y estará dividido en dos sesiones: la primera el 20 de mayo, la segunda el 8 de julio.

El próximo 20 de mayo tendrá lugar en Otalora la primera sesión de este programa diseñado para cubrir una necesidad detectada en las empresas de nuestro entorno ofreciendo una visión que permita proporcionar referencias claras en el rápido desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación y la continua evolución y aparición de soluciones informáticas como soporte a la Gestión Empresarial.

Dirigido a Directores (exceptuando Sistemas de Información) y Gerentes, pretende ofrecer un contexto que facilite la toma de decisiones en la inversión y gestión de las TICs como soporte a la estrategia empresarial.

Los contenidos se agrupan en torno a los siguientes bloques temáticos: personas, estrategia, cliente y procesos operativos.

El precio de la matrícula es de 200 euros y la inscripción se puede formalizar a través del número de teléfono 943 712330 o del correo electrónico muribarren@mondragoncorporation.com.





Clausura de una nueva edición del programa IKAS



Este mes de abril se celebró la sesión de clausura de esta nueva edición del IKAS, que se ha desarrollado desde el pasado mes de noviembre en Otalora. En esta ocasión, han participado 12 personas provenientes de MTC (Centro Tecnológico de Maier), Orona, Fagor Ederlan Taldea, Orbea y Embega. El objetivo del IKAS es facilitar a los participantes su plena integración en su cooperativa, orientándoles hacia una visión integral de la empresa, al tiempo que desarrollan habilidades tanto personales como de gestión. Asimismo, al ser un curso abierto en el que participan personas de diversas cooperativas, es muy importante la componente de intercambio de experiencias.

Zorionak guztioi!

Acto de clausura del MBA Executive

El pasado 18 de abril también tuvo lugar la clausura del MBA Executive 06/07, Master en Dirección de Empresas organizado conjuntamente por Otalora y MONE. En este acto, celebrado en Otalora, participó el economista Antxon Pérez de Calleja, quien hizo un análisis de la coyuntura económica actual, señalando que más que en una desaceleración nos hallamos en una crisis que requerirá transformaciones profundas, y pronosticó al menos dos años difíciles para poder remontar esta situación.

A continuación, intervino Iosu Zabala, rector de MU, para felicitar a los licenciados, agradecer el esfuerzo que han realizado y animarles a implementar en sus empresas lo aprendido en el MBA.

Tras la entrega de los diplomas acreditativos, vino la foto de rigor y la cena de fin de máster. Zorionak!



El III Foro de LKS se centró en Polonia como puerta de acceso al Este europeo



El Lehendakari Ibarretxe inauguró el III Foro de LKS, que se celebró en el Palacio Euskalduna de Bilbao con el tema "Polonia, tejiendo vínculos empresariales del Este europeo".

El Lehendakari destacó la importancia de que las empresas vascas se implanten en el extranjero y destacó el caso de Polonia donde nuestras empresas trabajan desde hace años con una gran vitalidad.

En el acto participaron también el primer secretario de Asuntos Económicos de la República de Polonia, Marcin Siemdjaj; Javier Sotil, vicepresidente de MONDRAGON; Jesús M^a Herrasti, director de Internacionalización de MCC y representantes de empresas públicas y privadas relacionadas con el Este europeo.

También intervinieron los directores generales de las cooperativas organizadoras, el Grupo LKS, Alberto Gorroñoitia y Fermín Garmendia.

GRUMAL presenta sus últimas novedades en ZOW (Alemania)

Grumal, empresa adquirida por Fagor Electromésticos, presentó sus últimas novedades durante la Feria Zow, celebrada en Bad Salzuflen (Alemania) del 25 al 28 de febrero.

Durante esta feria, referente en el sector de componentes de mobiliario, Grumal dio a conocer las tendencias más actuales en frentes de cocina, baño y mueble de hogar. Su exposición contó con lacas y folios ecológicos, acabados en alto brillo, personalización de laminados, puertas de paso, molduras y perfiles, frentes con tirador integrado y chapas naturales, entre otros.

Entre sus novedades, cabe destacar las nuevas lacas en alto brillo y alta resistencia al rayado, junto con el folio ecológico No-PVC, productos que consiguieron atraer la atención de los profesionales del sector durante la feria.



AMPOko bazkide berrien bisita

Apirilaren 11n AMPOko bazkide berrien talde batek Arrasate aldera egin zuen, Esperientzia kooperatiboaren oinarriak ezagutzeko. Zentro Korporatiboan izan ziren diaporama korporatiboa ikusteko eta handik Aretxabaleta aldera egin zuten Otalora ezagutzeko, batez ere Arizmendiarrjeta Museo gela.

Bisita hauek ezinbesteko osagarria izaten ari dira AMPOko bazkide berriak hartzen ari diren formakuntza kooperatiboaz. Argazkia Otaloran bertan hartutakoa da!



KIDE se implantará en India

La cooperativa KIDE (Berriatua, Bizkaia) firmó el pasado 15 de abril con la empresa india Roots Cooling en Nueva Delhi un contrato para el establecimiento en India de una *joint venture* dedicada a la fabricación de cámaras frigoríficas.

La nueva planta productiva se construirá muy probablemente en el Estado de Maharashtra, en el centro oeste de la República de la India, aunque su localización exacta no se confirmará hasta el verano. La inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto rondará los 3 millones de euros.

De esta manera, KIDE da un nuevo paso en su decidido proceso de internacionalización, ya que la cooperativa vizcaína también dispone de una planta productiva en Jiaxing (China) que se espera inaugurar el próximo mes de junio.

KIDE es en la actualidad líder en el sector agroalimentario en España, dispone de filiales en Portugal y Francia, y desde su planta de Berriatua también sirve a otros mercados europeos y latinoamericanos.

RCS KIDE Pvt. Ltd. se constituye con el objetivo de fabricar los mejores paneles y puertas frigoríficas de India y de liderar el mercado de las cámaras frigoríficas de calidad en ese mercado. Se espera que la fabricación empiece en marzo de 2009 y para 2013 contar con una facturación de unos 20 millones de euros y una plantilla de 80 personas. Para KIDE, que facturó 30 millones de euros en 2007, los proyectos de China e India significarán un salto cualitativo y de dimensión a partir de 2009. La cooperativa busca con ellos afianzar su presencia en mercados internacionales en fuerte crecimiento y garantizar así el futuro del negocio. Con este objetivo se siguen estudiando además otras posibilidades de implantación internacional, principalmente en mercados americanos.



En la foto, el gerente de KIDE, Josu Tornay, y el gerente de Roots Cooling, Rajeev Saxena, se estrechan la mano tras la firma de constitución de RCS KIDE, flanqueados por José Luis Lizarbe, vicepresidente de Mondragón Construcción, de Deepak Gadre, que será adjunto a gerencia en RCS KIDE, y Anoop Saxena, adjunto a gerencia de Roots Cooling.

KIDE es en la actualidad líder en el sector agroalimentario en España, dispone de filiales en Portugal y Francia, y desde su planta de Berriatua también sirve a otros mercados europeos y latinoamericanos.

KIDeko batzorde komertziala

Martxoaren 31tik apirilaren 2ra KIDeko batzorde komertziala garatu zen Otaloran. KIDeko sareak bere estrategia komertziala eta produktu berrietarako marketin politika landu zuen. Argazkian sare komertziala, produktu garapenerako arduradunak, finantza zuzendaria eta gerentea ageri dira. KIDE Bizkaiko Berriatuan dago kokatuta eta kamera frigorifikoak fabrikatzen ditu.



ROCHMAN celebra su 50 aniversario

Han editado un libro que resume los principales hitos de su trayectoria empresarial.



La cooperativa ROCHMAN, ubicada en Otxandio (Bizkaia) y dedicada a la fabricación de elementos de transporte para minería y manutención y maquinaria de envase y embalaje, celebra en este mes de abril sus bodas de oro. Uno de los actos conmemorativos de esta efeméride ha consistido en la publicación de un libro que recoge los hitos más significativos de la cooperativa a lo largo de su historia, y que se ha entregado a todos los trabajadores de Rochman.

Asimismo, el pasado 17 de abril se llevó a cabo una jornada de puertas abiertas cuyos protagonistas fueron los socios

ROCHMAN está inmersa en pleno proceso de reflexión estratégica, tratando de fortalecer sus negocios adaptándose a las nuevas características del mercado.

jubilados, quienes se acercaron a visitar las instalaciones de la cooperativa y a conocer los proyectos actuales y los retos de futuro de la empresa vizcaína.

Finalmente, el 18 de abril todos los trabajadores de ROCHMAN celebraron una salida de carácter lúdico a La Rioja alavesa, con visita a Laguardia incluida y posterior comida en una bodega.

Historia

La empresa fue creada en 1958 por un grupo de 17 trabajadores; inicialmente la denominaron Cooperativa Industrial Talleres de Ochandiano y fue una iniciativa que pretendía dar respuesta a la falta de empleo industrial en la zona. Inicialmente, se dedicó a trabajos auxiliares de mecánica en general y calderería, y en estos primeros años su principal cliente fue la cooperativa Funcor, ubicada en Elorrio (Bizkaia), aunque poco a poco su actividad se fue decantando hacia la fabricación de rodillos y elementos transportadores.

En la actualidad, Rochman está integrada por tres unidades de negocio con sus correspondientes plantas productivas: elementos de transporte para minería, manutención, y maquinaria de envase y embalaje. Hoy en día, los productos de Rochman se venden en más de 30 países diferentes, emplea a 180 personas y alcanzó unas ventas próximas a los 30 millones de euros el pasado ejercicio.

En este momento, ROCHMAN está inmersa en pleno proceso de reflexión estratégica, tratando de fortalecer sus negocios adaptándose a las nuevas características del mercado.

ISO 9001 para la red de servicios técnicos de FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

Se trata de la primera red SAT del mercado que obtiene la certificación.

La Red de Servicios de Asistencia Técnica de Fagor Electrodomésticos obtiene la certificación ISO 9001, convirtiéndose así en el primer fabricante del mercado con todos sus centros de servicio certificados en su sistema de gestión de calidad. Este logro supone una ventaja competitiva, no sólo para la red S.A.T., sino para todo Fagor Electrodomésticos. Esta red está compuesta por 107 centros distribuidos por toda España y más de 1.100 personas.

Por otra parte, esta certificación hace que la Red Postventa de FAGOR sea la única de la actividad de Confort que cumple en toda España con la legislación vigente sobre la distribución y utilización de combustibles gaseosos.

La experiencia acumulada por esta red, que desde hace 8 años trabaja bajo el modelo de excelencia EFQM, unido al esfuerzo y trabajo llevado a cabo por toda la organización

Postventa, han sido los dos factores que han permitido a la compañía superar con éxito las distintas fases de la implantación y obtener la certificación ISO 9001 en menos tiempo del previsto.

La red del Servicio de Asistencia Técnica de Fagor Electrodomésticos está compuesta por 107 centros distribuidos por toda España y más de 1.100 personas.

El Grupo ULMA inaugura una nueva actividad en Legazpi: Precinox

Ha supuesto una inversión próxima a los 10 millones de euros.

Esta nueva actividad que cuenta con la denominación de ULMA Precinox, S.Coop. se dedica al desarrollo y fabricación de componentes y sistemas de precisión en acero inoxidable. Sistemas que incluyen el desarrollo y fabricación de flujos internos (IFS) para el sector del Packaging.

La nueva cooperativa, que inició su actividad en el verano del 2007, cuenta con unas instalaciones de 12.000 m² en las que trabajan ya 40 profesionales, prevé que alcanzará las 70 personas en el 2010 con un volumen de negocio de 10 millones de euros. La cuantía de las inversiones realizadas se reparten en 7 millones de euros en infraestructuras y 2,8 millones de euros en medios productivos que tecnológicamente constituyen lo más novedoso en el competitivo mercado de la calderería en inoxidable.

A la inauguración asistieron la Consejera de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco Ana Agirre, la Diputada del Departamento de Movilidad y Ordenación del Territorio María Aranzazu Tapia y el alcalde de Legazpi Sotero Plazaola. También hubo una representación del Grupo ULMA y de MONDRAGON.

El lanzamiento de esta nueva actividad marca un nuevo hito en el desarrollo de los Negocios del Grupo ULMA que cuenta con un plan de inversión de más de 500 millones de euros entre 2007 y 2010 y una previsión de generación de empleo de cerca de 1.200 empleos, de los cuales cerca de la mitad serán en Euskadi. En la imagen, momento protocolario del corte de cinta.



El Grupo ULMA cuenta con un plan de inversión de más de 500 millones de euros entre 2007 y 2010 y una previsión de generación de empleo de cerca de 1.200 puestos, de los cuales cerca de la mitad en serán en Euskadi.

BMW encarga una prensa a FAGOR ARRASATE

También se ha adjudicado una línea de corte para un centro de servicio turco.

El fabricante alemán de automóviles BMW ha confiado a Fagor Arrasate la fabricación de una nueva prensa.

Se trata de una prensa *link-drive* con una capacidad de 20.000 KN y tamaño de mesa de 3100 x 2200 mm.

Asimismo, Fagor Arrasate realizará la integración de la nueva prensa como cabecera de una línea ya existente.

Por otra parte, un importante centro de servicio turco ha elegido a la cooperativa guipuzcoana como suministrador de una línea de corte transversal. La línea podrá procesar aceros de alto límite elástico en anchos de 1.600 mm y 3 mm de espesor.

Un importante centro de servicio turco ha elegido a la cooperativa guipuzcoana como suministrador de una línea de corte transversal.



FAGOR Industrialek garbigailu gama berriaren merkaturatzea

Ekainaren 1etik aurrera merkaturan izango dira Fagor Industrialeko edukiera handiko garbigailu berriak.



Orain arteko 55 Kg-ko modeloaren ordezkokoak dira 40, 60 eta 120 Kg-ko garbigailu berriak. Garbigailu berri hauekin Fagor Industrialek fabrikatutako garbigailu gamaren berrikuntza osaturik geratzen da. Modelo berri hauekin merkaturako garbiteria eskaintza zabalenerikoa dauka Fagor Industrialek, 10 Kg-tik 120kg-rainokoak.

Garbigailu berriak (40, 60 eta 120 kg) makina sendo eta fidagarriak dira, izan ere, garbiteria industrialaren baldintza zorrotzengatik lan egiteko diseinaturik baitaude. Baina, gainera, esfortzu handia egin dugu ur eta

energia kontsumo txikia izateko, kostu ekonomikoa aurrezteko eta ingurumena errespetatu ahal izateko.

Makina hauek bigarren hustubidea jartzeko aukera ematen dute ura berreskuratuz ahal izateko eta edukiera handiena duten makinetan karga eta deskarga iraulketa egiteko sistema aukera.

“Energy star” ziurtagiria

Bestalde, Fagor Industrialek “Energy star” izeneko ziurtagiria lortu zuen urte honen hasieran. Energy Star AEBko gobernu-erakunde bat da, kontsumo txikiko aparatuek edo efizientzia energetikoa bultzatzen duena. Erakunde horrek aparatuen kontsumo elektriko eta efizientzia energetikoari dagozkien exigitutako baldintza estuak betetzen dituztenei ziurtagiri bat ematen die.

Ziurtagiri hau lortzea ez izan arren ezinbestekoa ez beharrezkoa AEBn saltzeko, Energy Star ziurtagiria, efizientzia energetikoaz, aurrezpenaz eta jasangarritasunaz arduratsuago den merkaturan, balioerantsia suposatzen du. Izan ere, erabiltzaile amerikarrak Energy Star ziurtagiria duten produktuak erosteagatik, hobariak lortzen dituzte eta merkaturako produktu efizienteak eskatzen ari da energia kontsumoari dagokionean.



Modelo berri hauekin merkaturako garbiteria eskaintza zabalenerikoa dauka Fagor Industrialek, 10 Kg-tik 120kg-rainokoak.

Conferencia de prensa de FAGOR

El Grupo Fagor Electrodomésticos cerró 2007 con una facturación de 1.753 millones de euros y unos beneficios de 13,4 millones de euros, según dieron a conocer sus responsables en rueda de prensa celebrada el 17 de abril en Bilbao. A lo largo de la comparecencia se puso especial énfasis en la internacionalización, la innovación y la sostenibilidad, ejes clave de la actividad de Fagor. Cabe destacar que en el área de internacionalización, Fagor firmó alianzas con empresas líderes en Rusia, China y Euskal Herria, que permitirán el desarrollo de importantes proyectos industriales a lo largo de 2008. De cara a 2008, las previsiones apuntan a alcanzar unos beneficios en torno a los 20 millones de euros.

En la foto, de izquierda a derecha, Fabian Bilbao, Fernando Gómez Acedo y Txema Gisasola, durante su intervención en la conferencia de prensa.



Plan de Acogida para nuevos socios en la División de Máquinas-Herramienta

Los nuevos socios de las cooperativas de la División de Máquinas-Herramienta participan en el programa de acogida BAZKIDE.

