

TU LANKIDE

525

MCC SE DOTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN MÁS COHERENTE CON SUS SEÑAS DE IDENTIDAD COOPERATIVAS Y CON UNA HERRAMIENTA PROPIA DE AUTOEVALUACIÓN.

MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

uztaila 2007

GEU IKERKIDE
SUPLEMENTO ESPECIAL SOBRE
GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL
ÁMBITO COOPERATIVO.



CAJA LABORAL
GANA 92,6 MILLONES
DE EUROS EN EL
PRIMER SEMESTRE
DEL AÑO.



LKS ENTREGARÁ
LLAVE EN MANO
EL NUEVO ALMACÉN
GENERAL DE
PETRONOR.



TECNOLOGÍA
BIURRARENA PARA
UNA PLANTA
DE RECICLAJE DE
ELECTRODOMÉSTICOS
EN MADRID.



TRABAJO Y UNIÓN
(T. U. LANKIDE),
Aita José M^e
Arizmendiarrietak
1960ko irailean
sortutako aldizkaria.

- 3 EDITORIAL
Un modelo de gestión corporativo para los nuevos tiempos
- 4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK
- 18 FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS FABRICARÁ CALDERAS EN CHINA
La planta estará operativa a partir de mayo de 2008.
- 21 ALSTOM ADQUIERE ECOTÈCNIA
En ese periodo invertirá cerca de 500 millones de euros con el objetivo de desarrollar sus negocios y lanzar y consolidar nuevas promociones empresariales.
- 23 CAJA LABORAL ORGANIZA LA PRIMERA EDICIÓN DE "CAMINOS DE ENCUENTROS 2007".....
100 estudiantes han participado en esta aventura lúdico cultural en torno al Camino de Santiago.
- 24 EN PORTADA
Modelo de gestión corporativo
- 34 AULA COOPERATIVA
El imperativo de equidad
- 36 DESARROLLO DIRECTIVO
Sobre el poder jerárquico (III)
- 38 COMISIÓN PERMANENTE MCC
Temas tratados en julio
- 39 HIRUGARREN MUNDUA
Somos todos africanos
- 40 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL
Seguridad de máquinas
- 42 COOPMCCKOOP
Oiarso
- 44 MCC EN LA PRENSA
- 45 EUSKARALAN
Eskualdeko euskara batzordeak lanean finko
- 46 ANTZINAKOAK
Encuadernadores
- 48 MITOS Y LEYENDAS
Por la senda de las brujas
- 50 LIBROS Y WEBS
- 51 CARTAS
- 52 PERSONAJE
Jabier Azurmendi, AMPO



ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@otalora.mcc.es)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:
Juan M^e Otaegi.

Kideak:
José Antonio Ajuria.
Juan Cid.
Jesús Miguel Euba.
Mikel Garcia.
Jesús Ginto.
José M^e Larrañaga.
Carlos Sarabia.
Carmelo Urdangarín.
Ane Zabalegi.
Mikel Zabala.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA



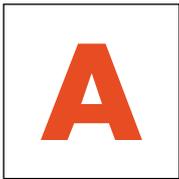
© AZATZA, S.L. Debekaturik dago kopieketak, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

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



TU Lankide paper ekologikoa inprimitzen da.

UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO PARA LOS NUEVOS TIEMPOS



Al finales del pasado mes de mayo, la Junta de Congresistas aprobaba dos ponencias importantes: "Política Socioempresarial 2009 -2012", y "Reflexión sobre el Sentido de la

Experiencia Cooperativa de Mondragón". Y en el mes de junio el Consejo General aprobó una revisión en profundidad del Modelo de Gestión Corporativo y la herramienta de autoevaluación asociada. En realidad, se trata de tres proyectos que han tenido motivaciones, orígenes y planificación diferenciada, pero que están fuertemente relacionados, pues se han desarrollado en el mismo espacio temporal y se han habilitado mecanismos suficientes de comunicación entre los participantes en todos ellos.

En el caso de la primera de las ponencias citadas, muchas de las acciones, especialmente en el apartado de Participación-Cooperación, remiten explícita o implícitamente a la puesta en práctica de las orientaciones del Modelo de Gestión Corporativo. En el caso de la Política Socioempresarial, los propios Objetivos Básicos Corporativos coinciden con los "Resultados Socioempresariales" del Modelo de Gestión Corporativo, e incluso en algunos de ellos, como en "Personas en Cooperación", hasta en la forma de denominar el propio objetivo se reconoce la influencia mutua.

Por lo tanto, la coherencia y sintonía entre estas tres dinámicas fortalecerá sin duda la puesta en práctica de algunos elementos clave que representan un cambio de orientación y que tendrán una repercusión importante y positiva en el futuro de MCC. Para ello será necesaria, una vez más, la implicación de todos, con la finalidad de poner en práctica lo antes posible el trabajo de equipo consensuado hasta ahora.

En lo referente al Modelo de Gestión Corporativo, la versión que ahora ve la luz se centra por fin en lo que nos une a todos los que formamos parte de esta Corporación; es decir, en una forma particular de gestionar nuestras organizaciones basándonos en unos Principios que compartimos, y que sirven de referencia a las Personas en Cooperación que integran nuestra Experiencia. Obviamente, no partimos de cero, de hecho un buen número de cooperativas están practicando ya muchos de los elementos que se recogen en este modelo. En cualquier caso, seguro que todas encontrarán algún elemento de mejora, algún retoque a realizar cuando se miren en este nuevo espejo que representa el Modelo de Gestión Corporativo.

Esta nueva versión incorpora otra novedad importante, que consiste en dotarnos de una herramienta propia de autoevaluación. Durante muchos años hemos utilizado EFQM como elemento de medición, con muy buenos resultados en el progreso en la Excelencia en la Gestión, corroborados por la consecución de numerosos reconocimientos externos. Ahora, sin abandonar los aprendizajes y sistemáticas de mejora de la gestión que ello nos ha reportado, y que tenemos que mantener operativos, nos dotamos de una herramienta propia de autoevaluación que incorpora nuevos elementos de reflexión más ajustados a nuestro modo de gestionar las cooperativas. Esperamos que ello sea un nuevo estímulo para la mejora, que se vea reflejado en los correspondientes Resultados Socioempresariales de los próximos años.

Iniciamos pues un nuevo ciclo, con nuevas herramientas que nos ayudarán a avanzar en la complejidad de la gestión empresarial cooperativa de siglo XXI. Pongamos en práctica sus recomendaciones con entusiasmo en todos los ámbitos en que resulten aplicables y con la máxima intensidad que sea posible.

INICIAMOS PUES UN NUEVO CICLO, CON NUEVAS HERRAMIENTAS QUE NOS AYUDARÁN A AVANZAR EN LA COMPLEJIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL COOPERATIVA DE SIGLO XXI.

IKERLAN-IK4 participa en el proyecto HOPE Consolidar sobre paneles solares

SE TRATA DE UNA AMBICIOSA INVESTIGACIÓN SOBRE PANELES SOLARES DE PLÁSTICO QUE REVOLUCIONARÁN EL USO DE LA ENERGÍA SOLAR.



El Ministerio de Educación y Ciencia ha seleccionado por su elevada calidad investigadora un proyecto en el que participan Ikerlan-IK4 a través de la Unidad de Microfluidica del CIC Microgune, y Cidetec-IK4. Su objetivo es desarrollar conocimientos para construir paneles fotovoltaicos solares de materiales plásticos que, entre otras ventajas, destaca la reducción del coste económico respecto a las actuales placas de silicio.

El Gobierno español ha impulsado el programa denominado Consolidar con la intención de propiciar un salto cualitativo en determinados ámbitos de la ciencia estratégicos para el desarrollo científico y tecnológico, cuya consecuencia sea potenciar sectores productivos de importante incidencia en la economía.

La excelente calidad y trayectoria profesional de los investigadores que componen el grupo del proyecto, en el que participa Ikerlan-IK4 y Cidetec-IK4, está compuesto por 12 Centros y Universidades del Estado y ha sido determinante para resultar elegidos y recibir una financiación de cuatro millones de euros a lo largo de cuatro años. Esta iniciativa cuenta además con el

apoyo de empresas privadas como el grupo Acciona y Fagor.

El objeto de estudio es la generación de conocimientos para la construcción de paneles solares de materiales plásticos que se conviertan en una alternativa a los actuales fabricados de silicio. Entre las principales ventajas se encuentra que su coste es sensiblemente menor y que existe abundancia de esta materia prima, pero también destaca la flexibilidad y transparencia de estas placas que les permitirían ser integradas en ventanas y toldos sin impacto visual alguno para la fachada.

ALTERNATIVAS AL PETRÓLEO

Este proyecto incide de especial manera en un momento en que la demanda social de energía crece incesantemente y se revela absolutamente necesario buscar alternativas a los derivados del petróleo, cuya extinción es segura. El sol se presenta como la fuente de energía inagotable, y además renovable, y así comienza a percibirse incluso entre las grandes compañías petrolíferas, que son las que más han invertido en los últimos años en el sector de los paneles solares.

La radiación solar recibida en la corteza terrestre cada día es el equivalente a toda la energía utilizada a nivel mundial en alrededor de 25 años. Según el laboratorio nacional de Ener-

SU OBJETIVO ES DESARROLLAR CONOCIMIENTOS PARA CONSTRUIR PANELES FOTOVOLTAICOS SOLARES DE MATERIALES PLÁSTICOS

gías Renovables de Estados Unidos, con tan sólo cubrir un 6% de la superficie del desierto del Sahara con paneles fotovoltaicos disponibles comercialmente sería suficiente para autoabastecer de energía a toda la población mundial. Sin embargo, este sector se encuentra aún en ciernes, liderado por Alemania que produce 835 MW, seguido por Japón con 292 MW y Estados Unidos con 105 MW.

→ MONDRAGON UNIBERTSITATEA CELEBRÓ SU DÉCIMO ANIVERSARIO

Mondragon Unibertsitatea celebró su décimo aniversario en un acto presidido por el lehendakari en el Kursaal donostiarra.

El rector, Iosu Zabala, recordó el legado de José María Arizmenzarrieta para agradecer a todas las personas que han trabajado y colaborado con esta institución.

Asimismo, recibieron un caluroso homenaje los rectores que ha tenido esta universidad desde sus inicios: Ignacio Lakuntza, Javier Retegi e Inaxio Oliveri.

Un fragmento de "Otehitzari biraka" de "Kukai dantza Konpainia", capitaneado por el errenteritarra Jon Maya, embelleció un acto que fue presentado por Estitxu Fernández, quien cantó un bertso de Jon Sarasua, profesor de Huzezi.

La actuación de Kukai y de Juan Mari Beltrán cerró el acto con el que Mondragon Unibertsitatea celebró su décimo aniversario con el equilibrio perfecto: la vitalidad de un chaval y la experiencia acumulada durante varias décadas.



La red Cumulus: un paso más en el desarrollo del diseño industrial de Mondragon Unibertsitatea

MONDRAGON UNIBERTSITATEA HA SIDO ACEPTADA RECIENTEMENTE COMO MIEMBRO DE ESTA PRESTIGIOSA RED.

El pasado junio se celebró en Schwäbisch Gmünd (Alemania) la asamblea anual de la Asociación Cumulus, una prestigiosa red mundial de escuelas de diseño. En el transcurso de la misma, se procedió a la selección de los nuevos miembros que optaban a integrarse en dicha red: Mondragon Unibertsitatea fue uno de ellos.

LA RED CUMULUS

La red Cumulus nació en 1990, cuando la Universidad de Arte y Diseño de Helsinki y el Royal College of Art de Londres, en colaboración con otras universidades de Austria, Alemania, Holanda y Dinamarca, crearon una red con el ánimo de mejorar la calidad de la educación a través de la transferencia de conocimientos entre universidades.

En 2001 esa red se convirtió en asociación, y para 2007 se había pasado de los 6 miembros iniciales a 124. En la actualidad agrupa a miembros de países tan diversos como Brasil, Canadá o Corea; un total de 40 países están representados en la misma.

Anualmente, la asociación celebra diversas conferencias en las que se exponen temas diversos relacionados con el diseño, y que sirven a su vez para que los miembros de la red intercambien conocimientos, ideas, sensaciones, y establezcan contactos que les puedan ser útiles tanto en sus

diplomaturas como en los proyectos o actividades de I+D que se puedan ver involucrados.

Con anterioridad a esta cita se había realizado una selección de las candidaturas que optaban a unirse a la asociación. Allí, Mondragon Unibertsitatea se había encontrado con una cierta oposición inicial debido al marcado carácter ingenieril de algunos de sus proyectos. Sin embargo, la década de experiencia que MU posee en inculcar el Diseño Industrial en el entorno fue capaz de superar estas reticencias iniciales y, tras superar también con éxito la cita de Alemania, MU es miembro de pleno derecho en la red Cumulus.



ANUALMENTE, LA ASOCIACIÓN CELEBRA DIVERSAS CONFERENCIAS QUE SIRVEN PARA QUE LOS MIEMBROS DE LA RED INTERCAMBIEN CONOCIMIENTOS, IDEAS, SENSACIONES, Y ESTABLEZCAN CONTACTOS.

Nueva tesis doctoral en MU

El pasado 16 de Julio se defendió en la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea la tesis doctoral "Experiencias solidarias en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia; reflejo del pensamiento económico de su fundador padre Rafael García Herreros", por parte del doctorando Jefferson Arias, profesor de dicha Universidad. Con este motivo, los miembros externos del Tribunal visitaron MCC y el Museo de Dn. José María Arizmendiarieta en Otalora. En la foto, el Dr. Iñazio Irizar y la Dra. Mónica Gago de Mondragón Unibertsitatea, el Dr. Rafael Chaves, Profesor de la Universidad de Valencia y Presidente de la Comisión Científica Internacional del CIRIEC para la Economía Social y Cooperativa, el Sr. José María Ormaechea, co-fundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, el Dr. Dionisio Aranzadi, Profesor emérito y ex-Rector de la Universidad de Deusto, y el Dr. Jon Landeta, Profesor de la EHU/UPV y Director de su Instituto de Economía Aplicada a la Empresa.



IZENDAPENAK



KEPA BEDIALAUNETA
DIRECTOR GENERAL
DE FAGOR INDUSTRIAL

Kepa Bedialauneta nació en Markina hace 39 años, está casado y tiene un hijo. Es licenciado en económicas y empresariales con un master en Marketing Management.

Inició su carrera profesional hace 16 años en Kide, S. Coop. donde ha ocupado diferentes cargos, desde controller de riesgos, export manager, director comercial, hasta el último de gerente, puesto que ocupó desde el 1 de Enero de 2005 hasta el 1 de Mayo del presente año, fecha en la que ha pasado a ocupar la Dirección General de Fagor Industrial.