La División de Máquinas-Herramienta ha decidido, después de realizar la autoevaluación del nuevo Modelo de Gestión, que sus socios más recientes participen en el programa Bazkide, un plan de acogida para facilitar la integración de los nuevos socios en la cooperativa

Contenidos

Estos programas tienen un estructura en la que se comparten conocimientos de temas como: historia, principios y valores cooperativos, organización democrática, órganos y funciones, así como aspectos relacionados con la organización de MONDRAGON. Asimismo, se hace un repaso a los órganos de las cooperativas, se presentan los fondos intercooperativos y se habla sobre Lagun-Aro EPSV. En este plan también



se abordan aspectos relacionados con la propia División, como la organización, su misión y valores, y se visitan las instalaciones de otra cooperativa diferente a los socios que acuden al programa.

Hasta la fecha ya han realizado los programas dos grupos de Danobat, con 30 socios; Soraluze, con 21 socios y están previstos para los próximos meses otros dos grupos integrados por personas de diferentes cooperativas: Egurko, Ortza, Goiti, Lealde, Estarta, Ideko, Danobat y Soraluze. En total, unas 110 personas participarán en este proceso de integración societaria.

En la foto, un grupo de nuevos socios de Soraluze en las inmediaciones de Otalora.

En total, unas 110 personas de las cooperativas integradas en el Grupo Danobat participarán en este proceso de integración societaria.

Irizar taldeak marka guztiak hautsi zituen 2007an

Negozio-bolumenak 435 milioi eurotik gora egin zuen, eta iaiz izandako hazkundera hirukoiztu du, 3.900 unitate baino gehiago fabrikatu baitzituen.

Irizarren 2007an izandako bilakaerak Taldearen finkatze prozesu garbia islatzen du. Kanpoan garatzen ari den proiektuak oso ekarpena erabakigarria izaten ari dira hazkunderan. Irizar osatzen duten pertsonen bere egin dute, aberastasuna eta enplegua sortuz, bezereon, pertsonen, kanpoko laguntzaileen eta inguruaren etengabeko gogobetetasuna bilatzen duen estrategia. Halaz, azken laurtean, % 40 hazi da fakturazioa, fondo propioek % 42 egin dute gora, eta proiektuko partaideak 3.100 pertsona baino gehiago dira.

Kanpoko proiektuak

- Irizar Magreb, % 100 inguruko merkatu-kuota duela, Marokoko merkatuan sektore honetako lehen postuan finkatu da, inolako zalantzarik gabe.
- Irizar Brasil-ek, oso hazkunde garrantzitsua izan du Brasilergo merkatuan eta latinoamerikakoetan.
- Irizar Southern Afrika-k, merkatuaren % 26az, urtez urte gora jarraitzen du. Irizar Mexico, lehen tokian dago merkatuan, % 42ko kuotaz, eta Irizar P.B. modeloak onarpen bikaina lortu du.
- Irizar Tianjin-ek, Century modelo aurkeztu du, eta behin betiko kokatu da segmentuaren goiko aldean, europar teknologia erabiltzen duen produktu batez.

nologia erabiltzen duen produktu batez.

- Irizar India, 2007an %58ko hazkundera izan duela fakturazioan, proiektzio handieneko proiektu gisa finkatu da.
- Bere aldetik, Irizar Ormaiztegi-k nagusitasunari eusten dio espainiar merkatuan, eta Europako merkatuetan ere hazten ari da; aipatzekoa da, inolaz ere, Italian, Grezian, Irlandan, Alemanian eta ekialdeko herrialdeetan izaten ari den portaera ona. Eta bereziki azpimarratu behar da merkatu israeldarraren portaera.

Previsiones optimistas para 2008

Las expectativas para 2008 son muy optimistas, estando marcadas por el crecimiento, en todos los proyectos del grupo. El objetivo, para 2008, es crecer más de un 15%.

El Grupo Irizar con sede en Ormaiztegi (Gipuzkoa) desarrolla su actividad en el sector del autocar desde el año 1889. Proyecto de fuerte carácter internacional basado en las más de 3100 personas que la conforman, con plantas de producción en 7 países de los 5 continentes y presencia comercial en más de 80 países. Irizar es una de las empresas con mayor reconocimiento tanto nacional como internacional por su modelo de gestión y la calidad de sus productos.

LAKBER: la apuesta de SORALUCE por la energía eólica

La cooperativa guipuzcoana y la empresa navarra SAKANA constituyen una nueva empresa que proporciona soluciones integrales al sector eólico.

La cooperativa Soraluze y la empresa de fundición de grandes piezas Sakana situada en Lakuntza (Navarra) han constituido recientemente la empresa LAKBER S.L., un proyecto que pretende ubicar en un mismo lugar físico actividades complementarias orientadas al sector eólico. La nueva empresa, cuya plantilla inicial estará integrada por 20 personas, se ubicará en Lakuntza (Navarra), ha supuesto una inversión de 14 millones de euros, y prevé iniciar su actividad el próximo mes de setiembre.

Solución integral

En la actualidad Soraluze suministra fresadoras para el mecanizado de componentes eólicos (bujes, bastidores y torres) mientras que Sakana suministra piezas fundidas para el mismo sector. En adelante, con el fin de dar una respuesta a la creciente demanda de servicio integral (fundido, mecanizado y pintura) por parte de los clientes finales, ambas empresas han decidido unirse y crear Lakber. Con esta nueva empresa, el cliente se beneficiará de la calidad de un producto que combinará el saber hacer en fundición de Sakana con la elevada tecnología de Soraluze en el mecanizado de piezas. Además, la empresa Algoi, dedicada al tratamiento superficial de piezas, también formará parte de este proyecto.

La apuesta de Soraluze por el sector eólico se centra, además de en la fabricación de fresadoras para dichas aplicaciones, en el mecanizado de las piezas en especiales de los aerogeneradores.



ALKARGO se adjudica un contrato por 30 millones de euros

Para el suministro de transformadores de potencia a Iberdrola.

La cooperativa vizcaína Alkargo, ubicada en Mungia y dedicada a la fabricación de transformadores eléctricos, se ha adjudicado recientemente un importante contrato para suministrar transformadores a Iberdrola.

El pedido, que ronda los 30 millones de euros, consistirá en el suministro a la compañía eléctrica vasca de entre 45 y 50 equipos transformadores de diversas potencias. Estos equipos serán instalados en subestaciones eléctricas que Iberdrola tiene en la península.

Sin duda alguna, este nuevo pedido contribuirá a consolidar la trayectoria ascendente de la cooperativa vizcaína, que enfrenta los próximos años con optimismo debido a la fuerte demanda de equipos eléctricos y de transformadores como



consecuencia del incremento de los consumos de energía. El mercado natural de Alkargo es el territorio nacional y sus clientes más importantes son las compañías eléctricas, aunque entre sus referencias también figuran otro tipo de empresas como Repsol, Renfe, Telefónica o Petronor.

Por último, cabe señalar que Alkargo alcanzó en 2007 unas ventas de 24 millones de euros –la previsión para este ejercicio apunta a los 28 millones– y emplea en la actualidad a 100 personas.

Este nuevo pedido contribuirá a consolidar la trayectoria ascendente de la cooperativa vizcaína, que enfrenta los próximos años con optimismo debido a la fuerte demanda de equipos eléctricos y de transformadores

Pablo Mongelos

Director de Seguros Lagun Aro (SLA)

“No nos planteamos crecer a través de compra de empresas”

Buru belarri ari dira Lagun Aro Aseguruak enpresan etorkizunerako asmoak finkatzen. Ekonomiaren moteltzeak ez ditu beldurtu eta datozen lau urteotarako hazkunde nabarmena aurreikusten da, Pablo Mongelos zuzendariak esan digunez.

En enero de 2007 llegaste a tu nueva casa: Seguros Lagun Aro. ¿Qué tal?

Muy contento de estar en este proyecto, en un nuevo sector que funciona con otros parámetros y en el que estoy aprendiendo un montón. Y aunque suene a tópico, estoy encantado con la ilusión y compromiso de las personas de SLA.

Y ahora estáis en plena faena con el próximo plan estratégico.

Sí, lo hemos dividido en dos fases. Una primera para definir los retos estratégicos de cara al próximo ciclo y la segunda para desplegar esos retos a la organización. Ahora estamos en el proceso de contraste con todas las personas de SLA de los retos estratégicos.

¿Cuáles son?

Hemos definido 6 retos: el crecimiento rentable, el impulso a la orientación al cliente, la innovación, desarrollo de los negocios de salud y dependencia, impulso del canal bancario junto a Caja Laboral, todo esto profundizando en el compromiso de las personas de SLA con el proyecto empresarial.

¿Salud y dependencia?

SLA decidió en su día entrar en el sector de la salud, después de realizar un estudio sobre la marca; una de las conclusiones fue que espontáneamente los encuestados relacionaban Lagun Aro con salud. Así, de la mano de Sanitas, se empezó a dar servicios de asistencia sanitaria. En este periodo estratégico queremos impulsar este ramo junto con nuestros aliados en salud definiendo nuevos productos para su comercialización en el mercado. Además, está el tema de la depen-

dencia, donde también queremos definir algunos productos que nos posicionen en ese mercado.

¿Cuáles son los números del plan estratégico?

La facturación pasará de los 175 millones de 2008 a superar los 280 en 2012, con crecimientos al orden de un 10% anual (el doble que el sector). A lo largo del periodo queremos abrir 20 nuevas sucursales en Euskal Herria. Respecto a la zona de expansión, estamos presentes en Cataluña, Levante, Aragón, Rioja, Castilla-León, Cantabria y Asturias, donde prevemos triplicar las ventas en el periodo estratégico, ampliando a cuatro nuevas zonas el área de expansión.

En cuanto a canales, queremos implantar lo que hemos denominado “agencias rotuladas”, una iniciativa que consiste en incorporar nuestra imagen corporativa a todos nuestros agentes exclusivos y vinculados. Asimismo, queremos dar un impulso decidido al canal bancario a través de nuestra relación con Caja Laboral e impulsar los servicios a través de internet y laguntel.

¿Se ha barajado la posibilidad de ganar dimensión adquiriendo empresas?

En principio, no nos planteamos un crecimiento a través de compra de empresas, queremos que el crecimiento sea orgánico, natural. No obstante no descartamos estudiar opciones que nos puedan llegar desde el mercado.

SLA canaliza la participación de sus trabajadores a través de la sociedad Bazkideak. ¿La cooperativización es posible?

Fruto del origen de SLA (en el grupo Mondragón) y de sus accionistas se desarrolla el proyecto Bazkideak. Bazkideak nos da la oportunidad a los trabajadores de SLA de participar en el capital, en la gestión y en los resultados de SLA.

Es una iniciativa pionera en el sector, que pone el énfasis en nuestras señas de identidad y que facilita que nuestras personas se sientan partícipes de este proyecto. La cooperativización no es posible por normativa legal, pero en lo posible adoptamos los valores del grupo.

La facturación pasará de los 175 millones de 2008 a superar los 280 en 2012, con crecimientos al orden de un 10% anual (el doble que el sector).



EROSKI en 2007:

7.642 millones en ventas, 207 de beneficios

Un total de 17.935 personas (15.000 provenientes de Caprabo) se han incorporado en 2007 a EROSKI, cuya plantilla está ya formada por 50.587 trabajadores.

EROSKI ha culminado 2007 como un año excelente, tanto por los beneficios logrados como por la exitosa operación de CAPRABO, que afianza a EROSKI entre los líderes de la distribución española. Las principales magnitudes económicas de EROSKI avalan su excelente ejercicio en 2007. Así, EROSKI ha logrado un incremento del 19% en sus ventas, que alcanzan los 7.642 millones de euros. Además, ha aumentado sus beneficios en un 9%, que se sitúan en 207 millones de euros.

Inversiones

La incorporación de CAPRABO no ha frenado el ritmo de expansión de EROSKI, que en 2007 ha invertido 601 millones de euros. La apertura de 169 establecimientos y la renovación de la red han acaparado parte de las inversiones, que han permitido a EROSKI acercarse más aún a los consumidores y ofrecerles una red de tiendas modernas, cómodas y adaptadas a sus preferencias de compra en precio y en surtido. Otra parte de las inversiones se ha destinado a la puesta en marcha de varios proyectos logísticos. Se trata principalmente de las plataformas de San Agustín de Guadalix en Madrid, y de Son Morro en Baleares, que se inaugurarán a lo largo de 2008 y reforzarán la actividad logística de EROSKI.

CAPRABO, el gran salto

Sin duda, 2007 es el año del gran salto de EROSKI de la mano de CAPRABO, con cuya integración EROSKI da un paso de gigante y se afianza como líder del formato 'supermercado de prestaciones'. Con la compra de CAPRABO (concretamente del 75%), EROSKI aumenta de manera destacada su presencia en dos mercados de alto poder adquisitivo y con crecimiento de población, como son Catalunya y Madrid.

Tras la operación de CAPRABO más de 15.000 personas se incorporan a EROSKI y se benefician de la misma política de calidad laboral y ventajas sociolaborales de los trabajadores de EROSKI. Y en cuanto a la red, las 500 tiendas de CAPRABO se

suman a EROSKI, que a cierre de 2007 está formada por 2.441 establecimientos.

Empleo de calidad

En 2007 EROSKI ha creado 2.634 nuevos puestos de trabajo, un 7% más que en el anterior ejercicio. Además, ha sumado a su plantilla a más de 15.000 personas del equipo de CAPRABO, por lo que un total de 50.587 personas forman ya EROSKI.

La generación de empleo de calidad es una de las prioridades de EROSKI y se traduce en una figura, el socio propietario, en torno a la que gira la gestión de la empresa. En EROSKI los socios propietarios participan en la propiedad, en los resultados y en la gestión de la empresa, son accionistas de la empresa. A cierre de 2007 un total de 13.331 personas eran socios propietarios y durante los próximos años todas las personas que forman parte de EROSKI podrán serlo, fruto de la paulatina transformación de las sociedades anónimas que integran EROSKI en sociedades cooperativas mixtas. Esa nueva condición de propietarios permitirá a los trabajadores de EROSKI participar en el reparto de beneficios, que en 2007 han ascendido a 207 millones de euros de los que 75 se han repartido.

A cierre de 2007 un total de 13.331 personas eran socios propietarios y durante los próximos años todas las personas que forman parte de EROSKI podrán serlo, fruto de la paulatina transformación de las sociedades anónimas que integran EROSKI en sociedades cooperativas mixtas.





José M^a Usatorre

Unidad de Promoción Empresarial de MONDRAGON

En busca de nuevas actividades

Sustapena eta etorkizuna. Biak oso lotuta daude. Sustapenik gabe nekez egingo dugu aurrera, enpresa eta herri moduan. Horretaz jabetuta, MONDRAGONen geroz eta pertsona eta erakunde gehiago ari dira sustapenaren inguruan lanean. 2009-12 epean 2.000 milioi euro baino gehiago inbertituko dira aktibitate berriak sortzeko.

El futuro debe ser construido, no viene hecho a nuestra medida. El escenario económico al que nos enfrentaremos en los próximos años es incierto en su concreción pero claro en sus rasgos estructurales: nuevos protagonistas, tanto empresas como países, aceleración de los avances tecnológicos, globalización de las actuaciones, transformación del tejido productivo, nacimiento de nuevos sectores..., todo ello produciéndose simultáneamente y a una gran velocidad.

No son tiempos para estarse quietos. Es cierto que hemos vivido unos años de excepcional crecimiento a todos los niveles y que los hemos aprovechado para mejorar las posiciones competitivas de nuestros negocios y consolidar las estructuras patrimoniales de nuestras cooperativas. Es cierto que nuestro país ha alcanzado un nivel del 130% del PIB medio de la Europa de los 27 y que estamos cerca del nivel de paro técnico. Sin embargo, en las cooperativas de MONDRAGON básicamen-

te seguimos haciendo lo mismo que hacíamos hace 20 años, mejor pero lo mismo. Y en los próximos años, los cambios que se avecinan generan, como siempre, amenazas y oportunidades. Es nuestra obligación defendernos de las primeras y aprovechar las segundas.

Es urgente prepararse conjuntamente para el futuro, para lo que será el cercano 2020, reforzando nuestras posiciones en las actuales actividades y aprovechando las numerosas oportunidades existentes de generar nuevas.

La creación de nuevas actividades es un proceso arduo y de alto riesgo que tiene que estar basada fundamentalmente en el conocimiento y las personas, diagnóstico compartido por todos los que se han aproximado a este campo. Es asimismo una tarea que requiere especialización y dedicación completa, incompatible con la gestión del día a día.

Toda organización que la asuma tiene que estar só-

lidamente motivada, de forma que genere una voluntad firme, la interiorice y la explicita en la propia organización, generando el impulso-fuerza sin el que las probabilidades de éxito se reducen drásticamente. Esta tarea requiere protagonistas responsables, conocimiento que aporte potencial, método que minimice el riesgo y soportes que faciliten la tarea.

Estas reflexiones han sido y son comunes en nuestras cooperativas y creo que esta realidad está suficientemente interiorizada. A nivel corporativo han sido incorporadas de forma sustancial en los trabajos que generaron la propuesta de Política Socioempresarial 2009-2012 que fue aprobada el pasado año 2007 por la Junta de Congressistas. En ella se define como reto básico "la generación de empleo preferentemente cooperativo adecuado al desarrollo de nuestro entorno". Este reto se concreta en dos Objetivos Básicos:

- Desarrollo: a través de tres Políticas específicas como son las de Crecimiento-Renovación, Promoción y Sinergias Corporativas
- Innovación: a través de sus Políticas de Gestión de la Innovación y Desarrollo Tecnológico.

Los agentes

La responsabilidad de liderar estas políticas se sitúa en los tres niveles corporativos: la corporación, las divisiones y las propias cooperativas.

El **Centro de Promoción**, originado en el Congreso de 2005, es el protagonista de las iniciativas corporativas en el entorno del Área Industrial. Consolidado en el año 2007 ha iniciado el lanzamiento de nuevos proyectos en los sectores sociosanitario y energía.

Las **Divisiones** también son agentes importantes en la tarea de lanzar nuevas actividades. Partiendo de las capacidades conjuntas de las cooperativas de cada una tienen como objetivo el explotarlas en la creación de nuevas actividades que actualicen su cartera de negocios en segmentos de crecimiento. De hecho 6 Divisiones del Área Industrial han configurado a nivel divisional Unidades de Promoción especializadas para atender este objetivo, habiendo iniciado diversas nuevas actividades como Danorail, Soterma, Efficient Home Systems, Abantail, Ceramat, Ulma Precinox, Proieck, Ekisun, Ibai, Danofiber, ...

Esta actuación no se reduce solamente al Área Industrial sino que también las Áreas Distribución y Financiera han tomado iniciativas organizativas similares.

Finalmente, las propias **cooperativas** son agentes en el lanzamiento de nuevas actividades, bien porque han interiorizado la necesidad de cambiar su cartera de negocios, bien porque detectan oportunidades asociadas a sus capacidades específicas o a su posicionamiento en la cadena de valor. En este nivel de cooperativa individual las situaciones son lógicamente diversas y precisan con mayor grado de soportes divisionales o corporativos.

Estos son los agentes de la promoción que actúan en la práctica, a los que deben añadirse los soportes y las herramientas disponibles. Las citaremos brevemente pues tendrán su propia exposición más adelante.

En primer lugar debemos citar la red de centros tecnológicos corporativos y las unidades de I+D em-

presarial integrados en MONDRAGON. Coordinados a través del Plan de Ciencia y Tecnología constituyen un activo fundamental para propiciar las nuevas actividades.

En segundo lugar está la realidad de MONDRAGON UNIBERTSITATEA con su doble actuación como foco de conocimiento y generador de personas capacitadas.

También SAIOLAN, como centro de empresas e innovación, ofrece servicios especializados de impulso y apoyo a la promoción de nuevas actividades y a la innovación desde 1985.

Recursos financieros

La disponibilidad de recursos financieros corporativos está fundamentada en los acuerdos tomados en el IX Congreso de MONDRAGON, que detallan los criterios de actuación en cuanto a origen y destino de los recursos compartidos por todas las cooperativas. Estos recursos están gestionados desde MCC Inversiones y la Fundación MCC y se focalizan de forma importante a:

- Soportar tanto los gastos como las inversiones necesarias para el lanzamiento de nuevas actividades.
- Mantener actualizadas y pujantes las estructuras corporativas de soporte a la Innovación y la Promoción.

Del conjunto de estos recursos, función de los resultados de las cooperativas, más de 90 millones de euros estarán disponibles para soportar las nuevas promociones en 2008.

En esta línea son relevantes los apalancamientos obtenidos a través de la colaboración con las instituciones en forma de Fondos de Inversión, como MCC Innovación, MCC Promoción y MCC Navarra con una disponibilidad próxima a los 60 millones de euros en su conjunto.

Los retos de la promoción

Finalmente, en este año especial de reflexión estratégica, tanto el Consejo General de MONDRAGON como la Comisión Permanente aprobaron el pasado mes de enero las Directrices Estratégicas que deben orientar las reflexiones de cada cooperativa. En lo que hace referencia a la tarea de promover nuevas actividades el objetivo conjunto a alcanzar por el conjunto de MONDRAGON en el período 2009-2012 se concreta en las siguientes cifras:

- Cooperativas y Divisiones: número de promociones 50, empleo 1.250 e Inversión 1.000 M€.
- Proyectos Interdivisionales: número de promociones 4, empleo 250 e inversión 300 M€.
- Centro de Promoción: número de promociones 16, empleo 1.000 e inversión 1.000 M€.
- Generar 20 proyectos intercooperativos o interdivisionales en forma de GIMs que aporten valor a sus participantes.
- Conseguir que el 30% de las ventas del Área Industrial de 2012 se realice en productos y servicios no existentes en 2007.

Este es el reto que tenemos en este nuevo ciclo estratégico, sólo nos queda cumplirlo. ■



Javier Valls Director del Centro de Promoción

“Queremos desarrollar nuevos sectores que ayuden a garantizar la sostenibilidad del empleo”.

Para empezar dínos cuál es la función del Centro de Promoción.

El origen del Centro de Promoción se sitúa en el Congreso Cooperativo de 2005, en el que se enuncia el reto estratégico de “crear empleo preferentemente cooperativo en nuestro entorno”. Para responder a ese reto se pone el acento en la innovación y la promoción, y en concreto en el ámbito industrial, que es donde creemos es más necesaria la renovación, se nombra al Consejo Industrial como responsable de esa tarea y éste a su vez se dota de un instrumento como es el Centro de Promoción. Por tanto, nuestra misión es generar nuevas actividades que creen empleo preferentemente cooperativo en nuestro entorno. Y a eso nos venimos dedicando desde el pasado año.

¿Cuáles son los sectores en los que se está trabajando y los objetivos que se persiguen?

Estamos centrados en dos sectores: sociosanitario y energía. Los grandes objetivos para 2008 son poner en marcha dos nuevas actividades en esos sectores, y realizar un análisis estratégico de ambos sectores definiendo en cada uno de ellos una estrategia de desarrollo integral y coordinado del sector. El objetivo en esta línea sería desarrollar media docena de planes de negocio que el año que viene puedan culminar en otras tres o cuatro nuevas actividades. Nuestra vocación es garantizar un desarrollo sólido de los proyectos que empezamos, es decir, que esas nuevas actividades nos permitan un posicionamiento fuerte y que los empleos que creemos sean realmente sostenibles en el tiempo.

Proyectos concretos

Apenas un año trabajando y ya ha surgido algún proyecto ¿No es así?

Así es. En el sector sociosanitario, además de la participación que ya tenemos en el proyecto BIOBIDE (un proyecto biotecnológico de experimentación con peces cebra para la producción de fármacos), en enero de este año constituimos “SALUDNOVA”, una cooperativa mixta ubicada en Mira-

mon (Donostia). Su actividad se centra en la telemedicina, y consiste en dar servicios en base a un software avanzado para seguimiento de pacientes con enfermedades crónicas. Es una cooperativa modesta en su arranque, con una plantilla de seis personas, y una previsión de creación de empleo de 50 puestos en cuatro años.

¿Y qué me dices del área de energía?

A primeros de abril, el Consejo Industrial dio luz verde a un proyecto denominado SOLUM TECHNOLOGY. Se trata de un proyecto nuevo que prevé la construcción de una fábrica de paneles fotovoltaicos y seguidores, y que también ofertará servicios de ingeniería, instalación y mantenimiento de parques solares. La inversión en el proyecto supera los 13 millones de euros y se prevé la creación de unos 300 puestos de trabajo en los próximos cuatro años. En SOLUM nos hemos aliado con un promotor de parques en diferentes países que nos asegura la venta de una buena parte de la producción de los primeros años. MONDRAGON pondrá el 51% del capital, y el socio externo el 49%.

¿Dónde se ubicará y cuándo estará operativa la fábrica?

Tenemos una reserva de terreno de 16.000 metros en el Parque Tecnológico de Miñano (Araba). Si todo transcurre con normalidad la sociedad ya ofrecerá a la vuelta de verano soluciones de ingeniería mientras que la producción de paneles está previsto que arranque en marzo de 2009.

¿Cómo va a funcionar?

El negocio consiste en que un promotor, que es quien localiza los terrenos y consigue los permisos de las administraciones públicas, decide instalar un parque fotovoltaico, que está formado por un conjunto de módulos que captan la energía solar, la convierten en electricidad y la vierten a la red de las grandes compañías como Iberdrola. Es una energía renovable que se espera tenga gran desarrollo como una de las alternativas de futuro a las fuentes fósiles. Es un esquema muy parecido al de los molinos eólicos que abundan ya en nuestro paisaje.

Nuestra empresa fabricaría los elementos principales: módulos y seguidores, se encargaría de toda la ingeniería que implican estos proyectos, llevaríamos a cabo la instalación y obra civil necesaria y, posteriormente, durante la vida del parque, prestaríamos el servicio de mantenimiento. Es decir, es un modelo de negocio que incluye fabricación y servicios.

¿Hay más empresas del grupo cooperativo implicadas en el proyecto?

No hay una participación directa de ninguna cooperativa aunque sí es cierto que de forma indirecta va a haber relaciones con varias cooperativas. Por ejemplo, se está negociando con Fagor Electrodomésticos para que Ekisun (que es una sociedad que trabaja en este sector) se incorpore a este proyecto; en cuanto a equipamiento, el proveedor fundamental será Mondragón Assembly, que hace líneas automáticas para este tipo de procesos; el desarrollo de los seguidores se hará con Ideko; esperamos hacer con LKS el proyecto construcción de la planta; también contaremos con Fagor Automation, que tiene una nueva línea de inversores para parques fotovoltaicos... Es decir, procuraremos integrar en el proyecto a varias cooperativas de MONDRAGON aunque éste sea un proyecto puramente corporativo.

¿No aterrizamos en este sector un poco tarde?

Hubiera sido mejor haberlo hecho dos años antes, pero nos parece que todavía le queda mucho recorrido. Confiamos en tener crecimientos de dos dígitos durante muchos años. Mejor haber llegado antes, pero no es tarde aún.

En cualquier caso, SOLUM no es un proyecto finalista, que concluye con la creación de 300 puestos, sino que es una puerta de entrada al área de las energías renovables con unas posibilidades de desarrollo futuro muy interesantes.

¿Se puede decir lo mismo de la energía eólica?

Es un sector más maduro, pero no descartamos que pueda haber oportunidades también en él. Cuando decimos que las energías renovables constituyen un sector prioritario para MONDRAGON siempre nos preguntan por qué hemos vendido Ecotènia. Y la respuesta es que han sido los socios de la cooperativa catalana quienes decidieron venderla y posiblemente porque ellos eran un grupo reducido dentro del conjunto de trabajadores de la cooperativa. Lo cual demuestra que o las cooperativas lo son de verdad, -con la propiedad realmente extendida entre los trabajadores- o sino simplemente es una sociedad capitalista con muchos socios.

Naturaleza jurídica de los nuevos negocios: ¿Cooperativas?

BIOBIDE se constituyó en su día y es una SA. SALUDNOVA es una cooperativa mixta y desde el minuto uno ha habido dos socios trabajadores y está previsto que en la medida que se vayan incorporando nuevos socios vayan tomando el control de la sociedad hasta que tengan la mayoría de los derechos políticos y económicos; y SOLUM va a arrancar como una SA porque inicialmente requiere una inversión de 13 millones de euros en activos fijos y hacerlo en forma cooperativa desde el inicio es muy complicado. De todas formas, en absoluto descarto la cooperativización posterior de este tipo de actividades. A nivel corporativo ya existen ejemplos

recientes que son una buena muestra del compromiso corporativo con el empleo cooperativo.

La promoción y el futuro

Antes era la compra de patentes; ahora ¿las alianzas con otros?

Si queremos crear nuevas actividades en sectores nuevos, que no conocemos como otros en los que tenemos más experiencia, pues evidentemente necesitamos apoyos exteriores. Y así ha sido en BIOBIDE, SALUDNOVA y SOLUM TECHNOLOGY. Evidentemente, compartir estos proyectos con otros socios tiene sus riesgos; es más fácil estar sólo que convivir con otros, pero es más enriquecedor convivir que estar sólo.

¿Qué es lo más difícil del lanzamiento de nuevas actividades?

Lo más complejo y lo más importante son dos cosas. Por un lado, el correcto equilibrio entre rigor y riesgo. Si te vas a un exceso de seguridad no pondrías en marcha ninguna actividad. Si fuéramos a un nivel de riesgo y creatividad excesivo el 80% ó 90% de las actividades acabaría cerrando, y eso no sería admisible porque tenemos una gran responsabilidad dado que nuestros recursos provienen de las aportaciones que las cooperativas hacen en este proyecto común

A primeros de abril, el Consejo Industrial dio luz verde a un proyecto denominado SOLUM TECHNOLOGY. Se trata de un proyecto nuevo que prevé la construcción de una fábrica de paneles fotovoltaicos y seguidores, y que también ofertará servicios de ingeniería, instalación y mantenimiento de parques solares.

de promoción en nuevos sectores y tenemos que gestionar adecuadamente.

El otro tema está relacionado con las personas. Tenemos que encontrar personas que sean emprendedoras, capaces de crear nuevas realidades, y al mismo tiempo gestores eficientes. Los líderes de los proyectos son tan importantes, yo diría incluso más determinantes para el éxito o fracaso, que los proyectos en sí mismos.

¿Sois conscientes de la responsabilidad que recae en vosotros?

Sí, claro. Es una responsabilidad apasionante, porque lo que se nos ha encargado es crear el futuro. Pero debemos tener los pies en el suelo, y admitir que la capacidad de generación de nuevo empleo y de nuevos negocios está sobre todo en las propias cooperativas y divisiones, apoyándose en los conocimientos de mercado y tecnológicos que tienen en sus negocios actuales.

Nuestra principal responsabilidad es hacerlo en los sectores más nuevos y por eso seguramente será más difícil, pero por ser más difícil igual también es más bonito y hay más espacio para la creatividad. Es un proyecto realmente ilusionante. ■



Armin Isasti
Director de Saiolan

Saiolan

la siembra de la Esperanza

Saiolan apuesta de forma decidida por la promoción empresarial. Desde 1985 viene desarrollando su labor de detección de Ideas que llevan a la Acción.

SAIOLAN-Centro de Empresas e Innovación de Mondragón, es un centro de promoción empresarial creado en el año 1985 en el seno de Mondragón Goi Eskola Politeknikoa, con el objetivo de recuperar el espíritu emprendedor entre los jóvenes estudiantes y formarles en otros campos de la actividad empresarial complementarios a la tecnología.

En la actualidad, acorde con su compromiso social y su contribución al desarrollo empresarial, su Misión consiste en *impulsar y colaborar en la Creación de Empresas y aplicar la Innovación, combinando Productos, Mercados y Tecnologías, e integrando Emprendedores, Estudios de Viabilidad y Prototipos.*

Con esta misión SAIOLAN pretende ser referente en su entorno como Centro de Empresas e Innovación Aplicada.

Vías de Promoción Empresarial

Las vías de promoción empleadas por SAIOLAN para lanzar una nueva actividad empresarial son tres: **Promoción Interna, Externa y Proyectos genéricos.**

La primera vía contempla el desarrollo de proyectos de empresa en aquellos casos en que el origen de la idea de negocio radica en el propio Emprendedor individual o de Saiolan y la decisión de la creación de la empresa recae exclusivamente en el Emprendedor.

La **Promoción Externa** consiste en la colaboración entre SAIOLAN y una empresa ya existente, para el desarrollo de una nueva actividad empresarial y donde la empresa tiene la decisión última en cuanto al lanzamiento de la nueva actividad y la forma que ésta adopta en el mercado.

Por último, los **Proyectos Genéricos** implican la

colaboración con Universidad y Centros Tecnológicos, para la capacitación de tutores e investigadores del centro y la identificación de oportunidades de negocio en sectores emergentes. Actualmente, los sectores de interés en los que SAIOLAN está trabajando son: Salud, Energía, Gestión Medioambiental, Micro-Nano Tecnologías y Telecomunicaciones.

Emprender en contextos particulares: El Intraemprender

El intraemprendizaje significa el acto de emprender dentro de una empresa u organización y se presenta como una nueva vía de promoción empresarial que pretende implicar a los trabajadores de las empresas en su papel de potenciales emprendedores en un proceso de generación y aportación de propuestas de promoción empresarial, con el objetivo final de contribuir a la generación de empleo a través de la creación de nuevas actividades empresariales.

En esta apuesta necesaria para mantener y generar nuevos puestos de trabajo es cómo reorganizarse para facilitar el intraemprendizaje, sin olvidar que esta tarea es una misión colectiva, soportada en todos los miembros de la empresa donde la dirección asume el liderazgo del proceso.

La forma de conseguirlo es valiéndose de un órgano permanente de apoyo, la **Unidad Estratégica de Intraemprendizaje (UEI)**, constituido por personas con una visión global de la empresa y con capacidad para actuar como tutores de las nuevas iniciativas.

La UEI desempeña dos grupos principales de funciones: por un lado, implantar y apoyar un modelo de intraemprendizaje dentro de la organización; y por otro, promover, evaluar y facilitar el desarrollo de iniciativas intraemprendedoras.

Como experiencia piloto podemos destacar la desarrollada en Fagor Electrodomésticos a lo largo del año 2007, donde se creó una UEI con la participación de miembros de Fagor y de Saiolan, con el apoyo de la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco.

Ejes de Actividad

El **emprendedor**: Las acciones que realiza el centro hacia el emprendedor se resumen en cursos de Sensibilización y Orientación Emprendedora y Formación Empresarial.