JOSÉ ÁNGEL MARTÍNEZ
ETORKI

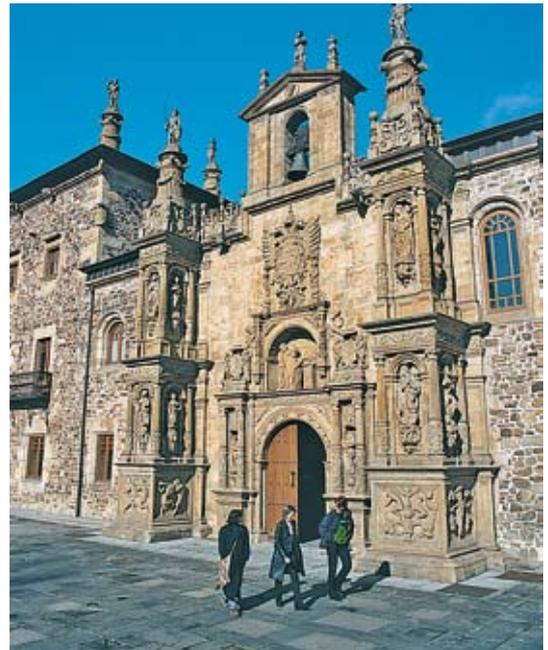
José Ángel Martínez Azkue nació en Bilbao hace 48 años y está casado. Es licenciado en Ingeniería Industrial especialidad Organización Industrial e ingeniero técnico industrial especialidad eléctrica, con un Master Executive PDG 2.005 IESE por la Universidad de Navarra.

Inició su carrera profesional en Maquinaria Eléctrica Bilbao, hace 22 años, como técnico comercial con contrato en prácticas. Desde entonces, ha trabajado en diferentes empresas: Setra (Castro Urdiales), Elecnor, SICE, SIEMENS y ESKOOP SOCIEDAD COOPERATIVA. En todas ellas, desempeñando distintos cargos, como técnico de control de producción, responsable de departamento, jefe de equipo, responsable comercial, delegado de división de servicios y gerente. Recientemente, ha sido nombrado gerente de Etorri.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

Karrera amaierako 40 proiektu aurkeztu dituzte Oñati eta Bidasoako kanpusetan

PROIEKTUAK ATZERRIAN, MCCO
KOOPERATIBETAN ETA BESTE ENPRESA
BATZUETAN GARATU DIRA.



Mondragón Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatean, Oñati eta Bidasoako Kanpusetan, karrera amaierako proiektuen aurkezpen eta defentsak egin dira uztailaren hasieran.

Guztira, 40 proiektu aurkeztu dira, 5 Bidasoako Campusean eta 35 Oñatiko Campusean.

Garatutako proiektu hauetatik 11, atzerrian egin dira: Frantzia, Erresuma Batuan, eta Finlandian. Beste 11, MCCo enpresetan eta 19 Euskal Herrian zehar zabaldua dauden beste enpresetan.

42 ikaslek egin dituzte apiriletik ekainera bitartean proiektu hauek, egun osoz enpresan murgilduta eta bertan planteatu zaien arazo edo gai baten inguruan.

Proiektu hauetan landu diren gaiak ondokoak dira: merkatu ikerketak, asetasan mailen neurketak eta hauek egiteko prozeduren diseinua, plangintza estrategikoak, produktu berrien merkaturatze prozesuak, reingeniería, marketing planak, gai konkretuen inguruko diagnosiak eta hobekuntza planak, BAAN moduluen inplantazioak finantza arloetan, komunikazio plangintzen definizioa eta inplantazioa, enpresetako arlo desberdinetako prozesuen berdiseinua, behatoki sozio-ekonomikoak, erakundeen lankidetzaren definizioa, ERP kudeaketa integratzen softwarearen inplantazioa, eta web orriaren garapena B2B aplikazioarekin.

V Encuentro de Técnicos del Servicio de Prevención Mancomunado

EL PASADO 13 DE JULIO SE REALIZÓ EN ARANTZAZU EL V ENCUENTRO DE TÉCNICOS DE LAGUNARO-MONDRAGÓN SERVICIO DE PREVENCIÓN MANCOMUNADO, EN EL QUE SE DIERON CITA LOS TÉCNICOS DE PREVENCIÓN, MÉDICOS Y DUES DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS.

A lo largo del evento se realizó un recordatorio de las principales actividades realizadas durante 2006, el análisis por parte de Médicos y DUEs de experiencias clínicas, y la presentación a los Técnicos de la guía sobre Buenas Prácticas en accesorios de elevación de cargas.

Durante el encuentro, tuvieron un especial protagonismo las Buenas Prácticas que en materia de Prevención de riesgos laborales han desarrollado los Técnicos de Prevención de las cooperativas.

Ya en la fase final, se profundizó en las nuevas perspectivas de la gestión del riesgo químico y se dio a conocer una interesante metodología para el control de la efectividad en el uso de los equipos de protección respiratoria.

RECONOCIMIENTO AL SERVICIO DE PREVENCIÓN DE ORKLI

Asimismo, durante la jornada, se desarrolló el acto de reconocimiento por la labor desarrollada a los miembros del servicio de prevención de la empresa Orkli, Luis M^º de Juan, Angel Gómez y Leire Makibar y, a quienes se les hizo entrega del Diploma otorgado por los compañeros del Servicio de Prevención Mancomunado, en reconocimiento por el desempeño y trabajo desarrollado en el campo de la seguridad y salud laboral durante el 2006.



→ EMUNEK WWW.LANTALAN.COM WEBGUNEA JARRI DU MARTXAN

Uztailaren 3an aurkeztu zuten www.lantalan.com webgunea Dani Larreak, EMUNeko zuzendari nagusiak, eta Ainhoa Elicesek, EMUNeko komertzial eta marketing zuzendariak, Arrasateko Kulturatan.

EMUN Kooperatiba Elkarteak duela hamar urte sortu zen. Lan mundua euskalduntzea da beraien helburua, horretarako hainbat baliabide eta tresna eskainiz. Horietako bat da, hain zuzen ere, www.lantalan.com.

Helburu bikoitza du webgunea: alde batetik, langile euskaldunei nahiz eraldunei lanean euskara erabiltzen lagunduko dieten tresnak eskaintzea. Eta bestetik, lan munduaren euskalduntzean lanean ari diren eragileen arteko komunikazioa eta esperientzia-trukaketa sustatzea.

Horrela, webgunea bi zatitan dago banatuta. Bata, baliabideen eta tresnen atala. Bertan, euskaraz lan egiteko lagungarriak izan daitezkeen ereduak, agiriak, hiztegiak zein euskara zuzenerako arauak eta aholkuak aurki daitezke. Eta bestea, blogaren atala, non euskara planak garatzen eta sustatzen ari diren enpresetako koordinatzaile, herri administrazio edota hainbat euskara elkarten arteko iritzi- eta esperientzia-trukaketa sortzea den helburua. Horrela, lan mundua euskalduntzearen alde lanean dabiltzan eragileen arteko komunikazioa ere ahalbidetzen du Lan ta Lanek.



Alumnos de diseño industrial exponen sus proyectos

SE TRATA DE UNA EXPOSICIÓN SOBRE EL AGUA A PARTIR DE ESTOS PROYECTOS .

El EkoCenter de Emaús Fundación Social ha sido el escenario elegido para dar a conocer y exponer los proyectos realizados por los estudiantes, durante el curso de Industrialización de Mondragon Unibertsitatea. La muestra ha permanecido abierta durante el mes de julio.

ECODISEÑO

Algún día, todos los productos que nos rodean serán fruto de una manera muy concreta de producir: a partir del ecodiseño. Una herramienta, el ecodiseño, que considera aspectos ambientales en todas las etapas de la vida de los objetos diseñados, evitando y minimizando el impacto medioambiental e introduciendo una filosofía preventiva. Pero hasta que esto no sea una realidad, los jóvenes que cursan Ingeniería Técnica en Diseño Industrial de la Escuela Politécnica de Mondragón siguen avanzando y dando pasos en firme con sus trabajos y proyectos. En este caso, los alumnos exponen diez estudios en los que la originalidad y la innovación se dan la mano con nuevas fórmulas de ahorro de un recurso natural que cada vez será más escaso en el planeta: el agua.

PROYECTOS EXPUESTOS

Las personas que se han acercado hasta dicha exposición, han podido observar el proyecto de *Flor Anthea* que con aparien-



cia de planta artificial, es capaz de mostrarse con aspecto marchito, si hacemos un uso abusivo del agua en el hogar, convirtiéndose, de esta forma, en un recurso que nos avisa y mentaliza sobre la importancia de hacer un consumo racional de este líquido elemento. Además, ha podido observarse un cepillo de dientes eléctrico, "muy cabezota", que sólo funciona, si tenemos cerrado el grifo de agua.

→ MONDRAGON.EDU, UNIBERTSITATE WEBGUNE ONENEN ARTEAN

Mondragon.edu, unibertsitate webgune onenen artean sailkatu da, erabilgarritasunaren ikuspegitik.

Usalo <<http://usalo.es/206/ranking-de-universidades/>> izeneko webguneak dio Mondragon Unibertsitatearen webgunea estatu espainiarreko lau onenen artean dagola, erabilgarritasunaren ikuspegitik. Ondorio horretara iristeko 73 unibertsitateen webguneak aztertu dituzte, 26 adierazle aintzat hartuta, denak ere webguneen erabilgarritasunarekin lotuak.

Azterketa 2006ko irailean egin zuen Úsalo webguneak, jakiteko estatu espainiarreko unibertsitateen webguneak zenbateraino diseinatu diren erabilzailea gogoan hartuta. Horretarako 26 adierazle erabili dituzte.

Mondragon Unibertsitatearekin batera, beste hiru unibertsitate hauek ere aipatzen ditu azterketak, webgune onenen jabe moduan: Universidad de Córdoba, <<http://www.uco.es/>> Universidad de Santiago <<http://www.usc.es/>> eta Universidad Francisco de Vitoria. <<http://www.ufv.es/>>

Usalo Usabilidad para todos
Ideas y consejos sobre Usabilidad. Hacer una web usable no es tan difícil

Ranking de Universidades
por Juan Carlos García, 9 de Junio de 2007

En base a los 26 criterios revisados en esta serie (Malas prácticas en el diseño de web universitarias) se puede hacer una pequeña clasificación de universidades.

Les ofrecemos las que salen mejor paradas (de 5 a 7 fallos) de este estudio, y también las que más fallos cometen. Entre el primer grupo las mejores son, con 5 fallos, la Universidad de Córdoba, Universidad de Santiago, Universidad Francisco Vitoria, y Universidad Mondragón. Las que peores resultados obtienen, con 15 fallos, son la Universidad de Barcelona y la Universidad Católica de Murcia.

Evidentemente, este ranking hay que valorarlo en su justa medida, pues sólo se han revisado 26 criterios, la mayoría de ellos relacionados con aspectos humanos ("dimensión sensorial") y, además, en muchos casos ha sido muy difícil valorar estos aspectos, por su condición más "humana" que "técnica".

Posición	Universidad	Fallos
1	Universidad de Córdoba	5
	Universidad de Santiago	5
	Universidad Francisco Vitoria	5
	Universidad Mondragón	5
5	Universitat Jaume I	6
	Universitat Politècnica de Catalunya	6
7	Universidad de la Rioja	7
	Universidad de las Palmas de Gran Canaria	7
	Universidad de Málaga	7
	Universidad de Sevilla	7
	Universidad Camilo José Cela	7
	Universidad de Deusto	7
	Universidad SEK	7
...

Heziketa zikloetako ikasleen praktikak atzerrian

HOLANDAN, ERRESUMA BATUAN ETA ITALIAN HIRU HILABETEKO EGONALDIA EGIN DUTE.

Joan zen ikasturtean Mondragon Goi Eskola Politeknikoak proiektu bat aurkeztu zuen Leonardo Agentzian, Goierri Lanbide Eskola eta Urola Garaiko Lanbide Eskolarekin batera. Proiektu horregatik jasotako diru laguntzari esker, aurten hiru zen-troetako Heziketa Zikloetako 23 ikaslek Holandan, Erresuma Batuan eta Italian 3 hilabeteko egonaldia egin dute herrialde horietako zenbait enpresatan praktikak egiten.

Ikasleek herrialde horietako jendearekin bizi eta lan egiteko aukera izan dute, eta oso aberasgarria izan da. Alde batetik, bertako hizkuntza ikasi edo hobetzeaz gain, formazio teknikoa jaso dute enpresetan; beste alde batetik, Europa hurbilago ikusten lagundu die eta, azkenik, beraien kabuz, etxetik urrun bizitzen ikasi dute, eguneroko arazo txikiei aurre eginez. Horrek inguruan dutena gehiago baloratzeko ere balio izan die.

Oro har oso pozik itzuli dira denak, baita beraien tutoreak ere, izan ere pozik daude ikasleek egin duten lanarekin.

GORKA CIRIZA (PROIEKTU MEKANIKOEN GARAPENA MONDRAGON GOI ESKOLA POLITEKNIKOA).

VDL Enabling Technologies Group Eindhoven (Holanda).

"Nire ustetan, bizitzan ari naizena ikusita, aukera ona da atzerriara joatea, gauza berriak ikusteko, ikasteko eta abar. Ez da ahaztu behar honek ere curriculumean pisua izan dezakeela lan bila ateratzeko orduan. Euskal Herrian oso ongi bizi gara, eta beste mundu batzuk ikusteak ez digu kalterik egiten, ez profesionalki ez pertsonalki".

NEREA RUIZ (INFORMATIKA SISTEMEN ADMINISTRAZIOA MONDRAGON GOI ESKOLA POLITEKNIKOA).

National Oilwell Varco - Etten-Leur (Holanda).

"Beste kultura bat eta beste herrialde bateko jendea ezagutu ahal izatea izan da alderik positiboena. Bestalde, enpresarekin izan dudana harremana ezin hobea izan da, asko ikasi dut eta uneoro teknika berriak irakatsi dizkirate".



YAGO MIGUEL (INDUSTRI EKIPAMENDUAK MANTENTZEA UROLA GARAICO LANBIDE ESKOLA).

Tecnolamiere S.r.l - Pistoia (Italia).

"Orain badakit norainoko gai naizena, lan munduan sartzeko prestatuago nagoela iruditzen zait eta neure burua hobeto ezagutzen ere lagundu dit, jende zoragarria ezagutu dut".