La **oportunidad de negocio**: La identificación de oportunidades de negocio se realiza básicamente mediante estudios de prospección sectoriales, proyectos genéricos y contactos con el entorno empresarial.

En este ámbito SAIOLAN viene desarrollando herramientas y sistemas propios para la identificación y evaluación de oportunidades de negocio, aplicados en empresas y organizaciones en procesos de intraemprendizaje y diversificación y puesta en marcha de nuevas actividades empresariales.

El **análisis**: La realización de Proyectos de Empresa implica un estudio de Producto-Mercado, el análisis Técnico-Productivo, la valoración Económico-Financiera y, como elemento clave, el test de mercado mediante la experimentación práctica de la nueva actividad en el mercado.

Los **recursos**: Para el desarrollo de las actividades anteriormente citadas el centro ofrece tutoría perso-



Actualmente, los sectores de interés en los que SAIOLAN está trabajando son: Salud, Energía, Gestión Medioambiental, Micro-Nano Tecnologías y Telecomunicaciones.

nalizada a cada proyecto, contactos con empresas e infraestructuras de desarrollo y alojamiento de las nuevas actividades empresariales durante los primeros años de vida.

Retos de futuro

A medio plazo Saiolan se plantea abordar los siguientes retos:

- La potenciación de la acción emprendedora (cultura del emprendizaje y creación de nuevas empresas de base tecnológica) en el entorno MUIkerlan.
- El desarrollo de un sistema de promoción territorial planificada, trabajado en base a grupos empresariales comarcales.
- La colaboración con redes de investigación y desarrollo empresarial en sectores emergentes.
- El establecimiento de relaciones internacionales con agentes de promoción e incubación. ■

Saiolan: datos más relevantes

- En el ejercicio 2007, SAIOLAN ha contribuido a la puesta en marcha de 17 nuevas actividades empresariales.
- Desde su creación en 1985, son ya 145 las nuevas actividades lanzadas al mercado.
- Hasta la fecha, 16 empresas (el 11%) han cesado su actividad antes de cumplir el 5º año de funcionamiento y otras 9 (el 6%) cerraron tras mantenerse más de 5 años operativas..
- Las 120 actividades empresariales restantes actualmente en funcionamiento, emplean a día de hoy a 2.236 personas.



José M^a Aizega
Vicerrector de MU

Mondragon Unibertsitatea

y la creación de nuevas iniciativas empresariales

Mondragon Unibertsitatea, sensibilizada con el despegue económico y social de su entorno, desarrolla programas y actividades de impulso a la cultura emprendedora y la creación de nuevas iniciativas empresariales.

En el contexto socio-económico actual de Euskadi el emprendizaje y la promoción de nuevas actividades y empresas es uno de los retos más acuciantes. Los estudios que se realizan en este ámbito, por ejemplo el Informe GEM, sitúa a Euskadi en unas tasas de emprendizaje inferiores a las existentes en los países de referencia en Europa.

Es indudable que este resultado no tiene una única causa sino que obedece a múltiples factores como el nivel de vida alcanzado, la cultura social en torno a la innovación y el riesgo, el sistema educativo, y un largo etcétera. Crear una cultura de emprendizaje y su tra-

ducción en la puesta en marcha de nuevas iniciativas y empresas no es una tarea fácil, pero es tarea de todos.

En esto, las Universidades tienen un papel importante que jugar, en la medida en que son instituciones donde se desarrollan actividades que son claves en cuanto al impacto que pueden generar en la sociedad. Dice la Comisión Europea que "Dado que se encuentran en el centro neurálgico de la investigación, la educación y la innovación, las universidades destacan la clave de la economía y de la sociedad del conocimiento desde numerosos puntos de vista".

MU y la cultura emprendedora

En Mondragon Unibertsitatea tenemos claro nuestro compromiso con el desarrollo económico y social de nuestro entorno. Si algo nos preocupa es aportar a ese desarrollo. Y con esa inquietud venimos desarrollando una serie de programas y actividades para impulsar la cultura emprendedora y la creación de nuevas iniciativas empresariales.

- **Mendeberri.** En primer lugar, nuestro modelo educativo Mendeberri supone un importante avance en crear un contexto de aprendizaje donde se desarrollan competencias como la innovación y el emprendizaje. En el contexto de Mendeberri se están desarrollando Proyectos (PBL, POPBL) muy interesantes orientados a la innovación y emprendizaje.

- **Ekiten.** Asimismo, hemos iniciado un programa específico para crear una cultura emprendedora entre sus estudiantes, llamado 'Ekiten'. Los objetivos principales de Ekiten son dos: en primer lugar, el desarrollo del espíritu y capacidad emprendedora de nuestros estudiantes y, en segundo lugar, el lanzamiento de nuevas iniciativas empresariales.

Entendemos que el Programa Ekiten de M.U. puede ofertar un servicio al tejido empresarial en las labores previas al lanzamiento de una nueva iniciativa empresarial. Por otra parte, Ekiten también desea promover que los estudiantes de M.U. que desarrollen sus ideas de negocio. Para ello, se realizarán diferentes actividades con este objetivo, entre las cuales, podemos citar el encuentro Ekiten Topaketa, el Concurso Ekiten.

Durante este curso se han organizado varias conferencias de emprendedores que han compartido su experiencia con los estudiantes. En el Encuentro EKITEN de este año se han reunido 240 estudiantes de los cinco campus compartiendo sus inquietudes emprendedoras. Las ideas de nuevas empresas podrán ser presentadas a un concurso que organiza MU y cuyo plazo termina el 20 de mayo.

También quiero resaltar que actualmente 25 estudiantes están realizando prácticas y proyectos de fin de carrera en Saiolan trabajando en el lanzamiento de nuevas iniciativas empresariales.

- **La "Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas – Especialidad Desarrollo de Proyectos Empresariales"** es otra importante iniciativa que se imparte en el campus de Bidasoa. Una licenciatura pionera en todo el estado, diseñada con una clara orientación hacia el fomento del espíritu emprendedor que pretende enfatizar en la gestión de nuevas oportunidades más que en la administración de las organizaciones ya establecidas. El objetivo es fomentar entre los alumnos la cultura del emprendizaje y dotarles, por tanto, a través de la titulación de la capacidad y las habilidades para poder desarrollar nuevos proyectos en empresas (tanto productos como líneas de negocio), e incluso de crear su propia compañía.

- **Máster en Dirección de Proyectos Empresariales**, orientada al ámbito de la formación de posgrado. Se trata de un programa dirigido a futuros promotores que integra durante el proceso de aprendizaje el diseño y desarrollo de un nuevo proyecto empresarial. Este Master surgió hace ya nueve años de la mano del Centro Corporativo de

MONDRAGON y numerosas cooperativas han desarrollado proyectos de lanzamiento de nuevas actividades en el marco del Máster y se han formado más de 130 personas muy bien valoradas por las empresas en las que han colaborado.

En esta edición el Master ha recibido un nuevo impulso mediante el programa de becas que la Fundación MCC ha establecido. En un contexto en el que la promoción está teniendo un fuerte impulso en las cooperativas del Grupo y del propio Centro de Promoción el Máster deviene en una herramienta de una gran utilidad.

- **Investigación.** Por último, quiero resaltar la apuesta de MU por promover la creación de nuevas empresas a partir de la investigación que desarrolla en las diferentes líneas de investigación.

Estamos haciendo un esfuerzo importante para generar nuevas ideas de negocio y convertirlas en nuevos proyectos empresariales partiendo desde la I+D realizada principalmente en la Escuela Politécnica Superior.

Actualmente, 9 proyectos empresariales que han surgido de nuestra actividad investigadora están siendo desarrollados en Saiolan. Y lo que es más importante detectamos que la inquietud por generar nuevos negocios ha calado en nuestros profesores e investigadores. De hecho, durante este curso dos profesores de MU han comenzado a dedicar parte de su jornada laboral en Saiolan, lo cual se une al colectivo original de profesores de MU que se incorporaron como tutores. ■

Desde MU entendemos que alinear las capacidades que tenemos en MONDRAGON, implicando a la Universidad, a los Centros Tecnológicos, a Saiolan y al Centro de promoción multiplicará nuestras capacidades para conseguir el objetivo que todos perseguimos: generar empleo y promover el desarrollo económico y social de nuestro entorno.

Borondateak bateratu, ahalmenak biderkatu

MUtik gure ahalegina Korporazioko beste eragile batzuekin lerrokatu behar dela ulertzen dugu. Horrenbestez, eragile desberdinen artean koordinatzeko egiten ari garen lana garrantzitsua da, berrikuntza eta sustapen prozesuan ekarpen osagarriak egin ahal izateko. MUn ulertzen dugu MONDRAGONen ditugun ahalmenak bateratu egin behar ditugula, Unibertsitatea, Teknologia Zentroak eta Sustapen Zentroa inplikatzeko gaitasunak biderkatuko dituela denok nahi dugun helburua lortzeko: enplegua sortzea eta gure ingurunearen garapen ekonomikoa eta soziala sustatzea.

El sistema de Innovación y Promoción de MONDRAGON

MONDRAGON dispone hoy de un sistema de Innovación y Promoción físico compuesto por las siguientes instituciones: MONDRAGON UNIBERTSITATEA, Ikerlan, Lortek y MIK como centros tecnológicos corporativos, más nueve centros de I+D de empresa con entidad jurídica propia y asociados a la red de Ciencia y Tecnología, un Centro de Promoción Empresarial, el CEI Saiolan, centros de formación, el Polo de Innovación Garaia, etc., y un grupo empresarial y de servicios con importantes actividades de I+D+i.

Iñaki Larrañaga

Unidad de Innovación y Tecnología de MONDRAGON



Este sistema físico se coordina y alinea estratégicamente gracias a un elemento aglutinante que es el Plan de Ciencia y Tecnología 2005-2008 Corporativo, en el que participan todos estos agentes tecnológicos en temáticas que son parte de su propia estrategia. El Plan establece mecanismos de seguimiento y coordinación de actividades y tiene sus propios equipos de trabajo en las cinco áreas principales de actividad, donde participan también las empresas interesadas.

MONDRAGON aporta fondos corporativos para la financiación de las actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación, y para el fomento de sus infraestructuras de I+D+i haciendo nuevas propuestas de actuación en base a alianzas, etc.

Regeneración del tejido industrial

El sistema de Innovación es objeto de permanente revisión y adecuación, habiéndose desarrollado recientemente una propuesta de ordenamiento con el objetivo de integrar y alinear la promoción de nuevas actividades.

No cabe duda que una de las preocupaciones más importantes de cara al futuro es la transferencia de los conocimientos de los que se dispone en el sistema de innovación al mercado, en forma de nuevos productos y servicios y actividades innovadoras, de una manera mucho más eficiente.

El ejercicio 2008 es un año de reflexión estratégica

en el que se va a proponer un nuevo Plan de Ciencia y Tecnología y una estrategia de desarrollo de nuevos negocios coordinando y alineando mucho mejor a todos los agentes del sistema.

Dentro de esta nueva estrategia van a tener un papel muy importante Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan y el resto de centros tecnológicos, en coordinación con el Centro de Promoción, Saiolan y las Divisiones interesadas de MONDRAGON. El objetivo es la regeneración del tejido industrial y de servicios con nuevas propuestas innovadoras, bien en la forma de Empresas de Base Tecnológica o con el soporte de alianzas de ámbito internacional. ■

El ejercicio 2008 es un año de reflexión estratégica en el que se va a proponer un nuevo Plan de Ciencia y Tecnología y una estrategia de desarrollo de nuevos negocios coordinando y alineando mucho mejor a todos los agentes del sistema.

Temas tratados en abril

Hile honetako bileran, apirilaren 18an egindakoa, berrikuntza izan zen izpideetako bat.

Jarraian bertan esandakoaren kronika laburra.

Descargo gestión recursos corporativos

En la Comisión Permanente se habla mucho de recursos corporativos, lógico si se tiene en cuenta que es una forma de solidaridad *made in MONDRAGON* en la que están implicadas todas las cooperativas. En esta ocasión tocaba repasar su evolución en el primer trimestre de este año y el descargo se hizo sobre la evolución del FCI (Fondo Central de Intercooperación) que en este periodo ya ha materializado cerca de una decena de operaciones orientadas, entre otras cosas, a financiar proyectos de implantación local, nuevas actividades o implantaciones de las cooperativas en el exterior.

Nueva identidad visual corporativa

Continúa adelante el proceso de implantación de la nueva identidad visual corporativa, ya sabéis: MONDRAGON Humanity at work. En el centro corporativo ya han adoptado la nueva imagen, tanto en señalética como en papelería, y ahora hay que difundirlo hacia el grupo. En esta sesión de la Comisión Permanente se presentó el "Manual de sistema de respaldo" para las cooperativas con el objeto de que éstas vayan empezando a aplicar la nueva imagen. Se trata de un documento que explica los tipos de respaldo (integral, básico, conceptual, y con lema; y todos ellos en versiones en inglés, euskera y castellano) y las guías de aplicación de éste por las cooperativas. El cambio es de calado y afecta a muchas articulaciones en papelería (tarjetas, sobres, impresos, folletos...), publicidad, medios digitales, señalización y eventos, embalajes, productos, vestuario... A partir de mayo las cooperativas comenzarán a implementar la nueva identidad visual.

Cabe recordar que el Plan de Ciencia y Tecnología se centra en el desarrollo concreto de proyectos en sectores como energía, TICs, salud, materiales y *manufacturing*, y *management*.

Evolución de MONDRAGON y objetivo básico innovación

Las ventas del conjunto de MONDRAGON al cierre de febrero de 2008 se sitúan al 98% de las previsiones, tanto en el área industrial como en Distribución. Se produce en esa fecha una desviación positiva de puestos de trabajo (+1.340) más acentuada en Distribución, algo más de 1.000 puestos por encima de los previstos, que en Industria, que supera en algo más de 100 personas las estimaciones del PG.

En este punto se hizo un repaso de temas relacionados con el objetivo básico Innovación.

En este sentido, además de desglosar la intensa actividad desarrollada a lo largo de 2007, también se hizo un repaso pormenorizado del grado de avance del Plan de Ciencia y Tecnología (PCyT) durante el ejercicio precedente. Cabe recordar que el PCyT se centra en el desarrollo concreto de proyectos en sectores como energía, TICs, salud, materiales y *manufacturing*, y *management*.

Por otro lado, en cuanto al grado de innovación de MONDRAGON se presentaron algunos datos todavía referidos a 2006: algo más del 13% de la facturación provino de productos y servicios nuevos; y a lo largo del ejercicio se registraron más de 100 nuevas patentes de nuevos productos.

De cara a las actuaciones previstas para 2008 en el ámbito de la innovación cabe destacar el proceso de reflexión para la elaboración del PCyT 2009-12; el impulso a las relaciones con las Administraciones Públicas (vascas, estatales y europeas) y el apoyo a las cooperativas y divisiones en sus proyectos innovadores.

Zer da Batzorde Iraunkorra?



MONDRAGONeko Kongresuko Batzorde Iraunkorra oinarrizko kooperatiba bateko Kontseilu Errektorearen organu parekagarria 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.

El perrito cojo

Jose M^a Larrañaga

Las empresas cooperativas necesitamos formular un modelo propio de relaciones sociales porque partimos de un paradigma radicalmente diferente al del capitalismo.



Un niño entró en una tienda de mascotas con tres monedas en la mano con la intención de comprar uno de los cachorros que se anunciaban en el escaparate. Lo recibió el tendero: "Buenos días. ¿Qué se te ofrece?". El niño le dijo: "En el letrero dice que venden perritos y yo quiero comprarme uno. ¿Cuánto cuestan?". "Mira, cuestan quinientos pesos". "¿Uy! Yo sólo tengo tres monedas de 10 pesos. ¿Puedo ahorrar y pagarle más adelante?", le preguntó el niño. "Claro que sí. Entra y mira cuál te gusta", contestó el tendero con una sonrisa.

Vio una perrita con cinco cachorros recién nacidos. Uno de ellos cojeaba. "¿Qué le pasa a ese cachorro?", preguntó el niño. "Nació con un defecto en las patas traseras. No puede correr, ni saltar". "Ése es el que quiero", dijo el niño entusiasmado. "¿Por qué, si no podrá jugar contigo? Llévate mejor este otro que está bien", dijo el tendero. "No, yo quiero ése". El niño se levantó el pantalón y le mostró su pierna derecha deforme y maltrecha, y le dijo: "Yo tampoco puedo correr bien, ni saltar, y ese perrito necesita alguien que le comprenda". El tendero, conmovido, le dijo: "Bueno, pues entonces te lo vendo por las tres monedas que traes". "No, de ninguna manera. el hecho de haber nacido así no lo hace menos valioso. Yo le pagaré el mismo precio que pide por los demás, hasta el último centavo". El tendero, aún más conmovido, le dijo: "Ojalá los demás cachorritos tengan un dueño como tú, que los quiera y los comprenda así".

Todos merecemos la suerte de tener alguien cerca que nos comprenda y nos quiera tal y como somos.

Liberar el potencial emocional

En el terreno de la física, Newton articuló las leyes de la fuerza y de la gravedad dentro de una teoría global. Pero la enorme energía que existe en el interior del átomo permaneció oculta para la ciencia hasta que Albert Einstein (1879-1955) encontró la llave. Su principio de la relatividad trató a la materia y a la energía como elementos intercambiables, no diferentes, y revolucionó el pensamiento científico con nuevas concepciones del tiempo, el espacio, la masa, el movimiento y la gravitación. Einstein escribió en su autobiografía "Perdóname, Newton, tú encontraste el único camino que, en tu época, podía ser descubierta por el genio del más alto intelecto creativo. Los conceptos que tu formulaste aún dominan nuestra forma de pensar en el terreno físico pero hoy sabemos que deben ser sustituidos por otros más alejados de la esfera de la experiencia inmediata si queremos intentar una comprensión más profunda de la forma en la que están interrelacionadas las cosas".

Si en el campo de la ciencia se ha aceptado este radical cambio de rumbo no es claro que ocurra lo mismo en cuanto a las relaciones interpersonales y sociales. Aún siguen vigentes los preceptos tayloristas y los paradigmas jerárquicos entre nosotros.

Las empresas cooperativas necesitamos formular

un modelo propio de relaciones sociales porque partimos de un paradigma radicalmente diferente al del capitalismo. Un modelo que esté en sintonía con los valores de participación, protagonismo y solidaridad de las personas entre sí. La empresa cooperativa no acaba en la formulación de unos Estatutos Sociales, ni se limita a las formulaciones jurídicas sino que se concreta en un modelo de gestión propio y diferenciado.

Es un proyecto de personas organizadas y no una organización de personas. La diferencia no es baladí ni de compromiso. En la cooperación la organización se subordina a la persona, no ésta a aquélla.

Al modelo jerárquico le gustan los individuos que se comportan como autómatas, que ni conocen ni comprenden las claves de la empresa, personas que esperan que alguien les diga lo que deben hacer, que les indique el "comportamiento correcto" que deben pensar, a dónde deben acudir y qué deben aplaudir. Instaura una "religión laica" con sus dogmas y sus mandamientos. La persona subordinada a la organización como sucede con el planteamiento de Newton en el que los cuerpos se someten a las fuerzas externas, a la ley de la gravedad universal. Una ley que desconoce las interioridades de la materia.

El modelo que propone la cooperativa invierte los términos, se acerca a la teoría de Einstein porque es en el "átomo" humano, en la persona, donde encuentra el poder de hacer cosas, de hacerlas bien y de hacerlas para el bien del mundo. La energía nace en el interior de las personas; y la energía se hace "atómica", latente, de increíble potencia.

Pone el énfasis en la el **desarrollo personal**, ese misterioso fenómeno natural que nos atrae pero al que no estamos acostumbrados porque a los sicarios del poder no les gusta. La mejor de las herencias que recibimos de Arizmendiarieta ha sido el comprender "que el factor fundamental de todo es el hombre. Su calidad y su espíritu" (Pensamientos 018 Pág. 23).

La organización es necesaria, es efectiva y crea posibilidades que de lo contrario se pierden en el caos, pero no es la organización superior a la persona y debe estar al servicio de ella.

Y las personas necesitamos de la emocionalidad en nuestras tareas, en nuestra vida. La racionalización debe complementarse con la sensibilidad, con la confianza y hasta con la pasión.

Comprender y reconocer al ser humano

A menudo cometemos dos errores al acercarnos al conocimiento del ser humano. En primer lugar no tenemos una clara comprensión de lo que significa el término persona y cometemos el error de confundir la esencia con el comportamiento. En consecuencia nuestros hábitos se convierten en nuestra identidad y el decidir cambiar de hábito lo convertimos en una amenaza. No logramos ver que los hábitos no son la "persona", que podemos desprendernos de ellos o podemos crearlos. No queremos ver que somos "protagonistas y propietarios" de nuestros comportamientos. Sólo este descubrimiento de poder ser propietarios y protagonistas tal y como se dice en nuestros valores nos hace diferentes.

En segundo lugar, no tenemos claro a dónde que-

remos ir y, en consecuencia, damos vueltas en círculos hasta convertirlo en un círculo vicioso. Hay muchos abandonos de la vida por el desaliento que se acomoda en el alma de quienes perciben que todos sus esfuerzos terminan por llevarles al mismo lugar de donde empezaron. Al poder jerárquico no le interesa que cada persona plantee su propio destino porque les distrae del interés del poder. La uniformidad es uno de los valores más deseados por la jerarquía y su expresión más acabada es la generación de normas de obligado cumplimiento. Normas que son decididas por el poder y para el poder (Decia Fraga Iribarne que las leyes son cañones de largo alcance).

El niño del cuento sabe lo que quiere. No es correr por el campo, sino compartir el tiempo entre dos seres que se entienden y se quieren. El niño sabe que el

Las personas necesitamos de la emocionalidad en nuestras tareas, en nuestra vida. La racionalización debe complementarse con la sensibilidad, con la confianza y hasta con la pasión.

cachorro no va ser campeón de saltos ni que va a deslumbrar con sus habilidades físicas pero sabe que le acompañará en su soledad, en sus obligadas renunciaciones a jugar con los demás, sabe que se comprenderán más allá de sus diferencias de género. Sabe que se van a querer hasta el fin de sus días. Y no quiere comprarlo más barato porque el cariño no tiene precio, ni se pueden tasar la amistad, la fidelidad y el amor en menos que las habilidades y la belleza. En la empresa cooperativa caben todos: los brillantes, los hábiles, los convencidos, los honestos, los trabajadores. Posiblemente los únicos que no caben son los mirlos blancos simplemente porque no existen y es difícil crear una realidad con los fantasmas. Vamos a procurar querer a la gente por sus defectos

La cooperación puede no comprender pero nunca dejar de querer

Al jerarca (que viene de jerarquía) no le tiembla la mano a la hora de aplicar la norma, exige escrupuloso cumplimiento de la ley. Es su tarea, para el que ha sido nombrado y preparado.

A la cooperación le vale saber que existe un compromiso con los valores y con los principios de la cooperación pero puede llegar a ser flexible con las peculiaridades de las personas, con su sentido propio de entender las cosas empresariales y hasta sociales. A la cooperación si le tiembla la mano a la hora de negar la amistad y la solidaridad con el que no piensa exactamente lo mismo que uno.

La uniformidad es un anhelo destructivo en una humanidad plural. La uniformidad y la igualdad no son lo mismo que la igualdad de derechos universales que el pensamiento cooperativo defiende y aplica. ■

Miradas al retrovisor

Jon Sarasua
Miembro de Lanki

Cuanto más huecas tengamos las mentes de inteligencia real, más se nos llenan de conceptos de moda que nos marcan la dirección de lo correcto.

Siempre ha sido así. Últimamente, los conceptos que marcan lo correcto van por la línea de lo *global*, de lo *expansivo*, de la consigna de *romper fronteras y ámbitos*, de la *innovación*, de los *cambios de paradigma*, etc. Si sitúas tu discurso en alguno de ellos o varios combinados, puedes tener la certeza de que tu intervención en una discusión, un texto o una reunión tendrá adhesiones, o de que por lo menos no estás metiendo la pata o perdiendo credibilidad.

Los que trabajan con el conocimiento siempre han estado en la disyuntiva de arriesgar con ideas que de momento son 'incorrectas', molestas, o sumarse al coro de los grandes conceptos que cada época marcan lo correcto. Optar por lo correcto es lo más común, ya que ayuda a obtener posiciones. Los que quieran obtener posiciones, hoy deben presentarse como expertos en lo que suena bien y complacer las expectativas de los centros de decisión. En cambio, el conocimiento que arriesga, normalmente casi siempre chirría en los centros de decisión, por pequeños que sean dichos centros. Donde menos capacidad intelectual real existe, es donde proliferan los expertos de última hora en aquello que se pone de moda. Pero conocimiento transformador, es otra cosa.

También hay mucha verdad en los conceptos de moda. Pero por ejemplo para hablar de 'sentido', es necesario mirar a nuestro hecho cooperativo desde capas un poco más discutibles. Pues, aunque el pensamiento en boga lo venda así, no se trata de ir en una autopista de rumbo inevitable. Se trata de ir en una autovía rápida, sí, pero con cruces, alternativas reales, opciones de rumbo, para cuya conducción necesitamos de acelerador, freno, embrague, volante y retrovisor. Y conocer el motor, pero esto es tema para otro día.

El impulso

La Experiencia de Mondragón nace del impulso de las ideas inspiradas fundamentalmente en los principios de la doctrina social de la Iglesia y en el personalismo cristiano. Una lectura crítica de lo que había deparado la modernidad capitalista lleva a Arizmendiarieta a intentar una experiencia local que funcione desarrollando la dignidad humana, combinando libertad e igualdad mediante lazos solidarios y otorgando soberanía al trabajo. Con ello, empujan la idea de la empresa cooperativa en un proyecto de transformación social más amplio, con la idea cooperadora o autogestionaria como eje central.

Aparte de en una ideología personalista con hondas raíces cristianas, se asientan para ello en una cultura. Un pueblo, el vasco, y un entorno, las comarcas vascófonas de tradición rural con cultura industrial, en el cual en ese momento existe un *humus* concreto de valores, comportamientos y de características psicosociales. Es sobre ese *humus* donde los impulsores intuyen que puede fructificar la propuesta cooperativa, y es en ese colectivo donde se ajusta el proyecto real. Es decir, el valor dado al trabajo, o la capacidad de funcionar combinando libertad e igualdad, la disposición a pensar en términos comunitarios, no son dados por Arizmendiarieta, sino ajustados a la impronta cultural de una sociedad y una generación. Podríamos encontrar en esta impronta desde elementos culturales vascos milenarios (cada vez más estudiados en otros ámbitos) hasta influencias político-ideológicas tardías más epidémicas, pasando por la profunda huella cristiana y el sello de culturas rurales europeas. En la génesis de esta experiencia hay un *humus*, está un grupo capaz de liderarlo hacia un proyecto, y existe un impulsor que destila una propuesta autogestionaria desde el paradigma cristiano y toda una serie de influencias culturales.

En el fondo del liderazgo está el paradigma bíblico con dos impulsos fundamentales: el desarrollo ("creced y multiplicaos") y la solidaridad ("¿dónde está tu hermano?"). Estos dos impulsos fundamentales están formulados en el binomio 'trabajo y unión', aún más condensados por Arizmendiarieta en la palabra *lankidetz*.

Enraizamiento e integralidad

Con todo, ese proyecto de *lankidetz*, no es exactamente una fórmula empresarial. Lo que está en el impulso no es una fórmula empresarial portátil, sino un proyecto con implicaciones enraizadas y una visión con tintes de cierta integralidad. Es decir, se trata de promover un desarrollo comunitario basándose para ello en la capacidad cooperadora y auto-gestionadora de la persona. Mencionemos brevemente esas dos vertientes: el enraizamiento y la integralidad de la experiencia que impulsó el primer liderazgo del cooperativismo mondragonés.

Por una parte, la propuesta arizmendiana es una propuesta de desarrollo enraizado, es decir, pensado desde la impronta y po-

tencialidades concretas de un pueblo y un entorno social, y, sobre todo, pensando en su promoción -como pueblo que en otros aspectos como el de recursos naturales, tamaño, cuestiones políticas etc. tiene pocos recursos-. Por otra parte, tiene cierta vocación integral. Vocación integral en el sentido de que emana de una preocupación sobre la persona y sobre la comunidad, y que es un proyecto que no comienza y termina en la empresa. La experiencia mondragonesa creó organizaciones autogestionadas en la industria, y después en el ámbito financiero, y en el ámbito educativo, y en el ámbito de la seguridad social, y en el ámbito de la investigación, y en el ámbito del consumo... es una propuesta que desde lo educativo hasta lo financiero intenta dar respuesta autogestionada a diversos ámbitos sociales.

Podríamos resumir así el 'gusanillo' arizmendiano: *una preocupación por distintas dimensiones del desarrollo comunitario de la persona, y una respuesta a las mismas creando organizaciones autogestionadas*, organizándolas en red con un sentido de grupo. Saber leer a Arizmendiarieta y saber leer el significado de la estrategia desarrollada en Mondragón lleva a desvelar esas dos dimensiones (el carácter enraizado y la mirada integral) que han sido relativamente veladas en el discurso empresarial las dos últimas décadas. ¿Y en el futuro? Los tiempos cambian, y no en una única dirección.

Borrador de síntesis

Siempre resulta más fácil analizar que sintetizar. Un intento de síntesis puede ser formular que la mondragonesa es una experiencia que pivota sobre la idea de crear organizaciones basadas en la soberanía de la persona. Con ello, se constituyen empresas cuyo diferencial interno reside en su carácter de democracia, y cuyo diferencial externo radica en su compromiso social. Este compromiso social emana de la concepción misma de la experiencia cooperativa como algo que supera a una fórmula empresarial y que se enmarca en un proyecto de desarrollo comunitario enraizado con vocación de desarrollo integral de la persona.

Descifrar el diferencial

Puede ser importante esta mirada a los impulsos fundacionales, no por volver a las fuentes, sino porque el cooperativismo entra en el siglo XXI con cierta crisis de sentido y de rumbo, y con la sospecha de que la deriva *managementista* de su discurso en las últimas décadas no ofrece horizontes de sentido suficientemente motivadores. La conciencia de cierta crisis no tiene por qué tener connotaciones dramáticas, más bien ofrece una coyuntura de oportunidad para orientarse con una visión que conecte con las aspiraciones de la base social. Y con las aspiraciones de los sectores más comprometidos y activos de las nuevas generaciones.

¿Conectar con las aspiraciones potenciales de los futuros sectores más activos y comprometidos? Para ello, se precisan varios elementos, y entre ellos, recuperar una mirada más rigurosa hacia los impulsos fundacionales puede ser interesante. Curiosamente, son los impulsos más 'profundos' de la

génesis cooperativa (la noción de soberanía de las personas, el enraizamiento, la vocación integral del desarrollo) los que conectan con los debates actuales más interesantes en el mundo. En cambio, en lo más asimilable a la literatura del *management* -que es también interesante- es donde menos aporta la experiencia mondragonesa.

La singularidad mondragonesa y su aportación universal no radica en su *management*, ni en su tamaño, ni en la expansión internacional. Hay grupos cooperativos sensiblemente mayores en el mundo, que casi nadie conoce ni despiertan interés como propuestas o como experiencias. La significación de Mondragón reside en la cooperativización de ámbitos de gran valor, en su fortaleza, en su concentración geográfica, en su cohesión interna y su compromiso social. En otras palabras, la singularidad mondragonesa radica en su rigor en la articulación de la soberanía de las personas, en su intercooperación comarcal y de país, en la imbricación con un desarrollo más integral de su entorno.

Pocos decibelios

Interiorizar lo nuclear de la singularidad de esta experiencia cooperativa no significa siempre poner estos elementos en disyuntiva con los movimientos de expansión. Lo que implica es una llamada de atención a cuidar las dimensiones profundas, las fuerzas motivadoras de la experiencia. Y ello es importante por la coyuntura de crisis de horizontes en un momento en que la máquina competitiva expansiva no descansa y el desafío empresarial no espera. Atender a las fuerzas impulsoras es ir modificando las que precisan ser modificadas y afinando las que precisan ser revitalizadas. Atendiendo a las fuerzas impulsoras se puede gestionar la tendencia expansiva con criterios debatidos, y manteniendo una cultura cooperativa. Sólo creciendo en profundidad se puede gestionar el interés, las modalidades y las consecuencias de un crecimiento en expansión, y preguntar qué es lo que se quiere realmente.

Esto supone hacer un movimiento de pensamiento hacia lo endógeno, hacia lo que nace de dentro: una mirada a lo nuclear tanto en cuanto a valores como a ámbitos, una atención y mimo crecientes hacia los mimbres comarcales, los lazos de comunidad y de país, una atención delicada a los resortes de reproducción de la cultura cooperativa.

En las últimas décadas se ha privilegiado globalmente el movimiento expansivo, la mirada externa, el discurso -típico en la época neoliberal- en que lo 'correcto' va en esa línea expansiva. Con pocos decibelios comienza a sonar la importancia de aprender a mirar al interior. En el caso de la experiencia cooperativa, puede nacer una preocupación por los mimbres de la cultura cooperativa, y un renovado interés por sus dimensiones más profundas. Es una llamada a aprender a mirar al interior, para saber mirar mejor al exterior.

¿Cuestión de nombres? (I)



**¿Cuáles son los términos más adecuados: director, gerente, directivo, coordinador, jefe, ejecutivo, mando, líder...?
¿O es ésta una “cuestión de nombres” sin importancia?**

Julio Cantón

Poder de la palabra

Somos conscientes de que el “cambio” en la cultura organizativa y directiva es ya una corriente imparable, de que no es un fenómeno de “moda”. Hasta el punto de que nos puede parecer más importante atender primero al fondo de la cuestión y dejar de lado, de momento, esas cuestiones de lenguaje, cuestiones semánticas, de palabras o de nombres.

Parece ésta una actitud sensata y honesta (y, sin duda, intencionalmente lo es), pero puede ser equivocada: el lenguaje tiene un gran poder en la producción del cambio. Es cierto que ese poder de nuestras palabras requiere la congruencia y la coherencia de nuestras acciones, pero esa condición no implica merma de su importancia. Creo que son, por tanto, necesarias ambas cosas a la vez: el lenguaje y la acción que queda comprometida por la palabra.