ANDER AMUBIETA (INDUSTRI EKIPAMENDUAK MANTENTZEA GOIERRI LANBIDE ESKOLA).

Gaunts Computer House - Oldbury (UK).

"Nirea ez bezalako jendearen kultura ikusi dut, eta ditugun unean baloratzen ez ditugun gauza batzuk baloratzen ere ikasi dut. Lanari dagokionez, etorkizunean asko lagunduko dit esperientziak, gurea ez bezalako filosofia duen pertsonekin egin baitut lan".

→ INFORMATIKAKO IKASLEAK LEGBILTZARREAN IZAN DIRA

Goi Eskola Politeknikoko informatikako 5.mailako ikasle talde bat Eusko Legebiltzarrean egon zen ekainaren bukaeran. Helburua Zabalik, Parte Hartu eta Parlamauto proiektu berritzaileen berri izatea zen.

Bisita hasieran, Izaskun Bilbao Eusko Legebiltzarreko Lehendakariaren agurra jaso zuten. Ondoren, Eusko Legebiltzarreko informatikako burua den Juan Luis Mazmelak, proiektua erakutsi zien eta azkenik, Eusko Legebiltzarreko Protokolo burua den Elena Lopez de Aretxabaletaren eskutik Eusko Legebiltzarra bisitatu eta burutzen ari zen Plenoa minutu batzutan jarraitzeko aukera izan zuten.

2004 urtean, MU eta Eusko Legebiltzarrak hitzarmen bat sinatu zuten elkar lana bideratzeko eta geroztik e-Demokrazia alorrean irakasle eta ikasle talde bat dihardu lanean.



→ POLIMEROEN INGENIARITZAKO AZKEN PROMOZIOAREN DIPLOMA BANAKETA LEA ARTIBAIN

Polimeroen ingeniartzako 10. urteurrena ospatzearekin batera, Lea Artibai unibertsitate ikasketa sailak, karrerako azken promozioaren diploma banaketa antolatu zuen. Ekainaren 21ean izan zen ekitaldia, Markina-Xemeingo Esperantza eraikineko enpresa aretoan, arratsaldeko 18:30etan.

Gonbidatuen artean, Unai Basurko kirolaria izan zen, Lea Artibaitik sortutako GALEA 7.5 enpresak "Pakea" belaontziaren zatien mantenu lanak egin baititu. Enpresa honek polimeroekin erlazionatutako tratamenduak belaontzietan garatzen ditu, eta Lea Artibaiko Polimeroen Ingeniartzako sailarekin lanetan dihardu.

Horretaz gain, MCCko zuzendaritzatik eta Eusko Jaurlaritzatik ordezkariak ere bertan izan ziren. Alde batetik, Jose Luis Olasolo, MCCko lehendakariordea, eta bestetik, Ibone Amezaga, Eusko Jaurlaritzako Unibertsitate eta Ikerketa Sailburuordea.



ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

KONFEKOOPEk eta Eusko Jaurlaritzak LanHitz izeneko akordioa sinatu dute

EUSKAL KOOPERATIBEN ALORREAN EUSKARAREN ERABILERA BIZIBERRITZEA DA HITZARMENAREN HELBURUA.

Hilaren 12an sinatu zuten LanHitz akordioa, batetik, Miren Azkaratek, Eusko Jaurlaritzako Kultura sailburuak, eta bestetik, Patxi Ormazabalak, KONFEKOOPEko lehendakariak.

KONFEKOOPEk, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioak, sektore ezberdinetako 675 enpresa kooperatibo biltzen ditu bere baitan. Horrela, hitzarmen hau aurrerapen esanguratsua da, lantokietako euskararen erabilpena ahalbideratzen duten tresna eta prozesu berriak jartzen baititu KONFEKOOPEko kooperatiben esku.

Helburu nagusia, euskal kooperatiben alorrean euskararen erabilera indartzea da, euskararen normalizazio prozesurako ezinbestekoa ikusten baitute lan-arloan duen egoera ere hobetzea. Eta zeregin horretan, enpresa kooperatiboen eta bertan lan egiten duten pertsonen partaidetza ezinbestekotzat jotzen dute.

Finean, hiru dira hitzarmen honen helburuak: batetik, elkarri informazioaren eta ezagupenen berri ematea; bestetik, aholku ematea, komunikazioa eta zerbitzu nahiz produktuak eskaintzea, kooperatiba eta kooperatiben erakunde bakoitzak bere-



tzako moduko euskara-plana izan dezan, beti ere, bere errealitate soziolinguistikoa, ezaugarriak eta beharrianak kontutan hartuz; eta azkenik, euskara-planak finantzatzea.

→ XV JORNADAS UNIVERSITARIAS DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA

A finales de junio, Juanjo Martín, de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea, participó como ponente en las XV jornadas universitarias de tecnología educativa que se celebraron en el Palacio Miramar, y dentro de las jornadas organizadas por la Universidad del País Vasco.

El tema sobre el que ha versado su conferencia ha sido: "Diseño de los contenidos lingüísticos e identificación de nuevas tecnologías en Secretariado de Dirección para la implementación de un portfolio electrónico".

Con la implementación del Portfolio Europeo de las Lenguas y de las nuevas tecnologías, se pretende hacer el proceso de aprendizaje de las lenguas más transparente para el alumnado, ayudándoles a desarrollar su capacidad de reflexión y autoevaluación, haciéndoles así capaces de asumir cada vez más la responsabilidad de su propio aprendizaje.

El Departamento de idiomas, bajo la coordinación y supervisión de Juanjo Martín, pondrá en marcha la implementación del portfolio de las lenguas (portfolio electrónico) en los estudios de Secretariado de Dirección que se imparten en la facultad de Ciencias Empresariales de Oñati.



→ ARRAKASTAZ BURUTU DA E-DEMOKRAZIARI BURUZKO UDAKO IKASTAROA

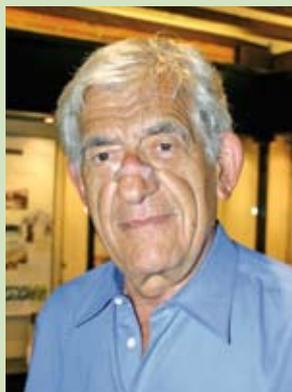
Uztailaren hasieran, Miramar Jauregian, e-demokraziari buruzko Udako Ikastaroa burutu zen. Mondragon Unibertsitateak antolatutako ikastaroan hainbat adituk hartu zuen parte eta entzule gisa pertsona asko interesatu zen gai honetaz.

Lehendabiziko argazkia ikastaroaren amaieran atera zen eta bertan agertzen dira: Duñike Arrizabalaga, Donostiko udaletxeko teniente alkatere; Izaskun Bilbao, Eusko Legebiltzarreko Lehendakaria; Izaskun Lizeaga, Eusko Legebiltzarreko Herrizaingo saileko dokumentazio eta bozketa prozesuotako zuzendaria eta Osane Lizarralde, ikastaroaren arduradura.

Bigarrenean, berriz, Parlamauto deritzon autobusa. Eusko Legebiltzarreko autobusa Miramar Jauregian egon zen ikastaroak iraun zuen egunetan eta punta puntako ekipamendu teknologikoa du bere baitan. Bisita gidatuak egin ziren berau eza-gutzeko.



ENTREVISTA



TED BECKER PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE AUBURN (USA)

“ LA E-DEMOCRACIA ES TODAVÍA MÁS UN SUEÑO QUE UNA REALIDAD ”

ES UNO DE LOS GRANDES INNOVADORES EN EL USO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE LA CLASE POLÍTICA Y LA CIUDADANÍA. ABOGADO, CIENTÍFICO DE LA POLÍTICA Y AUTOR DE MÁS DE 15 LIBROS, EL ÚLTIMO DE ELLOS, “THE FUTURE OF TELEDEMOCRACY” SE PRESENTÓ EN MONDRAGÓN PARA VISITAR MU Y CONOCER EL PROYECTO SOBRE E-DEMOCRACIA QUE LIDERA LA UNIVERSIDAD, E IMPARTIR UNA CONFERENCIA EN LOS CURSOS DE VERANO DE LA UPV, ORGANIZADO POR EL GOBIERNO VASCO Y MU.

¿Qué es la e-democracia?

La e-democracia es algo que estamos intentando construir y que se refiere a la utilización de las tecnologías electrónicas para mejorar la democracia. Hay muchas maneras a través de las cuales los gobiernos utilizan las tecnologías de la información para parecer más transparentes y estar al servicio de los intereses de la ciudadanía: sitios webs, blogs, foros de discusión, salas virtuales para chatear, la televisión digital para responder a los ciudadanos... Todos ellos utilizan las tecnologías de la información y comunicación (TICs) para demostrar que el modelo de democracia actual, es decir, la democracia representativa funciona cada vez mejor. Y esto concierne más directamente a personas familiarizadas con las TICs y con Internet en particular.

Es un concepto en construcción, más un sueño que una realidad, cuyo fin es la utilización de las tecnologías de la información para dar más poder al pueblo en definición de estrategias, prioridades, etc. participar en procesos políticos, y tomar decisiones sobre cómo llevarlas a cabo.

Existen algunos ejemplos de e-democracia.

Hay algunos, en Suiza, en Canadá... pero son tentativas puntuales.

También se han realizado experimentos en medios de comunicación que han abierto sus plataformas a la gente y han demostrado que se realizan aportaciones muy enriquecedoras. Otros expe-

rimentos se han realizado en círculos acotados, grupos de personas de distintas procedencias que se reúnen virtualmente para hablar sobre diversos temas que afectan a sus comunidades.

Además, se produce un fenómeno muy curioso y es que cuando una persona se embarca en uno de estos experimentos se centra más en el interés general, en los proyectos comunes, tratando de dar soluciones colectivas, dejando al lado su propio interés personal.

En definitiva, tenemos un sueño, algunos experimentos y una tendencia clara a la utilización cada vez más intensiva de estas tecnologías como instrumentos para mejorar nuestra sociedad. Pero si me preguntas existe una ciudad que sirva como icono a este concepto, todavía no existe.

¿Es tu primer viaje a Mondragón?

Sí, es la primera vez, a pesar de que he estado dando clases sobre Mondragón durante 30 años en mi universidad, donde soy profesor de Economía. Una parte de mi asignatura la dedico a hablar sobre el “capitalismo bueno”, y utilizo Mondragón como uno de los ejemplos. Sin duda es uno de los mejores.

Ustedes tienen capital y compiten en la economía global. Y lo hacen cooperando entre ustedes, desde unos principios y unas señas de identidad propias, y estando muy comprometidos con sus áreas de influencia.

Mondragon Unibertsitatea lidera un proyecto para la reducción del impacto ambiental del automóvil

SE BASA EN ALIGERAR LA ESTRUCTURA POR MEDIO DE COMPOSITES DE FIBRA DE CARBONO DE BAJO COSTE.

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa liderará a partir de septiembre un ambicioso proyecto consistente en reducir el impacto ambiental de automóviles mediante el aligeramiento estructural basado en composites de fibra de carbono de bajo coste.

Este proyecto ha sido aprobado dentro de los Proyectos científico-tecnológicos Singulares y de carácter Estratégico del Ministerio de Educación y Ciencia. La duración de dicho proyecto es de 48 meses y tiene un presupuesto de 14 millones de euros. El líder del proyecto es la EPS-MU y el consorcio está formado por 11 Universidades y Centros Tecnológicos, y 6 empresas. Además, cuenta con el apoyo de PSA y de SERNAUTO.

ESTE PROYECTO CONSISTENTE EN REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE AUTOMÓVILES MEDIANTE EL ALIGERAMIENTO ESTRUCTURAL BASADO EN COMPOSITES DE FIBRA DE CARBONO DE BAJO COSTE.



GERMAN CASTILLO RESPONSABLE DEL PROYECTO

GERMÁN CASTILLO ES PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE MECÁNICA DE GOI ESKOLA POLITEKNIKOA, DOCTOR Y COORDINADOR DEL PROYECTO.

“ES UN PROYECTO MUY AMBICIOSO”

¿Cómo surge este proyecto?

Este proyecto surgió de la mano de Txema Pérez, anterior director de I+D, quien impulsó un proyecto integrador en el ámbito de la automoción. Después de diferentes análisis, se vio la posibilidad de proponer un proyecto teniendo en cuenta la parte estructural del automóvil, para su aligeramiento.

En este sentido, el año 2012 se implantará una directiva europea en la cual se contemplará que la emisión de CO₂ por parte de los coches no debe superar los 120 gr. por kilómetro, exigencia que en la actualidad pocos coches lo cumplen. Esta característica está ligada directamente al consumo y el consumo a la eficiencia de los motores y el peso. De esta manera, concluimos que para reducir el CO₂, o bien aligeramos el peso del coche, o reducimos la potencia de los mismos.

¿Qué experiencia tiene Goi Eskola Politeknikoa en este ámbito?

En Mondragon Goi Eskola Politeknikoa llevamos 18 años trabajando con plásticos y materiales compuestos de materia orgánica. Puesto que en nuestro entorno la industria metalúrgica es mayoritaria y hablar de materiales compuestos no entraba en sus esquemas, empezamos a trabajar con Cristalería Española (actual VETROTEX) para la automatización de procesos y posteriormente empezamos a trabajar con el diseño y el comportamiento de estos materiales, especialmente ante impacto.

Durante estos años, hemos trabajado en diferentes proyectos de investigación, incluyendo proyectos europeos, por ejemplo con el Grupo Danobat. Y a través de este ambicioso proyecto esperamos marcar unas pautas de actuación para el futuro.

¿Cómo puede reducirse el peso del automóvil?

Utilizando otros materiales para su producción. En nuestro caso, hablamos de la fibra de carbono. Estos materiales aportan elevadas relaciones prestaciones/peso. Siempre se ha considerado que trabajar con este tipo de materiales resultaba muy sofisticado y muy caro. Por ello, el mercado de la fibra de carbono se ha limitado al mundo aeroespacial, aeronáutica, y deporte. Ahora bien, a la hora de hablar de costes, es un error comparar €/kg, y debe hablarse de coste final teniendo en cuenta todo el ciclo de vida de la pieza (materia prima, procesado, reducción de operaciones de montaje por integración de funciones, mantenimiento, ahorro de combustible, reciclado, ...)

¿Cuáles son los retos más importantes de este proyecto?

Primeramente, hay que conseguir una solución que sea aplicable al sector automoción, y eso implica sobre todo un problema de coste. El coste se puede abordar mediante la materia prima y los procesos de fabricación. En este sentido, debemos tener en cuenta que el precio lo ponen las patentes multinacionales y que además, en la actualidad, existe un exceso de demanda de la fibra de carbono, originada sobre todo por el mercado aeronáutico y eólico.