Precisiones semánticas

Cuentan que Koldo Mitxelena (uno de nuestros más insignes filólogos) se enfadaba cuando escuchaba esa idea, frecuentemente repetida, de que no debemos discutir por “cuestiones semánticas”. Decía que era “lo más importante del lenguaje”. Si no precisamos el significado de las palabras, corremos mucho riesgo de no entendernos.

Me propongo, por tanto, aprovechar este espacio del TU para tratar de precisar el significado de algunos de esos nombres que indico arriba, sin ánimo ni intención magistral (no tengo ninguna autoridad para ello), sino, simplemente, compartiendo reflexión e intentando aportar algo de luz para entendernos mejor y para ser conscientes del compromiso de acción que asumimos al utilizar esas palabras.

Y es claro, por otro lado, que los significados no son fijos e inamovibles, sino que evolucionan y se enriquecen junto con nuestro conocimiento y con las nuevas realidades que creamos, por lo que precisar el significado no tiene por qué ser solamente constatar-

lo en los diccionarios, sino, en alguna medida, actualizarlo y enriquecerlo.

Empiezo hoy por abordar el significado de la palabra *coordinador*. De hecho, éste es el término que se está adoptando entre nosotros, de forma cada vez más frecuente, en sustitución de otros tradicionales como *jefe*, *director*, *gerente*, etc., para denominar a la función directiva en sus diferentes niveles dentro de la organización. Y resulta más llamativa esta denominación cuando se aplica a la máxima figura de la dirección empresarial (añadiéndole el complemento de *general* o del *proyecto empresarial "X"*), sustituyendo a las de *gerente* o *director general*.

Nuevas realidades, nuevas palabras

Antes de entrar en el análisis formal del concepto para juzgar sobre su adecuación o no-adequación, parece importante responder a esta cuestión: ¿Qué cambios o elementos nuevos de realidad –sin duda, muy importantes– queremos expresar, cuando, huyendo de la terminología tradicional y común hasta hoy, adoptamos estas nuevas denominaciones que tienen como base el término *coordinador* (coordinador general o del proyecto empresarial, coordinador de equipo, etc.), defendiéndolas en muchas ocasiones con pasión y con fuerza?

Interpreto –respetando otras posibles interpretaciones– que hay al menos dos elementos nuevos: Uno, el rechazo frontal de formas injustificadas de *jerarquía* (que implican una rígida “estructura vertical” y un modo impositivo de ejercer el poder), heredadas de modelos de gestión pasados y cuya filosofía del poder no aceptamos hoy en la relación entre personas. Dos, la determinación firme de instaurar nuevos modos de ejercer la dirección basados en el *liderazgo* y en el *compromiso*, que constituyen el núcleo de los nuevos modelos de gestión *centrados en las personas* y que suponen un cambio copernicano en el modo de entender la dirección y la organización productiva

La cuestión es: ¿Puede el término “coordinador”, en su acepción común hasta hoy, albergar estos nuevos contenidos sin modificar sustancialmente su sentido, o es preciso actualizar y enriquecer su significado con el fin de entendernos mejor?

Concepto tradicional de “coordinación”

Para constatar la acepción más común hasta hoy del término *coordinación*, me apoyo en una autoridad unánimemente reconocida, Henry Mintzberg, que en su libro *Diseño de Organizaciones Eficientes* (un verdadero clásico en el tema de la Organización), en su primer capítulo dice: “Cada actividad humana organizada –desde la fabricación de cacharros hasta poner un hombre en la luna– da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la **división de trabajo** entre varias tareas a desempeñar, y la **coordinación** de esas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que el trabajo es dividido en diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas”.

Y, avanzando un poco más en la definición del concepto, añade Mintzberg: “Cinco *mecanismos coordinadores* parecen explicar las maneras fundamentales en

que las organizaciones coordinan su trabajo: *ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores*”.

A partir de este claro concepto de Mintzberg, podríamos proponer un significado preciso de la palabra “coordinador”: **persona que realiza o garantiza que se produzca la coordinación entre las diferentes tareas que integran una organización, según las formas o “mecanismos coordinadores” definidos.**

Inadecuación del concepto tradicional

Tras un elemental examen, parece evidente que este concepto de coordinación no se adecua satisfactoriamente al significado que, generalmente, queremos atribuir hoy a la palabra “coordinador” y, especialmente, cuando la empleamos como sustitutiva y netamente diferente de “director general”, “gerente”. E identifico dos limitaciones importantes:

- En primer lugar, según esta definición, el concepto de “coordinador” no se opone a esos otros que, en principio, tendemos a rechazar, sino que los incluye, porque no son, en propiedad, sino una de las diferentes formas o “mecanismos” de coordinación (la supervisión directa). Por tanto, cualquiera que se llame “director”, “mando”, “jefe”, o similar, puede también llamarse con toda propiedad “coordinador”.
- En segundo lugar, la coordinación se concibe en su acepción común tradicional como una función intra-organizativa, de segundo nivel, que supone ya la definición estratégica y el diseño de la organización, cuando estas dos competencias (estrategia y organización) son, seguramente, de las más características de la dirección de la empresa o del negocio (llámese ésta “coordinación general” o “gerencia”). Más aún, es en estos dos aspectos de la función directiva donde se marca especialmente la diferencia entre los viejos y los nuevos modelos. El “nuevo” directivo no define la estrategia y diseña la organización unilateralmente, sino que, poniendo en juego su capacidad de liderazgo, busca la mayor participación de las personas en estos procesos fundamentales para conseguir que el proyecto empresarial sea efectivamente *compartido*.

¿Por qué “coordinador”?

Si aceptamos esta inadecuación del concepto tradicional de coordinación con el significado que hoy queremos dar a esta palabra, caben dos opciones: buscar (o inventar) otra palabra, o enriquecer el significado de la que hemos heredado, definiendo con precisión la nueva acepción.

Me inclino por esta segunda. En primer lugar, porque pienso que los cambios semánticos son un fenómeno natural y positivo en la evolución del lenguaje y, en segundo lugar, porque creo que en este caso hay una lógica muy interesante que valida en la elección del nombre. Me gustaría explicar más detenidamente esta idea, pero esto, si es que interesa al lector, ha de tener lugar en otra ocasión, porque hoy se nos ha agotado el espacio. ■

Accidentes laborales en 2007



Lagunaro Mondragón presenta los datos de accidentes laborales del año anterior de su colectivo, 99 empresas asociadas y un total de 24.151 trabajadores al cierre del ejercicio 2007.

En las empresas de Lagunaro-Mondragón, los datos sobre daños a la salud, es decir, accidentes laborales y enfermedades profesionales, son los siguientes:

Accidentes laborales y enfermedades profesionales					Índice incidencia accidentes		
Socios		TCA		Total accid.	Socios	TCAS	Total
Acc.	Enf.	Acc.	Enf.				
741	6	533	37	1.274	41,62	83,98	52,75

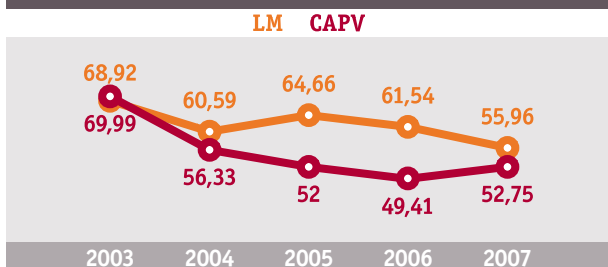
Evolución

Si comparamos el índice de incidencia de accidentes en 2007 con los datos de años anteriores, tanto los totales como los relativos al sector industrial muestran una tendencia al alza, rompiendo la trayectoria descendente de años anteriores. Un mal resultado que nos obliga a redoblar esfuerzos y a seguir trabajando para recuperar y mejorar a lo largo de este año.

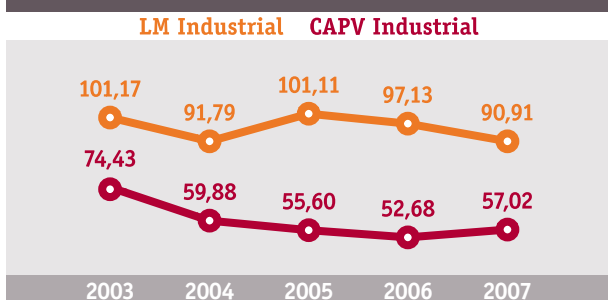
Los datos expuestos adquieren mayor relevancia al compararlos con otras referencias externas; es por ello que conviene conocer qué ocurre en nuestro entorno más próximo –en la CAPV–, aunque los datos se deben analizar con prudencia ya que la dimensión de las poblaciones que se comparan es distinta.



Comparativa evolución siniestralidad LM-CAPV



Comparativa evolución siniestralidad LM-CAPV Sector Industrial



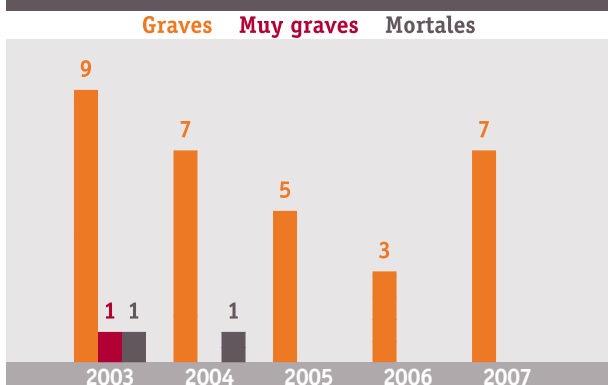
Causas

A continuación, se exponen los resultados de un análisis más descriptivo respecto a la siniestralidad en nuestro colectivo, si bien es preciso puntualizar que los datos que se detallan se circunscriben al colectivo de mutualistas.

El siguiente gráfico muestra los accidentes graves, muy graves y mortales (excluidos los accidentes "in itinere"). Como puede observarse, se ha modificado la tendencia a la baja de la gravedad de los siniestros, produciéndose 4 accidentes graves más que en el 2006. Las causas de estos accidentes graves son debidas a atrapamientos, caídas, golpes por objetos desprendidos. Durante los últimos tres años no se han producido accidentes mortales, derivados de las condiciones de trabajo, en las empresas asociadas a Lagunaro Mondragón.

Además, se debe subrayar que en 2007 los accidentes graves suponen el 0.99% del total; es decir, el 99.01% de los accidentes ocurridos en las empresas asociadas a Lagunaro-Mondragón son accidentes leves.

Accidentes graves, muy graves y mortales



accidentes debidos a contactos con agentes materiales cortantes o punzantes (12%) y atrapamientos (10%). ■

El 92% del colectivo de Lagunaro Mondragón (LM) en 2007 pertenecía al sector industrial. Por lo tanto, a la hora de comparar los datos de Sinistralidad de LM con respecto a la CAPV el referente más adecuado son los datos del sector industrial. Y se observa que, mientras en la CAPV (sector industrial) han mejorado los índices de incidencia, en las empresas del sector industrial de LM, han empeorado.

Por último, una investigación más detallada de todos los accidentes ocurridos en todo el colectivo de mutualistas, muestra que las principales causas de accidente son sobreesfuerzos (28%), choques y golpes (23%), y aplastamientos (17%).

En un segundo nivel se observan

NOTICIA Durante los días 14, 15, 21 y 22 de mayo se ha planificado la realización de un **Curso nivel básico de Prevención de riesgos laborales** dirigido a personal de **mantenimiento**.

NOTICIA Los días 6, 13 y 20 de mayo se realizará el **taller sobre atmósferas explosivas** dirigido a Técnicos de Prevención, Mantenimiento y Personal encargado de realizar tareas en atmósferas explosivas.

NOTICIA Continuando con la **formación continua de los Técnicos de Prevención** de las empresas asociadas al Servicio de Prevención Mancomunado Lagunaro Mondragón durante el 2008 está previsto la realización de las siguientes Jornadas:

- 7 Junio: Evaluación de riesgos por manipulación manual de cargas
- 5 Julio: Medidas de Control de riesgos: recursos preventivos, formación, autorizaciones, etc.
- 23 Septiembre: Gestión de Productos químicos desde el punto de vista de Higiene Industrial
- 4 Octubre: Recepción de Equipos
- 8 Noviembre: Evaluación de riesgos de los lugares de trabajo
- 2 Diciembre: Selección de equipos de protección individual. Caso práctico: Selección de protección auditiva.

NOTICIA Durante los días 2, 3, 9 y 10 de abril se organizó en de Lagunaro Mondragón un curso Básico de prevención de riesgos laborales al que acudieron personas de varias empresas asociadas. Durante el curso, en el que se abordaron aspectos de gestión preventiva, riesgos y medidas preventivas, entre otros, también fue un buen espacio para compartir experiencias de prevención de riesgos laborales entre los asistentes.



Transparencia

Se intensifica el debate sobre la transparencia en las ONG después de varios casos de desvío de fondos.

Últimamente ha salido con frecuencia, y no sin cierto sensacionalismo, a medios de comunicación masivos, el debate sobre la transparencia de las ONGs; sobre todo con la salida a luz de varios casos de desvíos de fondos.

Se trata de un tema que afecta a mucha gente, y que muestra una repercusión social muy amplia. Un tema tratado normalmente de una forma simplista, de gran sensacionalismo al tratarse en muchos casos de aportaciones individuales de personas trabajadoras; donde la persona se siente fácilmente engañada, estafada.

Es justo hablar, debatir y exigir una gestión correcta, limpia y transparente de las donaciones a las ONGs. El donante tiene el derecho de exigir el correcto uso de sus aportaciones, gestión responsable y consecuente con la misión de la organización.

Pena que no se trate esta tarea de las ONGs con más seriedad en los medios, que no se cuestione y se entre más a fondo, que no se informe de otros aspectos, que se banalicen tantos otros aspectos de las ONGs... Además del correcto destino y uso de los fondos de las ONGs, habría que hablar y sacar a luz el trabajo que se realiza; el esfuerzo e implicación de tantas y tantas personas (donantes, colaboradores, voluntarios, cooperantes y trabajadores en sede); los estilos y criterios de actuación en los países y comunidades receptores; los resultados obtenidos; la sostenibilidad en el tiempo de estos; las mejoras en la calidad de vida de miles de personas; etc

La transparencia es una actitud

Independientemente de lo que hagan los medios de comunicación, desde las ONGs deberíamos tomar la iniciativa y poner en marcha dinámicas y políticas de funcionamiento abiertamente transparentes, muestra de confianza en el trabajo realizado.

Hay diferentes mecanismos y herramientas; auditorías externas, sistemas de calidad homologados, memorias de cuentas antes instituciones, rendición de cuentas a patronos, informes, etc; que ayudan en la transparencia, herramientas que hay que implementar y cumplir rigurosamente.

Pero la transparencia debería ser una actitud más allá de mecanismos y herramientas; actitud a la hora de informar, de explicar el trabajo realizado; actitud en el día a

Pena que no se trate esta tarea de las ONGs con más seriedad en los medios, que no se cuestione y se entre más a fondo, que no se informe de otros aspectos, que se banalicen tantos otros aspectos de las ONGs...



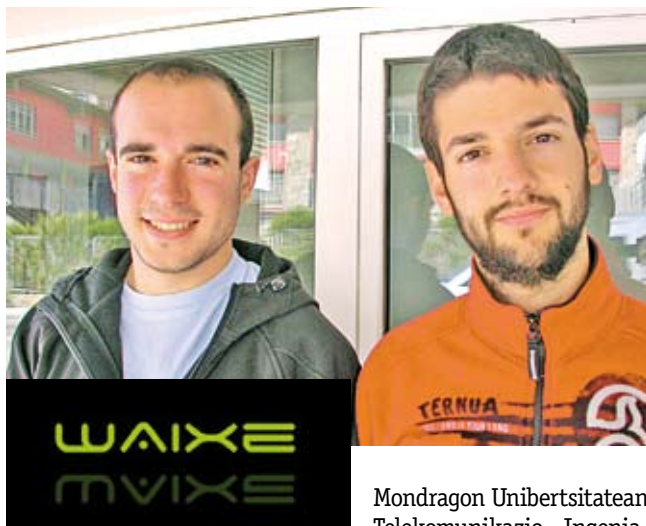
día, en la relación con donantes, instituciones, trabajadores y voluntarios; y no sólo en la gestión económica sino también en los principios y metodología de funcionamiento; en los criterios de actuación y valores de trabajo; en los resultados ... conseguidos (y no conseguidos), en lo realizado (y no realizado), en los éxitos (y los fracasos).

Una transparencia abierta y total será la mejor herramienta para conseguir la confianza de la sociedad e instituciones, nuestro activo más valioso. No se trata de justificarse, se trata de crear confianza, de ser honestos con nosotros mismos, con los donantes, los receptores y la sociedad en general. ■

Los deberes de los donantes

Al hilo de estos comentarios, una voluntaria de una ONG hacía la siguiente reflexión en la revista Aloban (nº 44): "También existen deberes para los donantes y la sociedad civil: somos nosotros y nosotras las que debemos informarnos para elegir una ONGD con la que colaborar que sea acorde a nuestros valores; los que debemos hacer un seguimiento del trabajo de ésta, proponiendo, prestando nuestro tiempo y exigiendo una completa rendición de cuentas y un buen desempeño. No debemos utilizar las donaciones como forma de limpiar nuestras conciencias, si no que debemos ser sujetos del cambio, sensibilizándonos y sensibilizando, promoviendo un desarrollo más humano y no conformándonos con una solidaridad pasiva e indolora."

Waixe mobile mugikorreko edukiak garatzen



Mondragon Unibertsitatean Telekomunikazio Ingenia-

ritza ikasi duten bi ikasle, Lander Unanue eta Endika Azueta, Waixe Mobile egitasmoan ari dira buru-belarri. Mondragon Unibertsitateak ekintzailtzari ematen dion garrantziaren ondorioa ere bada egitasmoa, Mendeberrri ereduak, modu autonomoan ez ezik, inguruko pertsonekin elkarlanean ere etengabe ikasten joatea errazten baitu. Halaber, talde lana, komunikazioa eta arazo konponbidea oinarritzat hartzen dira.

Nondik datorkizue ideia?

5. kurtsoko proiektu batean sortu zen ideia, izan ere enpresa baten bideragarritasuna aztertu behar izan genuen taldeka. Bukatutakoan, proiektua aurkeztu genuen eta oso harrera ona izan zuen; beraz, aurrera jarraitzeko animatu gintuzten, Saiolanen bitartez.

Zertan datza egitasmoa?

Telefono mugikorretara zuzenduriko edukiak garatzean datza. Bezeroarekin alde aurretik adostutako informazioa mugikorretarako moldatzen dugu (agenda kulturala, ordutegiak, publikizitatea...). Gainera, edukiak banatzeko beharrezkoa den azpiegitura guztia eskaintzen dugu.

Dagoeneko heldu zaizue lehen bezeroa.

Bai, Durangoko Plateruena Kafe Antzokiarekin ari gara lanean, oraindik proba fasean. Guk eskaintzen duguna zera da: aplikazio bat mugikorrean deskargatuz, Kafe Antzokiko hilabeteko egitaraua, asteko menua eta erabiltzailearentzat interesgarria izan daitekeen informazioa jasotzeko aukera. Aplikazioa deskarga daiteke gure web orrian bertan (www.waixe.com), edo Durangoko antzokian zuzenean.

Lehendabiziko edukiak euskaraz soilik, gainera.

Bai, euskarako hiztegi bat osatzen ari gara momentu hauetan, HABEkoa oinarri hartuz eta mugikorretako pantailara egokituz. Printzipioz euskarari eman diogu lehentasuna, nahiz eta etorkizunean beste edozein hizkuntzatara molda daitekeen. ■

Laburrak

Euskara normalizatzeako oinarrien 2. autoebaluazioa, abian

Bi urte bete dira Kontseilu Orokorrak eta Batzorde Iraunkorrek Euskara Normalizatzeako Oinarriak onartu zituztenetik. Oraingo honetan kooperatibek Oinarriekiko zer egoeratan dauden neurtuko da. Aurtengoa bigarren ebaluazioa izango da, Oinarrien zabalkundea egin zen urte berean, 2006an, egin baitzen lehen.

Euskara Batzordeak eta Mahai Teknikoak hil honetan heldu diote egiteko horri. Euskara plana duten kooperatibek Oinarrien jarraipenerako prestatu den autoebaluazio fitxa bidali beharko dute.

Oinarrien helburu nagusia euskararen aukera bermatzea eta, arian-arian, kooperatibetan lan hizkuntza euskara izatea bultzatzea. Harrantz jotzeko honako lau politika hauek jaso dira: Prestakuntza, Promozioa eta kontratazioa, Irudi, harreman eta komunikazioa eta Hazkunde politika.

KHSF-ko diru laguntza

Fondokideei KHSFaren diru laguntzarako deialdia igorri zaie. Azken eguna maiatzaren 15a izango da. Diru laguntza jaso ahal izateko Euskara Normalizatzeako Oinarrien autoebaluazioa egin beharko du kooperatibak.

Berokuntza eta ur bero sanitariorako osagaien katalogo tekniko euskaraz

ORKLI Koop. E. Berokuntzarako eta ur bero sanitariorako osagaien katalogo teknikoaren euskarazko bertsioa kaleratu du. Helburua, berokuntzaren arloan bezeroek behar duten babes tekniko emateaz gain, euskara bermatzea eta erabilera suspertzea da. Bezeroengana euskaraz zuzentzea urrats zaila izaten da, eta katalogo honekin bide hori erraztu nahi da.

Katalogoan, lan arlo honetako hainbat produkturen argazki, deskribapen eta grafiko ulertezinak azaltzen dira. Hala nola, kolektore eta banaketa ekipoak, eskuzko balbulak, zonako balbula motorizatuak, balbula nahasgailuak, domotikako osagaiak, eta abar...

Orkliren barne erabilerrako asko lagundu du, berokuntza arlorako hiztegi tekniko finkatu baitute. Barne erabilera eta bezeroei ez ezik, lanbide heziketako eskolei ere zabandu nahian dabil, hartara, gaur egun ikasle diren eta etorkizunean lan munduan sartuko diren profesionaleri euskaraz lan egiteko baliabideak eskaini nahian.



Errolan, ¿el último *jentil*?

¿Qué sabe, amigo lector, de Errolan, Roldán, o Rolando?

Eukeni Olabarrieta

Si es montañero habrá pasado alguna vez por el impresionante paso de Rolando en los Pirineos y que se puede ver en la fotografía; seguro que conoce la historia de la batalla de Roncesvalles y hasta es posible que haya oído algo de Durandal o Durandarte, la terrible espada de Roldan con la que abría brechas en las rocas, como el Paso de Rolando, por donde podían pasar ejércitos enteros. Esto sólo lo podía hacer un titán, un gigante, un *jentil*. Se cuenta de él que viendo llegar unas huestes de moros agarró una cresta de monte y la lanzó contra ellos aplastándoles. Con el impacto la cima se partió en tres originando los picachos de Liguí, Etxebarre y Lakarri, conocidos como Errolan-arriak.

Jentillak y las piedras

Resurrección María de Azkue al referirse en sus escritos a los *jentillak* incluye al legendario Roldan como un *jentil* más y José Miguel Barandiaran recoge varios relatos popula-

res, casi exclusivos de Navarra, en los que aparece Errolan como un *jentil* dotado de una fuerza extraordinaria, una especie de Sansón. Cuentan que Errolan habiendo ido con Carlomagno a la conquista de Navarra se propuso demoler la iglesia de un pueblo cuando esta estaba llena de gente. Para ello se subió a la cima del monte Iga de Monreal y cogió un enorme peñasco para lanzarlo, pero al hacerlo resbaló en una boñiga y Roldan y peñasco rodaron hasta la villa de Urrotz donde todavía se conserva la piedra de dos metros de larga por uno de ancha.

Pero la piedra más famosa está en Aralar, en el prado de Ata, y es conocida como Errolan-arria. Según cuentan en los pueblos del entorno fue lanzada por Roldan desde el alto de San Miguel de Excelsis contra el pueblo de Madoz, pero al lanzarla se le enredó la ropa en

el brazo y no pudo dar el impulso suficiente cayendo en Ata. Es una piedra de tres metros de alta, hincada en el suelo, que parece tener un aspecto antropomórfico, algo difuso e impreciso; como se encuentra en una zona dolménica algunas la consideran un menhir y otros como una estatua fúnebre, una especie de variante de las estelas discoideas. En una de sus caras tiene seis surcos que parecen artificiales y popularmente los consideran como las impresiones de los dedos de Roldan. Piedras como las de Ata, semejantes a menhires, existen en otras zonas dolménicas de Euskal Herria y son consideradas como gigantescas piedras lanzadas por los *jentillak*.

En el monte Aritz de Leiza hay una sima llamada Errolanleizea, sima de Roldan, cuya entrada está tapada con una piedra caliza de casi tres metros de altura y medio metro de anchura. Dicen que fue lanzada por Roldan desde el monte Leizaran contra el Santuario de San Miguel, pero se le rompió la honda en el momento de lanzar y la piedra cayó en la boca de la sima donde actualmente se la puede ver.

Vamos, que al pobre Roldan cada vez que intentaba destruir algún pueblo o iglesia le pasaba algo que daba al traste con sus aviesas intenciones.

En los próximos meses veremos quien fue realmente Roldan, conde de la Marca de Bretaña, que pasó en la Batalla de Roncesvalles, cómo con el paso del tiempo los hechos se adornan y se les dota de una dimensión épica y heroica donde se mezclan la leyenda, la mitología y la historia, y haremos una excursión por esos parajes de leyenda. ■



Paso de Rolando en los Pirineos.



1 ¿Tocamos las trompetas? Carlos Fernández Isoird

Este libro recoge la experiencia práctica y las reflexiones del autor en el diseño organizacional para innovar. La lectura de este libro abre nuevos espacios al desarrollo de las organizaciones y crea una nueva forma de enfrentarse al reto de ser innovador, mirando desde distintos enfoques el autor nos ayuda a entender la innovación. Los lectores podrán reflexionar e intentar encontrar respuestas conjuntamente con el autor, aprender e intentar aplicar en sus empresas algunos de los principios que para ser una organización innovadora nos plantea el autor. Los directivos podrán encontrar nuevas claves para hacer que sus organizaciones creen nuevo valor de forma sistemática y sostenible.

2 Manual de derecho de sociedades cooperativas Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi

Esta publicación desea facilitar la interpretación y aplicación del derecho cooperativo en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Lo que hace comprender las normas reguladoras fundamentales, su funcionalidad y servicio a la organización empresarial, es su correspondencia con principios y valores propios y asumidos internacionalmente, caracterizadores de lo que es y se entiende por cooperativa.

En este manual colaboran profesionales con un conocimiento profundo y extenso del Derecho en general y las instituciones y la práctica cooperativa, en particular.

3 Televisión cooperativa <http://www.sitiocooperativo.com.ar/canal6/>

Canal 6 Televisión Cooperativa es una señal, propiedad del Grupo Colsecor, que se emite desde la ciudad de Córdoba (Argentina). Comenzó sus emisiones en 2002, con el objetivo de impulsar los valores de la economía solidaria a través de producciones independientes, creando un espacio para proyectos comunicativos con un enfoque diferente.

A través de su página web se puede conocer su programación e incluso los datos técnicos necesarios para captar la señal de este peculiar medio de comunicación argentino.

4 Lanbide <http://www.lanbide.net/>

Lanbide, Jauriaritzak prestatutako euskal enplegu zerbitzua eskaintzen du.

Lau atal nagusi bereizten ditu: "lan bila nabil", "lana eskaintzen dut", "prestakuntza bila nabil", eta "orientazioa bila nabil". Horrela, interesaren arabera batean edo bestean sartu gaitzke.

Horretaz gain, bilaketa lanbidearen edo sektorearen arabera egin daiteke edota udalerría edo zonaldearen arabera.

Maestros artesanos constructores de marionetas (y II)

Gracias al buen hacer de los maestros artesanos y a los variados productos que ofrecen, las marionetas son conocidas y demandadas por grupos de teatro, centros educativos e instituciones públicas.



Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga

Jonan Basterretxea Irurzun (Donostia-San Sebastián 3-10-1959) e Idota Seijo Iruretagoiena (Hondarribia 18-02-1962) por su vocación, cualificada formación y destacados logros artísticos, constituyen un equipo de difícil catalogación entre lo artístico y lo artesanal.

Los trabajos

La capacidad creativa y el dominio de diversas técnicas, les permiten a Jonan e Idoia elaborar, con notable éxito, diversos productos como marionetas, gigantes y cabezudos, escenografías, mascotas, máscaras y atrezzo, entre otros. Además han impartido diversos cursos sobre técnicas de construcción de marionetas.

Estos maestros artesanos pusieron en marcha en 1983 en Hondarribia la tienda-taller Menina. Estas instalaciones se han ido ampliando con el transcurso de los años con un taller, junto a su domicilio, además de otro de unos 80m² en Irún y una carpintería compartida de unos 75m².

Los procesos son distintos según los productos que se vayan a elaborar. La fabricación de una marioneta de hilos requiere, expuesto en líneas muy generales, la decisión sobre la figura a construir, que supone la búsqueda de cuanta información se considera necesaria, lo que incluye imágenes y documentación escrita, para pasar a realizar los dibujos y bocetos de cada una de las partes que conforman la marioneta. En esta fase se aporta la creatividad de los artistas/artesanos.

A continuación deben prepararse todos los com-

Titirijai Feria Internacional del Títere de Tolosa

Titirijaia, Feria Internacional del Títere de Tolosa es un ejemplo de lo que puede lograr la voluntad y el trabajo de un grupo de personas en beneficio de la comunidad.

Sin tradición conocida en Tolosa y en su entorno e incluso en el conjunto de nuestro país, en el amplio mundo del títere (lo que necesariamente no supone que no haya habido antecedentes significativos) llama la atención que un grupo de inquietos tolosarras, en 1982, hace veinticinco años, decidieran organizar un festival internacional del títere para acercar estos juguetes o muñecos, sobre todo, a los niños.

De aquel primer festival en que actuaron siete compañías (suizos, franceses, españoles y varios representantes del País Vasco) en el desaparecido (2002) Teatro Iparragirre de Tolosa se ha pasado en un cuarto de siglo a 140 representaciones en cinco salas en otros tantos días, con asistencia de unos 25.000 espectadores.

El trabajo y el acierto en la gestión, que ha exigido esta brillante trayectoria, es notable, pudiéndose decir que actualmente Titirijai, Junto con otras manifestaciones culturales, como el Concurso de

Masas Corales, se han convertido en uno de los símbolos importantes de Tolosa. Si el pasado y el presente son destacables, no lo es menos el proyecto de puesta en marcha de un Centro Internacional del Títere de Tolosa (CITT), que ocupará un edificio de 3.600 m², con la finalidad básica de mantener una actividad permanente, especializándose en:

- Difusión del mundo del títere, sobre todo entre los jóvenes.
- Actividad museística para conservar y restaurar, si fuera necesario, el patrimonio cultural relacionado con los títeres.
- Centro de documentación utilizando los medios informáticos disponibles en cada momento.
- Talleres y aulas de aprendizaje del manejo de títeres y reciclaje de titiriteros, y
- Eventualmente residencia para estudiantes y profesionales, entre otros, investigadores.

Actualmente toda esta actividad depende de una Asociación Cultural sin ánimo de lucro, declarada de utilidad pública por el Gobierno Vasco que tiene por nombre Centro de Iniciativas de Tolosa (CIT).



ponentes de la marioneta (entre otros telas, bordados, cueros, hilos) para continuar elaborando el cuerpo y las manos, lo que exige en el primer caso el moldeado en barro que servirá para obtener la réplica en papel-cartón, para, tras un largo proceso, acabar colocándole el pelo. En el caso de las manos, se hacen de pasta y de forma unitaria.

El vestido de las marionetas es específico para cada una, colocándoseles en la parte baja unos pesos para lograr una caída adecuada. Se acaba pintando y montando la marioneta.

Los demandantes

Han sido numerosas las ferias y exposiciones en las que han presentado su trabajo Jonan e Idoia, siendo destacables las de artesanía de Rentaría desde 1986, la de marionetas en la Casa de Cultura de Osnabruc de Alemania (1988), la Feria Profesional de Palma de Mallorca (1989) y la del Ateneo Cultural Sant Lluç de Barcelona (1990), además de las de Donostia-San Sebastián.

Sin embargo es el buen hacer de estos maestros artesanos y los variados productos que ofrecen lo que hace que sean conocidos y atraigan a los demandantes, entre los que destacan instituciones públicas,

Titirijaia, feria internacional del títere de tolosa, empezó a celebrarse en 1982, y hoy en día se organiza anualmente con el fin de acercar este mundo, sobre todo, a los niños.

grupos de teatro, centros educativos y empresas de publicidad y gestión cultural, así como coleccionistas privados. Hay que añadir que sobre todo en el primer caso, las instituciones públicas, convocan concursos públicos para adjudicar los encargos.

Las marionetas construidas por Menina están presentes en colecciones privadas de muchos países, así como en el Museo de Autómatas de La Rochelle (Francia) y en la Fundación Jorge Oteiza en Alzua (Navarra). Asimismo son numerosos los grupos de teatro con los que Menina ha colaborado y un notable número de ayuntamientos en cuyos concursos públicos, para la realización de variados trabajos, Menina ha obtenido el primer lugar. ■



Fagorren eskaintza berezia MONDRAGONeko langileentzat

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



Eskaintzaren baldintzak

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

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

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

hizkuntzen kornerra

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

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

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

Podrás ganar una reproductor DVD portátil 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

“Soberanía del trabajo”?

- Lanaren burujabetza.
- Lanaren burujabetasuna.
- Lanaren subiranotasuna.

2 | How do you say in English

“Filiales”?

- Subsidiaries.
- Affiliate
- Filials.



Aurreko hileko irabazlea | Last month winner

Jon Egidon, Fagor Industrialekoa. Argazki makina digitala irabazi du. Irudian Jon Egidon argazki makina eskutan duela eta Iván Nuevo, Mondragón Linguako informatika arduraduna.



Erantzun zuzena Right answers

1. Lerro zuriko sektorea.
2. Basic co-operative principles.

Nola parte hartu:

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

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

El abandono y los malos tratos

Cerca de 300.000 personas mayores sufren abusos, abandono e incluso lesiones físicas por sus cuidadores, mayoritariamente sus propios hijos.