Dentro de este proyecto nos encontramos con cuatro retos principales. El primero es ser capaces de obtener fibra de carbono de bajo coste a partir de breas tratadas por REPSOL. La calidad de las fibras será inferior a las que se utilizan en el sector aeronáutico, pero suficientes para el sector automoción. En este sentido, nuestro proyecto más ambicioso consiste en conseguir implantar una planta piloto que fabrique 50 toneladas al año. Su impacto podrá ser extrapolado a otros sectores como el Naval, construcción, eólico, ...

Por otra parte, los procesos de fabricación de composites deben adaptarse a las cadencias de automoción. En efecto, los procesos de composites, en general, son más lentos que los tradicionales de metales.

Además, va a haber que diseñar conceptos estructurales que aprovechen las características de los materiales compuestos frente a rigidez, impacto, fatiga, ... Estos materiales son diseñados en función de las solicitaciones a las que se ve sometida la estructura y es en el momento de la fabricación cuando conseguimos alcanzar sus propiedades.

Por último, será necesario desarrollar técnicas de desensamblaje que permita el reciclado de los componentes.

Se trata de un proyecto muy ambicioso de un presupuesto aproximado de 14 millones de euros, que comenzará a desarrollarse en septiembre y tendrá una duración de cuatro años.

¿Los resultados serán aplicables?

Ese es el mayor reto de este proyecto, marcar las pautas para el futuro, porque el futuro va en esa línea, aunque en nuestro entorno todavía no se ha desarrollado. En nuestro entorno vivimos todavía en la era del hierro y del aluminio, y los diseñadores no tienen en cuenta otros materiales, como las estructuras híbridas, donde se mezclan plásticos con metales, composites con metales, etc.

→ FUNCIONARIOS CHILENOS RECIBEN LOS DIPLOMAS TRAS EL PERIODO DE FORMACIÓN

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea junto con Bidasoa Activa, ha entregado los diplomas a 23 funcionarios del gobierno de Chile que han permanecido 2 meses entre nosotros.

En dicho acto estuvieron presentes los alcaldes de Hondarribia e Irún; Miguel Angel Páez, Presidente de Bidasoa Activa; Guillermo Echenique, Consejero Delegado de Bidasoa Activa; y José Luis Abaunz, Director de Relaciones Universidad-Empresa de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.

Esta entrega de diplomas es el final del encargo del Gobierno de Chile y de la Unión Europea que recibieron en su día la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea (Campus de Bidasoa) y Bidasoa Activa para realizar un programa de formación, a lo largo de 2 meses.



Komunikazio adituek irakatsiko dute HUHEZIn datorren ikasturtean

IKUS-ENTZUNEZKO KOMUNIKAZIOAN HAINBAT IKASGAI IRAKATSIKO DUTE.

Datorren irailetik aurrera, 2007-2008 ikasturtean, komunikazioko aditu askok irakatsiko dute HUHEZIn, Ikus-entzunezko komunikazioan.

Alde batetik, Anjel Lertxundi idazle eta gidoigileak gidoigintza irakatsiko du. Horretaz gain, Eneko Olasagasti zine eta telebista zuzendariak, errealizazioa. Bingen Zupiria ETBko zuzendariak eta Jaime Otamendi ETBko albistegietako arduradunak kalitatea irakatsiko dute. Iban del Campo dokumentalgileak Ikus-entzunezko sistemen egitura eta dokumentalgintza emango ditu.

Horretaz gain, Idoia Astigarraga telebista adituek irakatsiko ditu ikus-entzunekoei lotutako ikasgaiak. Iñaki Guridi eta Garikoitz Udabe, Euskadi Irratiko esatariek Irratigintza 1 eta 2 emango dute, hurrenez hurren.

Aintzane Perez del Palomar ETBko kanpo erosketen arduradunak International Communication irakatsiko du, ingelesez.

Jasone Agirre ETBko kazetariak Komunikazioaren teoria irakatsiko du. Julia López, produkzio munduan aditua, Production on TV emango du, ingelesez. Eta Goio Arana diseinatzaile sarituak emango du Komunikazio grafikoa, Informazioaren diseinua eta Fotokazetaritza.

DATORREN IRAILETIK AURRERA, 2007-2008 IKASTURTEAN, KOMUNIKAZIOKO ADITU ASKOK IRAKATSIKO DUTE HUHEZIN, IKUS-ENTZUNEZKO KOMUNIKAZIOAN.

AGENDA FORMATIVA

PRÓXIMOS CURSOS DE FORMACIÓN CONTINUA

ESTOS CURSOS DARÁN COMIENZO EN SEPTIEMBRE.

CURSO AVANZADO EN AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL

Se desarrollará del 4 de Septiembre al 20 de diciembre de 2007. Pretende dotar a los profesionales de herramientas conceptuales y operativas que les permitan analizar, desarrollar, implantar y supervisar en su caso Sistemas Automatizados Industriales.

Programa:

- Regulación y control de procesos industriales.
- Captación de datos.
- Accionamientos.
- Sistemas de supervisión.
- Comunicaciones industriales.
- Seguridad en máquinas.

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

MÁSTER EN LOGÍSTICA INTEGRAL

Del 15 de octubre de 2007 al 15 de junio de 2008, este máster se presenta en colaboración con la Cámara de Comercio de Álava. El máster pretende capacitar a los asistentes en la planificación y dirección de actividades relacionados con la logística y producción a través de un estudio amplio de técnicas, herramientas y metodologías directamente vinculadas con la gestión empresarial y de operaciones productivas y logísticas.

Programa:

- Conocimientos básicos .
- Conocimientos Avanzados, 310 h
- Desarrollo de un Proyecto Logístico, 230 h.

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

CURSO EXPERTO EN LOGÍSTICA INTEGRAL

Se impartirá del 19 de Octubre de 2007 al 6 de Junio de 2007. Está dirigido a profesionales, y pretende capacitar a los asistentes en la planificación y dirección de actividades relacionadas con la logística.

Programa:

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

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

CURSO EXPERTO EN CONFIGURACIÓN DE REDES CISCO CCNA (SEMIPRESENCIAL)

Del 19 de octubre de 2007 al 2 de junio de 2008, este curso pretende contribuir a resolver la problemática ocasionada por la creciente escasez de profesionales en tecnologías de redes informáticas, formando expertos que gestionen y configuren los equipos de comunicaciones de las redes de transmisión de datos.

Programa:

- Conceptos básicos de redes.
- Configuración básica de redes
- Configuración avanzada de redes.
- Tecnologías Wan.
- Proyecto final.

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

CURSO EXPERTO/AVANZADO EN SEGURIDAD INFORMÁTICA (SEMIPRESENCIAL)

Del 9 de octubre de 2007 al 3 de junio de 2008, el objetivo es poder desarrollar políticas de seguridad que permitan una mejor gestión de la seguridad informática dentro de la organización; estudiar los riesgos, conocer las medidas, controlar riesgos e identificar los aspectos a mejorar; conocer aspectos de seguridad física, y ser capaz de diseñar el sistema de gestión de la seguridad informática.

Programa:

- Seguridad en nodos y redes.
- Seguridad perimetral.
- Auditoría de seguridad.
- Incidentes de Seguridad.
- Gestión de la Seguridad Informática.
- Seguridad Física.
- Proyecto final.

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

CURSO AVANZADO EN DESARROLLO WEB CON J2EE

Se impartirá del 16 de octubre al 14 de febrero. Pretende conocer los aspectos tecnológicos para el desarrollo de aplicaciones Web; optimizar el mantenimiento y desarrollo de aplicaciones Web; conocer los frameworks Java; proporcionar a los participantes una "ventaja competitiva profesional" poniendo énfasis en dos áreas fundamentales: tecnologías en el lado Cliente y en el lado del Servidor.

Programa:

- XHTML+CSS: Desarrollo de Aplicaciones Web.
- JavaScript: Programación Web Dinámica.
- XML: Desarrollo de Aplicaciones Orientadas a Objetos.
- J2EE (I): Desarrollos Web con acceso a base de datos con tecnología Java.
- J2EE (II): Patrones de diseño y Frameworks (Struts, Spring e Hibernate).

Más información en: www.mondragon.edu/caj2ee.



OFERTA FORMATIVA CORPORATIVA



DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

SE TRATA DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRECTIVA QUE SE IMPARTIRÁ LOS DÍAS 10, 11, 22 Y 23 DE OCTUBRE EN OTALORA, DE 9:00H A 18:30H.

OBJETIVOS:

- Desarrollar un diagnóstico de las capacidades de dirección de la innovación de la empresa como punto de partida de un programa de transformación.
- Identificar los aspectos clave de dirección en los que se debe intervenir para hacer más innovadora la empresa.
- Seleccionar y gestionar eficazmente iniciativas estratégicas y proyectos de innovación.
- Orientar el proceso desde la generación de ideas hasta su introducción efectiva de la innovación en el mercado.



CONTENIDOS

Para comenzar se hará una introducción, en la que se explicará el contexto de la innovación, analizando aspectos como su evolución en las empresas, sus obstáculos y los componentes de una sistemática de dirección de las empresas, entre otros.

A continuación, se desarrollarán los siguientes apartados: el diseño de la empresa para la innovación, que se centrará en sistemas de gestión para la inno-

vación; los principios de una dirección integral de la innovación y los factores propulsores de la capacidad de innovar; después se hará un diagnóstico de la capacidad de innovar, analizando equipos de proyecto de innovación; el siguiente punto se centrará dentro de la empresa, valorando aspectos de negocio, aspectos externos y analizando el contraste de distintos estilos de dirección y valoración de sus aportacio-

nes a la innovación; otro apartado se centrará en la innovación, la estrategia y creación de valor para el cliente; se estudiará la organización para innovar, es decir, cómo reorientar procesos y responsabilidades para enfocar la organización a la innovación; las competencias para innovar; y, por último, el comité de innovación, es decir, el papel del órgano motor que dirige y gobierna la innovación en una empresa.

FINAL DE PERIODO LECTIVO MBA EXECUTIVE OTALORA-MONE

A comienzos del mes de julio finalizó el periodo lectivo del MBA Executive, Master en Dirección de Empresas, organizado conjuntamente por Otalora, Centro de Desarrollo Directivo y Corporativo de la Corporación, y MONE.

Esta edición ha sido muy bien valorada por los participantes, quienes resaltaban el enfoque centrado en las personas y en la innovación y la calidad de los ponentes. Todo ello les ha permitido disponer de una detallada visión de las distintas áreas funcionales de la organización y profundizar en el carácter sistémico de las mismas.

Ahora disponen de plazo hasta finales de noviembre para la realización del Proyecto Fin de Master, donde deberán abordar el análisis de una nueva inicia-

tiva de negocio, problema concreto de gestión y/o propuesta de mejora en la que se integren las dimensiones tratadas a lo largo de la etapa lectiva.

Por otra parte ha quedado abierto el plazo para la inscripción en la edición 2007/08. Se puede obtener más información sobre la misma a través de www.otalora.com o contactando directamente con Marian Uribarren (muribarren@otalora.mcc.es / tel.: 943 71 23 30).



PRÓXIMOS CURSOS EN OTALORA

ESTOS CURSOS DARÁN COMIENZO EN SEPTIEMBRE.

MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO (13 DE SETIEMBRE)

Dirigido a directivos y presidentes de distintas cooperativas, los objetivos de este curso son: conocer las características principales del Modelo de Gestión Corporativo; realizar una primera evaluación de la situación de la empresa con respecto a este referente e identificar las principales áreas de mejora para progresar en esta dirección; y conocer la herramienta de autoevaluación corporativa y la aplicación informática asociada, entre otros.

Entre los contenidos a desarrollar se encuentran, por tanto, la historia del modelo, el análisis de su logo principal, sus dimensiones, el módulo de e-learning, la herramienta de autoevaluación o la aplicación informática.

El curso tendrá lugar el 13 de septiembre de 2007.

DIRECCIÓN DE REUNIONES (20 DE SETIEMBRE)

Dirigido a directivos, los objetivos de este curso son, entre otros, la práctica de las habilidades necesarias para la coordinación de reuniones y participación en ellas; catalizar un cambio cultural respecto a la asistencia y gestión de las reuniones; y el desarrollo y manejo de técnicas y herramientas concretas para la mejora de la eficacia de una reunión.

Los contenidos a analizar son, cómo aumentar la productividad y eficiencia de las reuniones mediante la toma de conciencia del valor del tiempo; cómo aplicar el enfoque a resultados en la gestión de reuniones; la comunicación como principal herramienta de trabajo durante una reunión; y por último, las normas como instrumento de eficacia y asignación de roles para el aumento de la eficacia en las reuniones.

NEGOCIACIÓN SITUACIONAL (24 DE SETIEMBRE)

También dirigido a directivos, los objetivos son: identificar las situaciones de influencia y negociación de las que depende la eficacia en la gestión diaria del puesto y entrenarse en modelos que les permita incrementar la eficacia de su actuación; aportar y entrenar a los directivos un método, procesos, técnicas y habilidades que les permitan resolver con éxito las diferentes situaciones de negociación a las que se enfrentan; y por último, adaptar el entrenamiento a las situaciones de negocio y responsabilidades de los directivos de MCC.

Más información sobre próximos cursos: www.otalora.com

CLAUSURA CURSO EXPERTO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN

El pasado 29 de junio se realizó la clausura del Curso Experto en Dirección de Empresas de Distribución. Este curso de postgrado es fruto de la colaboración que mantienen Otalora y el Departamento de Desarrollo de Personas del Grupo Eroski, siendo esta la 11ª edición.

En esta ocasión han tomado parte un total de 20 responsables y directivos provenientes de distintas áreas y negocios del Grupo. A lo largo del periodo lectivo se abordaron contenidos centrados en los procesos del sector de la Distribución, destacando la importancia de las personas y de la innovación.

La clausura estuvo precedida por la presentación de los proyectos realizados por los participantes y contó con la asistencia de varios directivos del Grupo Eroski,

quienes destacaron la calidad de los proyectos, enfocados en la iniciativa de nuevos negocios o en la propuesta de mejoras.

Es de destacar la satisfacción de los participantes, uno de los cuales mani-

festaba: "ha sido un periodo duro por tener que compaginar la formación con el trabajo, pero se lo he recomendado a todos los que me han preguntado por lo que estaba haciendo".



Arrasateko saskibaloi elkarteko talde guztiek Mondragón Unibertsitatearen kamisetak jantziko dituzte

MONDRAGÓN UNIBERTSITATEAK ETA ARRASATEKO OINTXE! SASKIBALOI ELKARTEAK LANKIDETZA HITZARMENA SINATU DUTE HURRENGO HIRU DENBORALDIETARAKO.

Uztailaren 18an sinatutako proiektu honek, Arrasateko eta Debagoienako saskibaloizale ugariaren ilusioa piztea du helburu. Saskibaloizale jarduerak, dagoeneko, 40 urte beteko ditu Arrasaten eta, hitzarmen honi esker, saskibaloian jokatzeko aukera eskaintzen jarraituko du elkarteak.

UNIBERTSITATEA ETA KIROLA UZTARTU

Unibertsitatearen eta kirolaren arteko lotura oso estua izan da betidanik: fakultateen arteko kirol lehiaketetan parte hartzen dute edota egoera fisikoari lotutako hainbat ikastaro antolatzen dituzte. Unibertsitatea gazteen elkarbizitzarako eremua da eta, ikasteaz gain, kirola ere bultzatzen da. Horrela, unibertsitateak bete-betean uste du kirola egitea balio garrantzitsuak hedatzeko eta irakasteko oinarria dela. Hain zuzen ere, saskibaloiak funtsezko balioak sustatzen ditu, hala nola, ahalegina, talde-lanaren aldeko konprometua, dinamismoa eta zintotasuna. Balio horiek guztiak, unibertsitatean ere hedatuta eta errotuta daude. Hori dela eta, unibertsitateak betidanik, kirol jarduerak sustatu ditu bere bost campusetan.

Ondorioz, Ointxe! Saskibaloizale Elkarteak hurrengo denboraldirako 11 talde izango ditu. Horietako sei federatuta egongo



dira, eta ziur aski lau haur talde eta kimu talde bat izango ditu. Mutil taldeak dira denak, saskibaloian jokatzeko Arrasateko emakume taldeek hainbat denboraldi baitaramatzate Eskoriatzako klubarekin lankidetzan.

ÁREA INDUSTRIAL / INDUSTRI ARLOA

FAGOR Arrasate se adjudica dos nuevos proyectos

UNO PARA EL FABRICANTE DE AUTOMÓVILES CHINO SHANGHAI WANZHONG AUTOMOTIVE COMPONENTS POR 10 MILLONES DE EUROS Y OTRO PARA VOLKSWAGEN POR 12 MILLONES DE EUROS.



El fabricante automovilístico Shanghai Wanzhong Automotive Components ha adjudicado a FAGOR Arrasate un importante pedido para el suministro de una línea blanking de corte y de una línea de prensa con troqueles progresivos. Con este nuevo pedido, FAGOR Arrasate sigue liderando el sector de corte de piezas para automóvil en China. Recientemente, la firma guipuzcoana instaló una gran línea blanking en Baosteel y en este momento está instalando otra para la nueva planta de Thyssen

en el norte del gigante asiático.

Las líneas de corte con prensa o blanking lines son indispensables en el proceso de fabricación de carrocerías de automóviles y FAGOR Arrasate es un especialista, mundialmente reconocido, en su diseño y suministro. No sólo en China, sino en otros muchos países como Estados Unidos, Europa, Oceanía y Asia, donde actualmente se están realizando instalaciones.

NUEVO PROYECTO PARA VOLKSWAGEN

Por otro lado, el fabricante alemán Volkswagen ha vuelto a elegir a FAGOR Arrasate como suministrador de las nuevas prensas que ampliarán su capacidad productiva.

En concreto, FAGOR Arrasate instalará dos grandes prensas transfer por valor de 12 millones de euros. Cada prensa puede trabajar hasta 25 piezas por minuto y las dimensiones de sus mesas son de 4500 x 2200 mm.

CON ESTE NUEVO PEDIDO, FAGOR ARRASATE SIGUE LIDERANDO EL SECTOR DE CORTE DE PIEZAS PARA AUTOMÓVIL EN CHINA.

Fagor Electrodomésticos fabricará calderas en China

FAGOR Y LA EMPRESA AMERICANA AOSMITH CREAN UNA SOCIEDAD CONJUNTA Y PONEN EN MARCHA UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN QUE ESTARÁ OPERATIVA A PARTIR DE MAYO DE 2008.

Fagor Electrodomésticos ha creado junto con la empresa americana AOSmith una Joint Venture al 50% para la fabricación de calderas en China. El proyecto se pondrá en marcha de manera inmediata. Ambas compañías esperan que la planta de producción esté operativa a partir de mayo de 2008.

Este acuerdo, aprobado recientemente por el Consejo Rector Fagor, ha sido el colofón al trabajo conjunto realizado por parte de ambas compañías durante más de dos años. Se trata de una apuesta de futuro en el Negocio de Confort, marcado por dos aspectos clave dentro del plan estratégico de la compañía: la innovación y la expansión internacional.

Según Fabián Bilbao, Director General de Fagor Electrodomésticos: *'este acuerdo supone un gran paso adelante, ya que nos permitirá acceder con mayor ambición a los mercados emergentes de la Calefacción tanto en Europa del Este como en Asia. La puesta en marcha de esta nueva planta de producción*

supone una apuesta por las calderas como elemento central en el sector de confort para Fagor, pero estamos convencidos que será una gran experiencia para todos.

El Grupo Fagor Electrodomésticos es el quinto fabricante europeo de electrodomésticos con una cuota de mercado en Europa próxima al 6% y una facturación superior a los 1.700 millones de euros. Su presencia comercial se extiende a 100 países de todo el mundo en los que operará a través de 12 marcas comerciales.

SE TRATA DE UNA APUESTA DE FUTURO EN EL NEGOCIO DE CONFORT, MARCADO POR DOS ASPECTOS CLAVE DENTRO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA: LA INNOVACIÓN Y LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL.

ULMA, referente en el Salón Internacional de la Logística

ULMA CARRETIILLAS ELEVADORAS Y ULMA HANDLING SYSTEMS ESTUVIERON PRESENTES EN LA PASADA EDICIÓN DEL SALÓN INTERNACIONAL DE LA LOGÍSTICA (SIL) CELEBRADO EN JUNIO.

La Nueva gama de Retráctiles RBN, el nuevo modelo de Carretillas Eléctricas Triciclo con Corriente Alterna FBKRT PAC y por último la nueva Carretilla Diesel de Gran Tonelaje 8 a 16 Tn fueron las novedades presentadas por ULMA Carretillas Elevadoras en esta edición.

Asimismo, quedaron patentes las múltiples ventajas de los nuevos modelos evidenciando las características más importantes de cada novedad, tales como la gran versatilidad para adaptarse y desempeñar a la perfección cualquier tipo de tareas gracias a la selección programable de diferentes opciones especiales de la retráctil, la inmejorable maniobrabilidad para espacios reducidos como espacios interiores de la carretilla eléctrica triciclo FBKRT PAC y la capacidad de carga de hasta 16 Tn de la carretilla diesel de gran tonelaje.

El escaparate de ULMA Handling Systems, por su parte, se decantó por las últimas novedades en sistemas de Almacenamiento Automático y Preparación de Pedidos diseñados para la manipulación y almacenamiento de todo tipo de cargas. Además, con el objetivo de ofrecer un servicio integral de logística, la división de Supply Chain Software de ULMA Handling Systems presentó



su nuevo Sistema de Información para la cadena logística bautizada con el nombre de IK LOG. Este nuevo sistema ha sido diseñado para ofrecer una solución flexible y modular a soluciones para sistemas de Pick to Light, soluciones de sistemas de radiofrecuencia, soluciones para la gestión integral de almacenes y soluciones para localización e identificación, entre otros.

Innovación, Experiencia y Tecnología resumen el reconocimiento de ULMA en el sector logístico que le hacen posicionar como sello de referencia en Sistemas y Soluciones Integrales de Logística.

INNOVACIÓN, EXPERIENCIA Y TECNOLOGÍA RESUMEN EL RECONOCIMIENTO DE ULMA EN EL SECTOR LOGÍSTICO QUE LE HACEN POSICIONAR COMO SELLO DE REFERENCIA EN SISTEMAS Y SOLUCIONES INTEGRALES DE LOGÍSTICA.

Fagorreko langileen elkartasuna tsunamiak eragindako kalteei aurre egiteko

FAGOR KOOPERATIBA ELKARTEAN EGINIKO DIRU BILKETAREKIN HARRERA ETXE BAT ERAIKI DUTE HONDAMENDIAK SUNTSITUTAKO KAVASAN HERRIAN.



2005. urtean Indiako ozeanoaren kostaldean gertaturiko tsunamiaren ondorioz, Fagor S. Coop.eko bazkideek diru bilketa antolatu zuten, gertatutako hondamendiei aurre egiten laguntzeko. Bazkideek borondatezko ekarpenak egin zituzten, eta guztira, 60.000 euroko kopurua lortu zuten.

Mundukide Elkartearen arduratu zen diru hori Kavasan izeneko herrira bidaltzeaz (Chennai probintzian), eta, horri esker, argazkian ikus daitekeen eraikinaren konponketak egin ziren. Hondamendiak kaltetutako umeentzako harrera etxe bat da. Horren betekizuna,

harrera emateaz gain, horrelako hondamendiei aurre egin ahal izateko bertakoei beharrezko heziketa helaraztea da.

2006ko abenduan inauguratu zuten. Bertan izan ziren, alde batetik, Bro Arnel jauna, JPIC (Peace Justice and Integrity os Cration) elkartearen arduraduna; eta bestetik, Fr. Raphael Raj jauna, Chennai probintziako klaretarretako probintziala.

Horiez gain, Kavasan talde artistikoa ere bertan izan zen. Bere xedea folklorea sustatzea da, eta bertako kulturaren aurkezpen bat egin zuten.

Bestalde, oroitzapen berezia eskaini zieten Euskal Herriko kooperatibetako kideei, horien eskuabaltasunari esker izan baita posible harrera etxearen eraikuntza. Horrela, laguntza eman zuten guztien omenez plaka bat ezarri zuten etxearen sarreran.



LKS entregará “llave en mano” el nuevo almacén general de Petronor

PETRONOR HA SELECCIONADO A LKS ENTRE 6 INGENIERÍAS INVITADAS PARA ELABORAR LA INGENIERÍA DE DETALLE, SUMINISTRO DE MATERIALES Y CONSTRUCCIÓN EN LA MODALIDAD DE “LLAVE EN MANO” DE VARIOS ALMACENES QUE PETRONOR POSEE EN MUSKIZ, BIZKAIA.

La actuación prevista contempla la redacción del proyecto básico, de ejecución, de actividad y el proyecto de construcción de una nave de cargas largas, nave de paletizados, edificio de oficinas, centro de transformación, marquesina en campo exterior, muelle de botellas y cubetos, y urbanización.

LKS ha sido la adjudicataria del proyecto por su planteamiento del proceso constructivo, programa de trabajo, servicios afectados y por las soluciones propuestas a las posibles interferencias en la producción.

Una vez ampliado y modificado el almacén general, la nave de cargas largas albergará repuestos pesados, intercambiadores y tuberías largas en 1.564 m² y la nave de paletizado constará de 918 m², con una altura libre mínima de 9 metros. El edificio de oficinas dispondrá de tres plantas de altura. La campa exterior estará compuesta por una zona de almacenamiento a cielo abierto y otra zona cubierta de 260 m² para almacenar catalizadores y demás mercancía que pueda permanecer a la intemperie. Además se prevé una zona de cubetos para almacenar productos químicos.

Petronor, constituida en Bilbao en 1968, se encuentra par-



ticipada en un 85,98% por Repsol YPF y en un 14,02% por la BBK, con una capacidad de refinado de crudo de 11.000.000 de Toneladas. Sus instalaciones se hallan situadas en los términos municipales de Muskiz, Abanto y Zierbena.

Biurrarena aporta su tecnología en la planta de tratamiento de electrodomésticos recientemente inaugurada en Madrid

ESTÁ PREPARADA PARA TRATAR 120.000 UNIDADES ANUALES DE FRIGORÍFICOS Y CONGELADORES.



Se ha inaugurado recientemente, en el barrio madrileño de Vicálvaro, la planta de tratamiento de electrodomésticos de línea blanca (ELBs) de la empresa RETRALEC VICÁLVARO, en la que Biurrarena ha aportado el diseño y la tecnología. El acto inaugural estuvo presidido por el viceconsejero de Medio Ambiente de la Comunidad de Madrid, José Trigueros, y por su directora de Calidad.

En Retralec Vicálvaro S. L. participan como socios Biurrarena y las empresas madrileñas Soil Recovery y Transportes y Logística Niño, marcando un hito fundamental en el desarrollo de la gestión y tratamiento de residuos en la Comunidad de Madrid, al ser el primer centro de tratamiento y reciclaje de frigoríficos fuera de uso en esta Comunidad, cumpliendo con las

exigencias más estrictas de la normativa europea.

4,5 MILLONES DE INVERSIÓN

La planta, cuya inversión ha ascendido a 4,5 millones de euros y en la que trabajan actualmente 7 personas, tiene capacidad suficiente para tratar todos los residuos de frigoríficos que se generan en la Comunidad de Madrid. Dispone de una superficie de 4.000 m², de los que 1.500 m² están dedicados al proceso de tratamiento y el resto a zona de carga, descarga y almacén. Está preparada para tratar 120.000 unidades anuales de frigoríficos y congeladores en un solo turno, haciendo de él uno de los mayores centros de este tipo.

Al igual que otros electrodomésticos, los frigoríficos usados contienen sustancias nocivas que es preciso extraer para evitar que se difundan sin control por la atmósfera o en aguas subterráneas. Los contaminantes más perjudiciales que contienen los frigoríficos fuera de uso, son dos: por un lado, aceites en el circuito de refrigeración, y por otro, los CFCs ubicados en este circuito y en las espumas aislantes de sus paredes.

LA PLANTA, CUYA INVERSIÓN HA ASCENDIDO A 4,5 MILLONES DE EUROS, TIENE CAPACIDAD SUFICIENTE PARA TRATAR TODOS LOS RESIDUOS DE FRIGORÍFICOS QUE SE GENERAN EN LA COMUNIDAD DE MADRID.

→ PROGRAMA DE ACOGIDA A NUEVOS SOCIOS DE ORONA

Un nuevo grupo de socios de Orona ha realizado recientemente el programa de acogida a nuevas incorporaciones. En esta ocasión el grupo ha estado compuesto por 25 personas procedentes de Hernani y de otros centros de trabajo (Palencia, Barcelona, Girona, Madrid, Galicia y Burgos). En Orona son ya más de 1.300 socios, y de ellos el 40% han realizado el programa de acogida Bazkide. Además, de cara a este año, las previsiones indican que otros cuatro grupos más llevarán a cabo esta sesión formativa de acogida. La foto está tomada en Otalora.



Alstom adquiere Ecotènia

LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA ACEPTAN LA PROPUESTA DE ADQUISICIÓN DE LA FIRMA FRANCESA, LO QUE SUPONE RENUNCIAR A SU CONDICIÓN COOPERATIVA Y SU SALIDA DE MCC.

La decisión adoptada en su momento por los socios de la Cooperativa catalana Ecotènia, de promover un acuerdo con un socio estratégico, que dispusiera de potencial para impulsar su desarrollo tecnológico y acelerar el proceso de internacionalización, ha desembocado en la adquisición de Ecotènia por Alstom, empresa francesa que cuenta con fuerte presencia en el sector de grandes equipamientos para el sector eléctrico.

LAS RAZONES

Los socios de Ecotènia han estimado que, en el marco del creciente proceso de globalización en que se mueve su actividad empresarial, el incremento de recursos destinados a su desarrollo tecnológico y a su expansión, sobre todo en el ámbito internacional, exigían ineludiblemente la alianza estratégica con un socio con gran peso en el sector energético.

Con esta decisión, el colectivo de Ecotènia ha tratado de responder a los nuevos retos empresariales de su actividad, derivados de la profunda evolución que está experimentando el negocio de energías renovables en el mundo y, por supuesto, en España, debido:

- a la entrada de nuevos agentes multinacionales, vinculados generalmente a grandes fabricantes de bienes de equipo.
- a la exigencia creciente de adecuar la dimensión a los esfuerzos requeridos en el ámbito de I+D.
- a la exigencia de expansión del negocio en los mercados internacionales.

SALIDA DE MCC

La instrumentación de esta operación conlleva la renuncia de su condición cooperativa y su salida de MCC, después de ocho años de fructífera convivencia. Las circunstancias han cambiado enormemente en su negocio (dimensión, desarrollo tecnológico y expansión internacional) y el acuerdo con Alstom les ayuda a fortalecer su posicionamiento competitivo en mercados internacionales, donde cada vez es mayor la presencia de grandes multinacionales fabricantes de bienes de equipo.

La decisión de Ecotènia se enmarca en el principio de Soberanía de las Cooperativas, por el que sus socios han decidido, en la Asamblea Extraordinaria del 25/06/2007, aceptar la propuesta de Alstom como mejor fórmula para garantizar su desarrollo futuro, sacrificando con ello su capacidad de autogestión y las decisiones futuras.

En cualquier caso, según ha difundido MCC, la salida de Ecotènia, no supone dejar de lado la estrategia trazada por la Corporación en el sector energético, "al que continuamos considerando como uno de los cuatro sectores prioritarios en las actividades futuras de MCC".

LA INSTRUMENTACIÓN DE ESTA OPERACIÓN CONLLEVA LA RENUNCIA DE SU CONDICIÓN COOPERATIVA Y SU SALIDA DE MCC, DESPUÉS DE OCHO AÑOS DE FRUCTÍFERA CONVIVENCIA.

El pasado 19 de junio, el propietario de la empresa alemana de rectificadoras CNC-TechnikWeiss, el Bern Weiss, visitó las instalaciones de Fagor Automation.

Actualmente, CNC-Technik Weiss es un cliente habitual de los encoders de FAGOR, quien ahora ha mostrado interés en integrar los sistemas de control numérico FAGOR para rectificadoras en sus máquinas. Bern Weiss afirmó que gracias a la visita había podido confirmar la buena imagen que ya tenía de Fagor Automation. Así, se mostró muy interesado en adquirir el paquete completo de FAGOR, que consistía en sistemas de control numérico junto con los sistemas de captación de alto rendimiento.

En la foto, Bernd Weiss (derecha); Stephan Schroller (centro), de Fagor Alemania, que le acompañó en la visita; y JR Arriola-bengoia, responsable de Marketing del negocio de captación de Fagor Automation.



CNC-TECHNIK WEISS EN FAGOR AUTOMATION

GRUPO EROSKI incorpora 600 puestos de trabajo en sus 33 aperturas del primer trimestre

TRAS LA RECIENTE INCORPORACIÓN DE CAPRABO DISPONE DE UNA RED DE 2.348 ESTABLECIMIENTOS, MÁS DE 47.000 TRABAJADORES Y UN VOLUMEN DE FACTURACIÓN SUPERIOR A LOS 8.600 MILLONES DE EUROS.

GRUPO EROSKI mantiene su ritmo de desarrollo e inversiones y hace balance de los primeros meses del ejercicio 2007.

Serán 600 trabajadores los que posibilitarán la actividad comercial de esta treintena de nuevos establecimientos. GRUPO EROSKI al día de hoy tras la incorporación de Caprabo dispone de una red de 2.348 establecimientos, más de 47.000 trabajadores y un volumen de facturación superior a los 8.600 millones de euros. Más de 13.258 trabajadores participan en la propiedad, en los resultados y en la gestión de la empresa.

El incremento de la red comercial se completa con una cifra superior a la prevista al contabilizar 33 nuevos establecimientos incorporados a su red comercial. Los completan 6 hipermercados EROSKI, 8 supermercados EROSKI/center, 5 autoservicios, 6 perfumerías lf, 5 oficinas de EROSKI/viajes, 2 tiendas de deporte Forum Sport y una gasolinera. La incorporación de estos establecimientos se produce en la Comunidad Valenciana, Galicia, País Vasco, Castilla La Mancha, Castilla y León, Murcia y Cantabria.

GRUPO EROSKI estima la inversión de 750 millones de euros para este ejercicio en vigor que posibilitarán el desarrollo



de todas las enseñas comerciales estratégicas del Grupo, las de dominio alimentario con hipermercados y supermercados, así como las de diversificación entre las que destacan las perfumerías, viajes, gasolineras y deporte.

Caja Laboral gana 92,6 millones de euros en el primer semestre del año

LOS RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS SE HAN ELEVADO A 105,4 MILLONES DE EUROS, CIFRA UN 21,5% SUPERIOR A LA ALCANZADA EL AÑO PRECEDENTE. DESPUÉS DE IMPUESTOS ESTOS RESULTADOS SUMAN 92,6 MILLONES DE EUROS.

Estos primeros seis meses han confirmado la mejora de márgenes y el fortalecimiento del nivel de actividad comercial, tanto en el Área de Particulares como en Empresas, y de manera especial en la Red de Expansión.

En lo relativo a Particulares sigue siendo muy relevante el nivel de formalizaciones de hipotecas para compra de vivienda, que a pesar de algunos signos de ralentización en el mercado, y de los repuntes de tipos de interés, han aumentado sus saldos a un ritmo interanual del 19%.

En este capítulo hay que destacar especialmente la evolución en la Red de Expansión, cuya aportación al crecimiento de saldos totales ha sido de un 35%. Con esta cifra, el saldo total de inversión en préstamos hipotecarios en la citada Red supone en la actualidad un 32%.

EL TOTAL DE LOS SALDOS DEL SECTOR PRIVADO INTERMEDIADOS POR CAJA LABORAL HA AUMENTADO EN RELACIÓN AL MISMO MES DEL AÑO ANTERIOR UN 11,6%.

En lo relativo a la captación de ahorro, el total de los saldos del sector privado intermediados por Caja Laboral ha aumentado en relación al mismo mes del año anterior un 11,6%.



Caja Laboral organiza la primera edición de "Camino de Encuentros 2007"

DEL 27 DE JUNIO AL 7 DE JULIO, 100 ESTUDIANTES DE PRIMERO Y SEGUNDO DE BACHILLER DE DISTINTAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS HAN PARTICIPADO EN UNA AVENTURA LÚDICO CULTURAL EN TORNO AL CAMINO DE SANTIAGO.

Salvando las distancias, "Camino de Encuentros" es una especie de Ruta Quetzal a pequeña escala. Un proyecto lúdico cultural en torno al Camino Santiago organizado por Caja Laboral y en el que han participado 100 jóvenes estudiantes de Zaragoza, La Rioja, Valladolid, Burgos y León. Un total de diez jornadas de aventura y convivencia, con recorridos a pie y en autobús, visitas a edificios históricos y puntos referentes de la ruta Jacobea, y actividades deportivas con el fin de potenciar entre los jóvenes valores como la vivencia del espíritu del Camino, el compañerismo, el trabajo y juego en equipo, o la integración cultural.

Durante esta aventura, los jóvenes recorrieron distintos lugares del Camino de Santiago. Estuvieron seis días en La Rioja, uno en Burgos, otro en León, y finalmente pasaron dos días en Galicia. Durante su estancia en La Rioja conocieron edificios históricos y puntos referentes de la Ruta Jacobea, aunque también visitaron otros lugares no relacionados con la ruta, como el Museo de la Cultura del Vino en Briónes (La Rioja). A su vez, en cada lugar visitado, fueron recibidos por diferentes cargos de la ciudad, así como los alcaldes de Burgos, León y Santiago de Compostela, y en Logroño los recibió el alcalde junto al director general de educación.

El equipo que ha hecho posible este proyecto liderado por Caja Laboral ha estado integrado por Viajes Eroski, que se ha



ocupado del alojamiento, manutención y transporte; Athlon, que ha diseñado los juegos y actividades deportivas, además de aportar monitores al proyecto; Profit, que ha diseñado el plan de medios y los soportes para esta iniciativa; y Piedra de Rayo SL, que ha elaborado los contenidos pedagógicos del programa en forma de fichas.

Nosotros hemos charlado con Alfonso Pérez, responsable de la Dirección Regional de La Rioja, para que nos comentará sus impresiones respecto a este "Camino de encuentros".

ALFONSO PÉREZ CAJA LABORAL LA RIOJA

"ESTAMOS MUY SATISFECHOS CON EL PROYECTO"

¿Satisfechos con el resultado de la primera edición de "Camino de Encuentros"?

Sí, muy satisfechos. El proyecto ha resultado especialmente satisfactorio para los 100 estudiantes que han participado en él. Por una parte, han tenido la oportunidad de conocer a gente de otros lugares, y a su vez, han recorrido diferentes tramos del Camino y conocido historias relacionadas con la Ruta.

Nosotros aún no hemos hecho la valoración final del proyecto. Nos falta saber cómo han percibido nuestros socios la idea, especialmente aquellos de las provincias afectadas directamente por este "Camino de Encuentros". Asimismo, estamos pendientes de la valoración económica del proyecto, pero en lo relativo a su ejecución, la satisfacción es total.

¿Cuáles eran los objetivos de esta actividad?

El proyecto nació con varios objetivos. El principal era impulsar la notoriedad y presencia de Caja Laboral en la sociedad, fortaleciendo a su vez el orgullo de pertenencia de los socios que Caja Laboral tiene en la Red de Expansión, ya que,

son gente que, en general, llevan poco tiempo en la organización.

Por otra parte, pretendíamos transmitir a la sociedad o al mercado esa imagen de entidad sensible con la cultura y los valores culturales de los sitios donde estamos establecidos.

"Camino de Encuentros" no es una acción comercial, sino más bien una actividad de notoriedad social. Es decir, queremos darnos a conocer apoyando una actividad lúdica y cultural con gente joven.

Siendo la valoración tan positiva, ¿se espera una segunda edición?

Espero que sí. La primera vez que se inicia un proyecto es difícil que salga todo a la perfección, pero yo creo que con lo que hemos aprendido en esta edición, podemos mejorar la propuesta para llevar a cabo una segunda.



EZTABAIDA ETA ESPERIMENTAZIO PROZESU LUZE BATEN ONDOREN, GESTIO EREDU KORPORATIBOA DAUKAGU DAGOENEKO, GURE OINARRIZKO PRINTZIPIO KOOPERATIBOETATIK HURBILAGO, ETA HORREKIN BATERA NEURTZEKO TRESNA PROPIO BAT ERE, EZARPENAREN BILAKAERA NEURTZEN LAGUNDUKO DIGUNA.

JOSÉ LUIS LAFUENTE

RESPONSABLE DE DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO DE MCC

PERSONAS EN COOPERACIÓN

PROTAGONISTAS DEL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

El primer Modelo de Gestión Corporativo de MCC se publicó en 1996, con una fuerte inspiración en los principios de la Calidad Total y con gran similitud con el Modelo EFQM en algunos de sus apartados.

El año 2002 realizamos una primera revisión para incorporar al mismo las últimas tendencias en gestión, pero también con el propósito de conseguir que nuestro Modelo de Gestión fuera más propio de MCC. Sin embargo, como elemento de medición del progreso en la implantación del Modelo, se mantuvo la herramienta de autoevaluación o evaluación externa EFQM.

PROYECTO DE REVISIÓN

Si bien las dos versiones anteriores del Modelo de Gestión Corporativo habían sido adecuadas en su momento, en diversas reflexiones realizadas a lo largo del año 2005, se manifestaba la convicción de que nos encontrábamos al final de una fase y que necesitábamos un nuevo impulso en esta materia. De modo que decidimos abordar un proyecto de revisión en profundidad de nuestro Modelo de Gestión Corporativo que partiendo de lo que nos une a todas las empresas de la Corporación, aportara orientaciones genéricas de su puesta en práctica.

A principios de 2006 constituimos un Equipo de Trabajo y una Mesa de Contraste, buscando una participación de personas con diferentes ópticas y sensibilidades. Quiero desde aquí agradecer su dedicación y entrega a todas las personas que han participado en este proyecto, y especialmente a los participantes en estos dos equipos, cuyos nombres aparecen en la tabla adjunta.





ZENTRO KORPORATIBOAN
LAGUNTZA ESKAINIKO
DUGU MATERIAL
DIDAKTIKOAK ARGITARATUZ,
TRESNA INFORMATIKOAK
LANDUZ, ZUZENDARIAK
ETA LAGUNTZAILEAK
PRESTATUZ ETA ABAR,
BAINA KOOPERATIBEK
BERAIEK LANDU BEHARKO
DITUZTE BEREN JARDUERA
PLAN ZEHATZAK.

Durante el primer semestre de 2006 nos fuimos aproximando al nuevo diseño del Modelo, realizando los contrastes pertinentes y el debate en Consejo General y Comisión Permanente. En junio 2006 ya contábamos con un diseño básico del Modelo, pero en lugar de continuar desarrollando los detalles del mismo, decidimos divulgar este borrador ampliamente para proceder a la recogida de aportaciones de mejora. En los meses de septiembre y octubre de 2006 realizamos reuniones con todos los gerentes y presidentes de las cooperativas de la Corporación, que sirvieron para confirmar y afianzar las ideas básicas, y para aflorar un gran número de sugerencias de mejora en el enfoque de algunos detalles.

En los últimos meses de 2006 procedimos a la adecuación del diseño básico en sintonía con las opiniones recogidas y en los primeros meses de 2007 explicitamos los detalles del Modelo simultáneamente a la elaboración de nuestra propia herramienta de autoevaluación. En marzo de 2007 el Consejo General de MCC aprobó el Modelo de Gestión Corporativo y en junio 2007 la herramienta de autoevaluación corregida tras ser testada en tres experiencias piloto: Eroski, Orkli y Caja Laboral.

MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

El esquema principal del Modelo de Gestión Corporativo resultante, se recoge en la figura Nº 1. Como se puede observar, el Modelo se descompone en 5 Dimensiones identificadas cada una de ellas por un color diferenciado.

Los Principios Básicos Cooperativos

son el punto de partida y se desarrollan en todas y cada una del resto de las Dimensiones del Modelo. Las Personas son las principales protagonistas del Modelo, pero no como elemento pasivo a satisfacer, sino trabajando en equipo, colaborando, es decir, en Cooperación.

Son estas personas quienes construyen un Proyecto Compartido y se dotan de una Organización Participativa para llevarlo a la práctica.

Pero este Proyecto se lleva a cabo en un contexto de producto/mercado, con clientes, proveedores, aliados, etc., en el mismo entorno en el que se desarrollan sus competidores. Si bien el propio hecho cooperativo nos proporciona claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una Empresa Excelente.

Los resultados obtenidos constituyen el principal punto de evaluación de la eficacia de la aplicación del Modelo de Gestión. No existen empresas excelentes con resultados deficientes. Es por lo tanto fundamental dotarse de un panel de mando adecuado, seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que estamos obteniendo buenos Resultados Socioempresariales.



Estas son las 5 Dimensiones de nuestro nuevo Modelo de Gestión Corporativo, que actúan en una misma dirección, de un modo coordinado. Por esta razón el diseño circular y dinámico del Modelo intentando mostrar a través de su sentido de giro, la interrelación de las diferentes dimensiones, el dinamismo y el enfoque PDCA.

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN

Lo que no se mide, es muy poco probable que se mejore, y en consecuencia, necesitábamos dotarnos de una herramienta propia de medición que permitiera eva-



luar el grado de progreso en la implantación de los diferentes conceptos recogidos en nuestro Modelo. Hemos desarrollado una metodología de actuación basada en el concepto de Autoevaluación por un equipo de trabajo representativo de las diferentes sensibilidades de las personas de la organización. Hemos definido una serie de aspectos mínimos que actúen como tractores para el progreso inicial y unas fases de evolución para etapas posteriores. La realización de las experiencias piloto, nos ha permitido contar con un método suficientemente testado y bien valorado, suficientemente robusto para su utilización generalizada.

PRÓXIMOS PASOS

Probablemente hasta aquí hemos hecho sólo lo más fácil, la conceptualización, el diseño del Modelo y algunos detalles de las orientaciones, pero eso sí, lo hemos hecho con altas dosis de debate y participación entre las personas que deben liderar su implantación, lo que sin ninguna duda facilitará su puesta en práctica.

En cualquier caso, nos queda la implantación generalizada del Modelo por parte de las empresas de la Corporación. Para ello desde el Centro Corporativo ayudaremos con aspectos como edición de materiales didácticos, elaboración de herramientas informáticas, formación de directivos y facilitadores, etc. pero

son las propias Cooperativas quienes deben elaborar sus planes concretos de actuación.

El conjunto de los materiales del Modelo y Herramienta de Autoevaluación están disponibles desde Junio, y han sido divulgados en foros reducidos, por lo que las Cooperativas más interesadas han iniciado ya actividades en esta materia, pero la divulgación generalizada se inicia con este número del TU, y continuará con un acto de presentación que se celebrará el próximo 10 de septiembre, y continuará con presentaciones más detalladas en todas los órganos de gobierno divisionales.

Las Cooperativas profundizarán en el Modelo y asimilarán las implicaciones derivadas para cada una de ellas a través del primer ejercicio de autoevaluación que realizarán antes de iniciar la próxima reflexión estratégica con el horizonte 2009-2012, donde integrarán las acciones necesarias para dar respuesta a las áreas de mejora identificadas.

Espero que cuando observemos este hito dentro de unos años, juzguemos que fue un cambio necesario introducido en el momento adecuado y que resultó beneficioso para la mayoría de las Cooperativas y para el conjunto de la Corporación. **TU**

PARTICIPANTES EN EL EQUIPO DE TRABAJO

- Antton Fernández (Eroski).
- Javi Goienetxea (Erkop).
- Eli Zubiaga (Fagor Electrodomésticos).
- Aitor Soria (Mondragón Componentes).
- Pedro Etxebarria (Mondragón Automoción).
- Juanje Anduaga (Irizar).
- Eva Larrea (LKS).
- Amaia Agirre (M.U.).
- José Luis Lafuente (Centro Corporativo).

PARTICIPANTES EN LA MESA DE CONTRASTE

- Agustín Markaide (Eroski).
- Javier Sotil (Mondragón Ingeniería y Servicios).
- Agustín Laka (Lana).
- Joxean Etxebeste (Mondragon Assembly).
- Javier Egido (FED Edesa).
- Ignacio Estensoro (Ampo).
- José Luis Madinagoitia (Grupo Ulma).
- José M^a Aldekoa (Mondragón Automoción).
- Juan M^a Otaegi (Comisión Permanente).
- Mikel Zabala (Gestión Social C.Corporativo MCC).
- José Ignacio Garate (Secr. Técnica C.Corporativo MCC).

KOOPERATIBEK EREDUAN SAKONDUKO DUTE
ETA BAKOITZERAKO ONDORIOZTATZEN DIREN
INPLIKAZIOAK BARNERATUKO DITUZTE, 2009-
2012KO ZERUMUGAN HURRENGO GOGOETA
ESTRATEGIKOARI EKIN BAINO LEHEN EGIN BEHARREKO
AUTOEBALUAZIOAREN LEHENENGO ARIKETAREN BIDEZ.

EN LA PLATAFORMA DE PRODUCTOS FRESCOS DE **EROSKI** UBICADA EN ZORNOTZA (BIZKAIA) SE HA LLEVADO A CABO UNA DE LAS EXPERIENCIAS PILOTO CON LA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO.

“LA METODOLOGÍA ESTÁ BIEN ORIENTADA”



MAURO RIVAS RESPONSABLE PERSONAS – **IÑAKI REGIL** COORDINADOR EROSKI PPF
AMAIA ROCERO TÉCNICO CALIDAD – **AINHOA RUIZ** TÉCNICO CALIDAD

¿Qué opináis del nuevo modelo de gestión?

Mauro: El nuevo modelo está muy orientado a las personas.

Iñaki: Nosotros tenemos la “Q de plata” y estamos trabajando para la “Q de oro” en el tema del modelo EFQM. Y, en efecto, el nuevo modelo de MCC pone el acento en las personas y en los Principios Cooperativos.

Mauro: Creo que con este modelo lo que se persigue es impulsar la cultura cooperativa como objetivo número uno, para tratar de recuperar el pulso de la intercooperación y arraigar las bases del cooperativismo. Por supuesto, sin descuidar la vertiente puramente empresarial, es decir, hay que ser competitivos y rentables.

En relación al ejercicio de autoevaluación, ¿Qué sensaciones habéis tenido?

Mauro: Hicimos demasiado rápido el ejercicio. Me hubiese gustado dedicarle más tiempo para hacerlo más en profundidad. Pero creo que la metodología está bas-

tante bien orientada.

Ainhoa: A mí me costaba situarme en la evaluación. No utiliza puntuaciones, como el modelo EFQM, sino que utiliza niveles, y sí que me costaba situarme dentro de cada uno de ellos.

Amaia: Según íbamos realizando el ejercicio, el orden de los niveles parecía que no era muy lógico, a veces el nivel 2 en requisitos era inferior al nivel 1. Además, echábamos en falta una puntuación para compararnos homogéneamente con otras plataformas o medir los progresos con años anteriores.

Mauro: De todas maneras, pienso que hay que hacer un ejercicio de formación previo: Principios Básicos, valores coopera-

tivos, elementos diferenciadores... Y es que te pones a hablar con gente que lleva entre 10 y 15 años entre nosotros, y lo cierto es que no saben muy bien qué es una cooperativa. Y a nivel de equipo directivo, al hablar de principios básicos cooperativos, se nos arruga el morro. Creo que hay que hacer ese ejercicio de reflexión.

¿Recomendaríais realizar esta autoevaluación?

Mauro: Sí, claro; pero de forma ordenada, porque merece la pena dedicarle un poco más de tiempo del que le hemos podido dedicar nosotros.

Ainhoa: Es un ejercicio recomendable. Aunque, en este tipo de herramientas necesitas tu tiempo de formación, asimilar lo que es el modelo, lo que significa, y lo que busca, y poder manejarlo con más fluidez en sus conceptos.

Iñaki: La intención era hacer la autoevaluación con más personas del equipo directivo, pero finalmente hemos sido nosotros cuatro quienes la hemos realizado. En este sentido, hubiera sido mejor ampliar la participación a personas que lideran equipos. **TU**

ORKLIN AUTOEBALUAZIO ARIKETA EGIN DUTE. IÑAKI OCAÑA GERENTEAK ETA JOSE LUIS ARIZKORRETA PRESIDENTEAK ARIKETA HORRI BURUZKO IRITZIA EMAN DIGUTE.

“SE AFIANZA EL MATIZ COOPERATIVO”



IÑAKI OCAÑA GERENTE – JOSÉ LUIS ARIZKORRETA GERENTE. ORKLI

ganas y pienso que ha servido para sacar a la luz algunas de nuestras debilidades. Nos ha valido para hacer auto-crítica y detectar posibles acciones para mejorar esos aspectos.

¿Qué mejoras se pueden aplicar a la herramienta de autoevaluación?

Ocaña: Uno de los temas que ya se han mejorado es la agrupación y simplificación de áreas que antes estaban por separado y resultaban repetitivas. De hecho, se ha reducido significativamente el número de ámbitos a evaluar, igual un 30%. Aligerar el trabajo individual ha sido un acierto.

Arizkorreta: Pero entendiendo que es necesario mantener ese trabajo personal, ya que el hecho de ponerte delante de un escrito y contestarlo tú sólo es un ejercicio que viene muy bien.

Opinión de la nueva versión del MGC.

Ocaña: Una de las cosas que más me sorprendió del nuevo modelo fue la relevancia que se daba al ámbito de las personas. Eso me pareció importante, aunque evidentemente no podemos disminuir la atención a los otros factores para ser competitivos.

Arizkorreta: El matiz cooperativo se afianza más en este nuevo modelo. Lo que hay que conseguir es la “empresa excelente” poniendo en el centro a las “personas en cooperación”, y así generar resultados y desarrollo del entorno.

Herramienta de autoevaluación: ¿cómo lo valoráis? ¿Cómo os habéis sentido en el ejercicio de autoevaluación?

Ocaña: En general, la experiencia de autoevaluación ha resultado útil. Además, en esta ocasión no la hemos limitado al Consejo de Dirección, sino que en el ejercicio también han participado personas del Consejo Rector y de fábrica. Ha sido muy interesante.

Arizkorreta: Nosotros hemos realizado esta tarea con

¿Recomendaríais a otras cooperativas este ejercicio de autoevaluación?

Ocaña: Sin duda. Es una herramienta actual que sirve para detectar áreas de mejora y seguir en ese proceso. Desde ese punto de vista, es absolutamente recomendable a cualquier organización.

Arizkorreta: Coincido con Iñaki. Además, le veo otra virtualidad, que es la puesta en común de los diferentes puntos de vista una vez realizado el cuestionario de forma individual.

Y de cara a la implantación del Modelo ¿qué se puede comentar?

Ocaña: En nuestro caso, decidimos priorizar. Y es que el resultado del ejercicio de autoevaluación fue una larga lista de aspectos a mejorar. Así que decidimos centrarnos en un par de ámbitos, organizar un equipo de trabajo para cada uno de los dos ámbitos y empezar a trabajar. Priorizar es importante porque sino, al final, no haces nada. **TU**

EUSKADIKO KUTXAN ERE AUTOEBALUAZIO IRRAMINTAREKIN ARITU IZAN DIRA AZKEN HILABETEOTAN. IZANDAKO ESPERIENTZIAZ ELIAS ATUTXAREKIN HITZEGIN DUGU.

“ESTE MODELO DARÁ UN NUEVO IMPULSO A LA GESTIÓN”



ELIAS ATUTXA
DIRECTOR GENERAL DE CAJA LABORAL

¿Qué opinas de la nueva versión del MGC?

La principal conclusión que ha sacado el equipo de Caja Laboral de este proyecto, es que el MGC es aplicable a Caja Laboral por varias razones. En primer lugar, porque utiliza una terminología cercana, adaptada al marco Cooperativo; además, enfatiza aspectos relevantes de gran aplicabilidad para la Entidad: Personas en cooperación, Organización participativa, etc; asimismo, guarda un equilibrio adecuado entre la gestión empresarial y los principios cooperativos; e incorpora e integra

conceptos ya asimilados provenientes de EFQM.

En definitiva, es una herramienta de gestión que estoy seguro que dará un nuevo impulso a la gestión.

¿Qué es lo que más te ha gustado del ejercicio de autoevaluación?

El grupo de personas que ha participado en la autoevaluación ha sido representativo de la Entidad, han participado miembros del equipo directivo y de otras áreas de responsabilidad de Caja Laboral. En concreto, personas, desarrollo comercial, tecnología y, sobre todo, de la red comercial; del Consejo Rector, y del Consejo Social. Ello nos ha permitido hacer una reflexión de nuestra Entidad, desde puntos de vista muy diversos de la misma, con enfoques múltiples, lo que ha enriquecido esta reflexión y nos ha permitido aprender a todos los que hemos estado en el equipo.

Estas diferentes perspectivas de la Entidad, analizadas sobre la base de una referencia global para el desarrollo de los distintos ámbitos de gestión empresarial que es el MGC, es lo que ha hecho que este ejercicio de autoevaluación haya sido sumamente interesante.

¿Recomendarías a otras cooperativas realizar este ejercicio de autoevaluación?

Sí, sin ninguna duda. La herramienta de autoevaluación es un método lo suficientemente robusto como para utilizarlo ya, y la dedicación requerida es reducida, lo que hace abordable la autoevaluación para nuestras empresas cooperativas. Se identifican las fortalezas y se descubren nuevas áreas de mejora en las dimensiones que enfatiza el MGC (y que no aflora el Modelo EFQM) como: Comportamientos Cooperativos, Proyecto Compartido, Intercooperación, etc.

De cara a la implantación del modelo. ¿Alguna recomendación?

El equipo de proyecto ha llegado a la conclusión que el MGC es suficientemente válido y comprensible y que no es necesario particularizarlo a una terminología más cercana a Caja Laboral y, en consecuencia, que es preferible profundizar en la aplicación del mismo, que en una labor más teórica de diseño particular.

La autoevaluación nos ha permitido la identificación de áreas de mejora, que se han agrupado por temáticas, que se van a presentar al Comité de Dirección para su aprobación, en su caso, su valoración y su priorización. Tras ello, y dado que la implantación del MGC afecta a todas las personas de la Entidad, es necesario proceder a la declaración formal de que ésta es la referencia en gestión para Caja Laboral, y que se va a profundizar en su implantación en los próximos años. Procede, por lo tanto, comunicar ampliamente las conclusiones del equipo de proyecto y el plan de mejora que apruebe el Comité de Dirección y llevar a cabo las acciones de mejora que hemos identificado. **TU**

MESA REDONDA

MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO



 PARTICIPANTES

JAVI GOIENETXEA
ERKOP

AGUSTÍN MARKAIDE
EROSKI

IGNACIO ESTENSORO
AMPO

EVA LARREA
LKS

AGUSTÍN LAKA
LANA

JAVIER MARCOS

Habéis participado directamente en la elaboración de la nueva versión del MGC. ¿Qué valoración final hacéis del resultado obtenido?

Larrea: Mi valoración es muy positiva ya que creo que hemos logrado el objetivo que se planteó al inicio del proyecto, que era conseguir un modelo más propio, más integrado con nuestra cultura corporativa, más imbuido de nuestras señas de identidad. Creo que la nueva versión claramente cumple ese objetivo.

Asimismo, pienso que es un instrumento para la mejora de la competitividad, en la medida que enfatiza la importancia de las personas en la organización, la participación o la responsabilidad social, conceptos asociados a nuestra identidad y que son las nuevas tendencias del *management* actual.

Por último, cabe señalar que es un modelo flexible, que se adapta a las distintas realidades que integramos MCC.

Goienetxea: Hemos conseguido hacer un modelo de gestión más orientado, más acorde con nuestros principios, con nuestro modelo cooperativo. A nivel perso-

nal, ha sido una experiencia muy bonita, enriquecedora, de aprender mucho, de mucho debate, de compartir muchas ideas, y de consensuar sensibilidades muy distintas.

Markaide: El proyecto ha llegado en el momento histórico preciso. Después de ensayar con otros modelos como el EFQM y en el momento en el que el Congreso ha debatido sobre el sentido de la Experiencia Cooperativa o sobre la Política Socioempresarial para los próximos años.

Hubiera sido difícil materializar este proyecto hace 5 ó 10 años.

Por lo demás, comparto las valoraciones que han hecho Eva y Javi al 100%.

Laka: Estoy de acuerdo. Hace hincapié en nuestras señas de identidad y pone a las personas en el centro del modelo. Pero no hay que olvidar que solo hemos hecho una etapa de un tour que se ha de correr en los próximos 5 ó 6 años y en el que cada cooperativa tendrá ahora un papel importante.

Estensoro: La experiencia ha sido positiva. De la primera reunión a la última ha habido una voluntad de consenso. Para mí, que he sido un defensor del mode-

loizar y que ahora lo estamos aplicando en Ampo, ha sido especialmente gozoso ver que en muchas cooperativas existen inquietudes muy similares a las que motivaron la puesta en marcha de nuestro modelo. También he percibido con alegría que, a pesar de la diversidad geográfica y cultural, las cooperativas están queriendo volver a sus raíces, a recuperar los Principios y proyectarse hacia el mercado global centrándonos en las personas.

VENTAJAS

¿Qué ventajas aporta este MGC para las cooperativas?

Goienetxea: Puede orientar sobre cómo poner en práctica los principios y valores que sustentan nuestra cultura. Debe permitir activar nuestras principales ventajas competitivas y, al mismo tiempo, posibilita compartir estilos de gestión. Somos distintos, pero esto probablemente puede ayudarnos a tener una visión más acorde en muchos temas. Y permite la particularización, para que cada cooperativa lo pueda adaptar a sus circunstancias.

Markaide: La fundamental es que es un modelo más coherente con nuestra misión, principios y valores. Y tiene una ventaja instrumental y es que parte del desarrollo de una cultura de gestión que ya estábamos implantando en la mayor parte de las cooperativas a través de modelos anteriores. Creo que es una evolución en ese sentido.

Laka: Insisto en que el reto ahora es que ahora cada cooperativa reflexione sobre esta herramienta, que la interiorice y haga su personalización en función de sus realidades y de sus retos de futuro. Sino hacemos ese esfuerzo existe el riesgo de quedar en un método que está muy bien pero muy poco utilizado.

Markaide: Este modelo plantea nuestra realidad, nuestro ser, como la búsqueda de una ventaja competitiva. Nosotros, en el futuro nunca vamos a poder basar nuestras ventajas competitivas en los costos. Por lo tanto, vamos a tener que basarlas en las personas. Y esto plantea a cada una de nuestras cooperativas a través del nuevo modelo una interrogante: ¿estamos haciendo las cosas correctamente para ir en esa dirección de cara al futuro?

Estensoro: En mi opinión, la ventaja que tiene es que propone los proyectos empresariales desde los sentimientos de las personas; y dedica mucho tiempo a la comunicación y a la búsqueda de consensos. Y desde ese punto de partida las mejoras que se pueden dar son de carácter exponencial.

Larrea: Disponer de un marco de referencia para poner en práctica dinámicas de gestión integradas con nuestra cultura, promoviendo el protagonismo de las Personas en el desarrollo del Proyecto socioempresarial de la cooperativa, lo que sin duda, conllevará enormes aportaciones a nivel individual y colectivo.

IDENTIDAD COOPERATIVA

El núcleo del modelo son los Principios Básicos Cooperativos. Pero ¿cuántas personas los conocen? ¿No necesitamos impulsar la educación cooperativa?

Markaide: Una de las virtualidades de este modelo es que hace falta, no solamente que viene bien. Efectivamente, no estamos en el sitio que en el modelo hemos dibujado que queremos estar. Hay un camino que recorrer, principalmente en los equipos directivos pero también en los Consejos Rectores y Consejos Sociales. Hemos dado por sentado en los órganos que las cosas se deben hacer como lo hemos hecho en el pasado, y que con eso es bastante. Y creo que el modelo nos pone tarea para unos cuantos años.

Goienetxea: En ese sentido, pienso que es un modelo de gestión más incómodo para los directivos, más acostumbrados a un modelo de gestión tipo EFQM, más frío y racional.

Laka: Puede resultar más incómodo de partida porque no estamos habituados. No sé si aprobaríamos en educación cooperativa pero sinceramente creo que no somos conscientes del rol que tenemos los directivos y los miembros de los órganos; concretamente los Consejos Rectores tienen un protagonismo muy relevante en esta tarea.

Estensoro: Estamos dando un primer paso. Y en los sucesivos se van a suscitar más crisis. Y bienvenida sea la crisis, en la medida que nos permitirá evolucionar hacia organizaciones menos piramidales, más horizontales, mejor comunicadas y coordinadas.

Markaide: En gestión, lo que hacemos es lo que sabemos, que es sobre todo lo que hemos hecho en el pasado, y todos lo damos por bueno. Y este modelo lo que nos pide es un cierto cambio, nos pide innovar, gestionar de una manera distinta. Pero claro, convertirnos en agentes de cambio no nos suele sentar demasiado bien.

Larrea: No nos hemos caracterizado por ser proactivos a la hora de provocar el cambio. Hemos sido más reactivos,



EL CENTRO CORPORATIVO TIENE UN PAPEL IMPORTANTE EN DAR A CONOCER EL MODELO A LA SOCIEDAD, POR EL IMPACTO QUE VA A GENERAR EN EL ENTORNO Y POR LA REPERCUSIÓN QUE VA A TENER EN LAS PERSONAS DE LAS COOPERATIVAS DE MCC.

JAVI GOIENETXEA

obligados por las circunstancias, cuando no ha habido otro remedio, cuando el mercado apretaba, cuando la demanda social apremiaba... En este sentido, el Modelo nos enfrenta a la necesidad de un cambio para recuperar y recrear nuestras señas de identidad, que van a suponer esfuerzos por parte de todos, pero que sin duda, van a merecer la pena. En este sentido, la educación cooperativa a todos los niveles, resulta clave.

Goienetxea: Igual habrá que empezar declarando el principio de incompetencia. Es decir, que no sabemos muy bien cómo iniciar este camino.

Estensoro: Es una cuota de humildad que nos va a venir muy bien. La prepotencia o el orgullo mal entendido no nos sirve.

Markaide: Creo que, como decía Javi, es bueno reconocer que esto nos presenta un panorama en el que no sabemos

muy bien cuáles son las respuestas, pero que vamos a buscarlas, es un principio de humildad desde el que merece la pena avanzar.

¿Pensáis que esa decantación del modelo hacia las señas de identidad puede poner en peligro lo que tienen que ser los resultados de la propia empresa?

Estensoro: Absolutamente no. Más bien, al contrario. Una innovación organizativa como esta, en la que se potencia la comunicación y la búsqueda de consensos, la libertad y la responsabilidad, y la mejora a través de objetivos y trabajo en equipo, siempre tendrá resultados. Pero se tiene que dar una innovación organizativa. Hace 30 años un FP2 era jefe de taller y ahora, todos son FP2. Y nuestras organizaciones siguen siendo las de hace 30 años: piramidales, jerarquizadas, unos

mandan y otros obedecen, limitando la capacidad de creatividad de las personas. Ese es el riesgo, la falta de innovación organizativa.

Goienetxea: Yo también lo veo como una oportunidad, como ha dicho Agustín antes, explotar nuestra ventaja competitiva. El riesgo que puede tener el nuevo modelo es que se entienda mal, que lo expliquemos mal o que se interprete mal. Y entrando en el tema de las personas se entienda como "voy a vivir mejor" y "voy a ser más feliz", y el contrapeso de los derechos y las obligaciones no sea bien entendido y se produzca un desequilibrio. Pero bueno, suponiendo que lo haremos medianamente bien yo creo que no existe mucho riesgo.

Estensoro: Ahora que mencionas ese desequilibrio me gustaría comentar algo que a nosotros nos suele ocurrir, y que yo lo llamo el "efecto san equipo". Ahora, todo se hace en equipo, y las decisiones se toman en él. Y a veces da la sensación de que el equipo elimina a los responsables de determinados procesos. "Yo no pensaba así, pero como el equipo lo ha decidido..." Es decir, tú piensas A, el equipo decide B y aunque esa decisión vaya en contra de la misión de la empresa ¿adelante? Pues no. La obligación de cualquier responsable a la hora de tomar una decisión es buscar consensos, hablar, convencer, motivar y no escudarse en el efecto "san equipo" para eludir su responsabilidad.

Markaide: Yo creo que este modelo pone el foco o el centro de gravedad en un sitio distinto de donde estaba. Lo mueve de sitio. Lo pone sobre las personas y es donde toca poner el foco durante los próximos años por la etapa donde estamos. Pero claro, no nos podemos olvidar de que esto es un sistema que tiene que funcionar todo él sin perder coherencia, y que tiene que obtener resultados a medio y a largo plazo, es condición indispensable que al cliente le demos lo que espera, lo que necesita... esas cuestiones no cambian.

Laka: "Personas en cooperación" es la única forma que tenemos de enfrentarnos a los retos de futuro. Es una gran oportunidad para obtener resultados socioempresariales, y sobre todo en las personas. El margen de mejora es considerable: calidad de las conversaciones que mantenemos, la calidad de nuestras relaciones, ... El objetivo son los resultados empresariales, pero no debemos olvidar que son completamente compatibles con los resultados en las personas, creo que por ahí van las cosas. Y este modelo aúna ambas facetas.

Larrea: Si sabemos implantar en toda su



BIENVENIDA SEA LA CRISIS, EN LA MEDIDA QUE NOS PERMITIRÁ EVOLUCIONAR HACIA ORGANIZACIONES MENOS PIRAMIDALES, MÁS HORIZONTALES, MEJOR COMUNICADAS Y COORDINADAS.

IGNACIO ESTENSORO



extensión el espíritu del Modelo, nos va a permitir poner en valor todo el potencial de las ventajas competitivas de nuestra identidad cooperativa, como elemento diferencial de otras realidades empresariales.

IMPLANTACIÓN

Habéis hecho el trabajo de laboratorio, pero ahora, a partir de este momento viene el trabajo de implantación. En un plazo de 5 años, ¿cómo preveéis que puede evolucionar la implantación del nuevo modelo de gestión?

Goienetxea: Seguramente, los mayores avances se darán en las cooperativas que ya están acostumbradas a trabajar en equipo con modelos de gestión avanzados, porque en esas el cambio será sencillo. Y lo ideal a 5 años sería que todas las cooperativas hubiesen implantado el nuevo modelo, aún con las adaptaciones pertinentes a cada realidad.

Markaide: A mi juicio, lo ideal sería que en ese plazo de 5 años cada coope-



ESTE MODELO PONE EL FOCO O EL CENTRO DE GRAVEDAD EN UN SITIO DISTINTO DE DONDE ESTABA. LO MUEVE DE SITIO. LO PONE SOBRE LAS PERSONAS Y ES DONDE TOCA PONER EL FOCO DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS POR LA ETAPA DONDE ESTAMOS.

AGUSTÍN MARKAIDE



rativa hubiera hecho la reflexión profunda de "esto ¿cómo me afecta a mí?". Este proyecto tiene que partir de una reflexión de cada cooperativa sobre cómo quieren cuestionar su forma de trabajar, de acuerdo con sus valores, de acuerdo con las necesidades organizativas que tiene, y probablemente tengamos muchas maneras diferentes de aproximarnos a la realidad.

Si en ese periodo cada cooperativa ha hecho la reflexión y ha llegado a alguna respuesta, creo que será un tiempo bien aprovechado.

Larrea: Estoy de acuerdo con Agustín. Y precisamente en esa necesidad de reflexión sobre el nuevo modelo, los primeros en hacer el análisis tienen que ser el Consejo de Dirección y el Consejo Rector. Y luego desplegarlo hacia la organización. Y eso requiere tiempo. Como decía Ignacio, requiere conversar mucho, compartir, lograr acuerdos