Según un estudio de la Sociedad Española y Balear de Medicina de Familia y Comunitaria, publicado a mediados del mes de abril, un 5 por ciento de los ancianos españoles sufre algún tipo de maltrato y la mitad de ellos lo padece por negligencia de su cuidador, es decir, por fallos u omisión en la provisión de cuidados.

Esto supone que hay unas 300.000 personas mayores que sufren abusos, abandono e incluso lesiones físicas y que muy raramente se atreven a denunciar su situación porque dependen emocional o económicamente de su agresor. De hecho, en España se calcula que uno de cada cinco de los homicidios de ancianos se produce en el seno de la familia.

Los maltratadores

Dicho estudio destaca que el maltrato en personas mayores se da en todas las clases sociales y que, en más de la mitad de los casos, los maltratadores son los hijos y en torno al 10 por ciento de las ocasiones están implicados los cónyuges. Más concretamente el abuso al mayor lo realiza casi siempre una mujer, habitualmente la hija, y sucede sobre todo porque se produce un enorme cansancio emocional en la cuidadora.

El concepto de maltrato incluye el abuso físico (25 por ciento de los casos), psíquico (30 por ciento) y sexual y económico (30 por ciento), aunque el más frecuente es el maltrato por negligencia (49 por ciento), es decir, provocado por fallos u omisión en la provisión de los cuidados que requiere el mayor.

En los casos de negligencias, el signo más frecuente es el descuido, la falta de aseo, desnutrición o ropa inadecuada. En el maltrato físico, los profesionales deben sospechar de las contusiones en las muñecas y hombros, de hematomas periabdominales, quemaduras, e incluso caídas de repetición y fracturas múltiples.

Cuando el abuso es de carácter psicológico, los mayores manifiestan sus miedos y temores con confusión, llanto injustificado o en forma de depresiones que no acaban de serlo. Es importante que el médico esté atento a estos signos porque se cree que sólo se detectan entre el 10 y el 15% de los casos. Por ello se subraya que los médicos de familia desempeñan "un papel clave" para detectar el problema a tiempo, ya



que en sus consultas hay "un número significativo de pacientes con este problema".

La violencia en el hogar debe dejar de ser un asunto privado y pasar a ser percibido como un problema de salud pública, ya que, según se ha indicado, sólo se detectan el 10 ó 15 por ciento de todos los casos existentes.

Fenómeno social

En los años sesenta se reconocía el abandono y el abuso infantil, y en los setenta el fenómeno del maltrato conyugal salió a la luz pública. De forma más tímida, a lo largo de los últimos veinte años se ha empezado a tratar el tema de los malos tratos y el abandono en los ancianos.

Afortunadamente hoy día, aunque no exento de problemas, se reconoce en el contexto científico internacional, que los ancianos también constituyen una población susceptible de recibir malos tratos y se considera este fenómeno como un grave problema social.

No obstante, todavía a la mayoría de las personas les resulta difícil comprender que este hecho pueda ocurrir, porque consideran que sólo se da en instituciones y les parece impensable que las personas mayores puedan ser maltratadas en sus propios hogares. Gradualmente se está reconociendo que las personas ancianas están sufriendo abandono y/o malos tratos en sus propios domicilios o en los hogares de familiares cercanos. ■

La violencia en el hogar debe dejar de ser un asunto privado y pasar a ser percibido como un problema de salud pública, ya que, según se ha indicado, sólo se detectan el 10 ó 15 por ciento de todos los casos existentes.

Cartas

1 La lucha por la igualdad de género en nuestras cooperativas

Todavía no sabemos cómo se va a implementar la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres**, en nuestras cooperativas. En el caso de las empresas de capital la Ley separa a aquellas empresas que están obligadas a negociar planes de igualdad (que no a implantar, pues puede darse el caso de que se negocie entre la parte social y la parte empresarial y no exista acuerdo), de las que no tienen esta obligación. Los planes de igualdad vienen exigidos a empresas de más de 250 trabajadores y trabajadoras o que pertenezcan al ámbito de un convenio colectivo sectorial que así lo recoja o que hayan sido sancionadas por la autoridad laboral a dotarse de un plan.

En cualquier caso, los preceptos recogidos en la nueva Ley también son de aplicación a las empresas pequeñas y medianas que no tengan plan de igualdad. El problema radica en que el plan de igualdad genera, en teoría, unas mejores condiciones para la negociación.

De forma esquemática se puede establecer que la Ley de Igualdad contiene como dos escenarios de derechos. Por un lado, el escenario que tiene que ver con la no discriminación y la igualdad de trato y oportunidades; por otro, el escenario de la conciliación familiar y personal.

Los artículos fundamentales que recogen los derechos a la igualdad y la no discriminación son los siguientes: los artículos 3 y 5, que establecen la ausencia de discriminación directa e indirecta por razones de sexo y la garantía del principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres; el artículo 6, que prohíbe la discriminación directa e indirecta; el artículo 7, que prohíbe el acoso sexual y el acoso por razón de sexo; y el artículo 43, que habla de las acciones positivas para implantar la igualdad a través de la negociación colectiva.

La conciliación familiar y profesional ha incorporado, con la nueva Ley, mejoras en los siguientes terrenos: adaptación de la duración y distribución de la jornada de trabajo; permisos en casos de hospitalización, lactancia y reducción de jornada para cuidar personas menores de ocho años y discapacitadas; disfrute de vacaciones cuando coincidan con el embarazo; excedencias; suspensión del contrato de trabajo; permiso por maternidad; permiso por paternidad (nuevo permiso de 13 días que se suma al de 2 días que ya existía); prestación en el caso de riesgo durante el embarazo (pasa del 75% al 100%) y reconocimiento del riesgo durante la lactancia natural.

Lo lógico es que en todas nuestras cooperativas se cuente con un plan de igualdad. Igual que cuando en el año 1995 apareció la Ley de Prevención de Riesgos y de Salud Laboral y los planes de prevención pasaron a convertirse en un símbolo de la lucha por la salud y la seguridad en el puesto de trabajo, otro tanto debería ocurrir ahora con los planes de igualdad.

Sin embargo, hay que evitar que nos den gato por liebre y que nos vendan planes de igualdad que son solo de papel. La dinámica que se ponga en marcha a la hora de elaborar y negociar un plan de igualdad ha de ser una dinámica autónoma. No se puede incluir esta negociación con otras que puedan ocultarla, ponerla en segundo lugar (se tiene amarga experiencia de que los temas de la igualdad de género son las marías de cualquier negociación, que se caen de la tabla reivindicativa a las primeras de cambio).

Para que la elaboración y negociación del plan de igualdad tenga un recorrido autónomo de principio a fin, se han de buscar fórmulas que permitan la integración y participación de la gente trabajadora. Para ello es fundamental activar la información, la sensibilización y la formación. El camino, en este caso, es tan importante como el punto de llegada. El diagnóstico de la desigualdad realmente existente en la empresa es el cimiento para diseñar unas buenas medidas y poder implantarlas y controlar su cumplimiento.

La puesta en pie de Comisiones de Igualdad en nuestras cooperativas ha de ir ligada al desarrollo de los planes de igualdad. Se debe hacer desde el comienzo de la elaboración de los planes. El trabajo de las Comisiones tiene dos vertientes: por un lado está la vertiente de su implicación en la elaboración del plan y en su negociación, por otro, la vertiente de la búsqueda de la participación de las plantillas. Esta vertiente ha de estar activada en cada fase de elaboración y debate del plan. En todo momento debe buscarse qué hay que informar, consultar o simplemente sobre qué debe darse formación a la gente para que pueda asumir correctamente lo que implica la lucha contra la discriminación y por la igualdad de género.

Una última reflexión para terminar. Ya sabemos que en ninguna de nuestras cooperativas se parte de cero en cuanto a reivindicaciones y conquistas de igualdad de género. Pero estamos muy lejos de haber logrado la igualdad existiendo algunos problemas importantes a superar, sirvan como ejemplo la aplicación de la Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral en el Grupo Fagor que ha sido denunciada ante Emakunde o que (es sólo un ejemplo) en

la Comisión Permanente del Congreso Cooperativo (máximo órgano Rector de la MCC) hay aproximadamente un 5% de representación femenina. Sin embargo, y con la filosofía con la que hemos enfocado la llegada de la nueva Ley de Igualdad, como un hito, como un momento que marca un antes y un después, lo que procede es generar un proceso nuevo que nos permita diagnosticar, identificar mejoras, implantarlas y hacer su seguimiento mediante elementos objetivos de evaluación (esas son las áreas tradicionales de cualquier plan de igualdad) en los 9 campos siguientes: 1) Acceso a la cooperativa (procesos de selección). 2) Contratación. 3) Clasificación profesional. 4) Promoción. 5) Formación. 6) Retribución. 7) Conciliación de la vida laboral, personal y familiar. 8) Prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo. 9) Información y comunicación.

Antonia Doménech, Aurora Soto y Marian Peguero
Ahots Kooperatibista

2

“Talas prematuras”

Mediante la presente carta, deseo dar a conocer la impresión que me ha causado el artículo escrito por José María Ormaetxea denominado “Talas prematuras” en el número de la revista del mes de marzo de 2008.

El artículo en cuestión me ha causado una honda impresión, por la disección tan clara y precisa que hace de los comentarios que le han hecho directivos que se han jubilado a los 60 años. En mi caso, también me jubilé en julio de 2007 a los 60 años y, con toda honestidad, me he sentido fielmente reflejado en los comentarios de los distintos directivos que se mencionan en el artículo.

Tras haber trabajado en el mundo cooperativo desde el año 1975 hasta el año 2007 del orden de 32 años y medio, en varias empresas (Danobat, Goiti y Goizper) y en las dos últimas como Director Técnico. Desde la serenidad que da el estar jubilado sin cargas sobre mis espaldas, sin presiones, la perspectiva es otra, se siente una cierta nostalgia con experiencias de que verdaderamente se podría seguir aportando mucho al mundo cooperativo precisamente por tantos años de dedicación exclusiva al trabajo, con experiencias muy duras pero enriquecedoras, con dedicación no exenta de sufrimientos que al plasmarse en el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión nos animaba a seguir trabajando con ilusión y ganas de mejorar año tras año los objetivos de la empresa.

También estoy de acuerdo con el punto del artículo en el que se dice que el activo más importante de las empresas son las personas, porque según mi experiencia particular, un mismo negocio llevado por distintos equipos directivos ha supuesto que los resultados empresariales sean distintos, pasando de pérdidas importantes a obtener beneficios considerados normales en el sector, a pesar de que existan otros factores que intervienen como coyuntura, situación de la competencia, etc.

Por desgracia esas personas a las que se mencionan en el artículo, bien por motivos personales o bien porque no han sido estimuladas desde la organización han dejado de aportar su experiencia enriquecedora al mundo cooperativo, con la gran pérdida que ello supone.

Personalmente creo que sería muy interesante que José

María Ormaetxea siguiera escribiendo este tipo de artículos, porque creo que su visión y experiencia expresada en los diferentes artículos debería hacer recapacitar a muchas personas del mundo cooperativo.

Por último me gustaría hacerle unos comentarios sobre los contenidos de la revista que usted dirige. Mi intención con esta parte del escrito es la de darle un punto de vista que probablemente coincida con el de otras personas de mi generación:

- Creo que faltan artículos profundos sobre el fondo de los aspectos del mundo cooperativo al estilo del mencionado artículo “Talas prematuras”.
- Por otra parte, me parece que se escriben un exceso de “notas” sobre eventos relacionados con el mundo cooperativo.
- Además me parece que tenemos un exceso de Marketing sobre las empresas del grupo.
- Para finalizar, parece que damos una imagen idílica del mundo cooperativo; parece que todo marcha bien y, sin embargo, la realidad puede ser diferente y tenemos problemas que puede convenir debatirlos entre ellos los económico-financieros y otros.

Ángel María Espeso

3

Sobre “Talas prematuras”

Estoy muy de acuerdo con el artículo de José M^a Ormaetxea titulado “Talas prematuras” publicado en el número anterior de la revista.

Esta es mi opinión sobre este tema (la jubilación anticipada de directivos a los 60 años):

Hay que reconocer que la entrega en cuerpo y alma durante 20 ó 30 años para mantener la empresa en pie es un trabajo muy duro, aunque por otra parte normalmente es un puesto bien remunerado.

Una persona que ha entregado toda su vida en una cooperativa como máximo responsable, es de pensar que tienen un buen espíritu cooperativista, por el mérito de convivir con todos sus compañeros dedicándoles tiempo, cariño y amor desinteresadamente.

Que se jubile a los 60 años es su derecho. Pero si le piden que durante un tiempo X colabore dentro de la empresa algunas horas a la semana lo debería hacer como voluntario sin esperar nada económicamente; esta sería la manera de agradecer todos esos años que sus compañeros le han aceptado como ha sido, con sus virtudes y sus defectos.

Es la forma de demostrar el espíritu de cooperativista, todo es de todos y para todos, y considero que esta es la acción que a ese buen señor le va a llenar de satisfacción y sentirá la alegría de vivir.

Por el mero hecho de jubilarse no se le ha acabado la vida, sino que está para vivirla como a él le guste, simplemente haciendo el bien sin mirar a quién.

Estos señores normalmente económicamente no tienen problemas y además deberán aceptar las cosas que no pueden cambiar y que Dios les de la sabiduría para saber vivir con alegría y amor al prójimo.

Jesús Arizona, socio jubilado de DIKAR

Urdin Ugarte

Soraluce

Ingeniaritza ikasi ondoren, Soralucen hasi zen lanean orain dela hiru urte. Orduantxe hasi zen Ampo Ordizia Rugby taldean jokatzeko ere, nahiz eta txikitatik den afizionatua.



“Esaten denetik egiten denera alde handia”

Gustura Soralucen?

Bai, oso gustura. Nahiz eta lan asko dagoenean presio pixka bat igarri, lankideen artean oso giro ona dago.

Zein da zure lana?

Automatismoen sailean dihardut, martxan jartzea esaten dioguna egiten, elektronika arloari dagokionez, batez ere.

Zer ikasi zenuen?

Ingeniaritza, hiru urtetan, elektronika espezialitatean. Ikasi ondoren, Eskozian izan nintzen eta bueltan curriculum-a bota nuen eta hemen hasi nintzen lanean.

Nola ikusten dituzu kooperatibak, kooperatibismoa...?

Egia esan, ez dut erreferentzia gehiegi, hauxe izan baita nire lehendabiziko lana. Dena den, ematen du alde handia dagoela esaten denetik egiten denera.

Lanetik kanpo, errugbia duzu gustuko.

Bai, 13 urterekin hasi nintzen jokatzeko, Eloorrioko taldean. Ondoren, 19 urterekin Getxoko taldearekin aritu nintzen, beste lau urtetan. Eskozian izan naizen bitartean ez nuen apenas jokatu, baina handik bueltan Soralucen lanean hasi eta Ampo Ordizia taldean hasi nintzen jokatzeko.

Eta zer moduz?

Aurten ondo bukatu dugu. Kategorian mantendu gara, justu samar izan arren, eta horixekin gure helburua.

Ez da errugbiak gehiegi hitz egiten, ezta?

Gero eta gehiago, baina oraindik ere oso gutxi hitz egiten da, komunikabideetan, esate baterako.

Zer dauka zuretzat errugbiak beste kirolek ez dutena?

Oso kirol konpletua dela: fisikoki ondo egon behar da, indarra behar da, taktika aldetik ondo pentsatu behar da, eta talde lanak baliagarriak dira.

Giroa, berezia da?

Bai, giroa primerakoa da! Gogoratzen dut gazteago nintzela Euskadiko jokalarik gehienok ezagutzen genuela elkar, gutxi ginen eta.

Esperientziak, teknikak garrantzi handia du kirol honetan, ezta?

Noski, esperientziarekin teknikak menperatzen ikasten da, eta hori oso nabarmena izaten da gaztetatik jokatzeko ibili garen artean.

Beste kontu bat da zortea!

Bai, batez ere lesioetan. Nik oraindik ez dut lesio handirik izan, golpe asko bai, baina hori normala izaten da!

Zenbat zaretze plantillan?

Lehen mailako taldean 30 inguru gara, eta partida 15 jokalarik jokatzeko dute. Nik zelaieran erdian jokatzeko dute.

Euskaldunak zaretze guztiok?

Ez, badira atzerriarrak ere, sei fitxatu dituzte aurtengo denboraldirako.

Bizi daiteke errugbian jokatzeko?

Bai, baina horren aldeko apustua egin behar da, arriskatu behar da atzerrira joanda.

Noiz entrenatzen duzu?

Astean bi edo hiru aldiz elkartzen gara, Ordizian bertan.

Eta partidak Estatu mailan jokatzeko dira?

Bai, pasa den asteburuan Valladoliden jokatu dugu, esate baterako.

Zenbat errugbi talde daude Euskal Herrian?

Ohorezko lehen mailan hiru talde gaude: Bera Bera, Getxo eta Ampo Ordizia.

Aurrera begira, zein dira asmoak?

Talde bezala, gure asmoa kategoriari eutsi eta, ahal den neurrian, hobetzea da.



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza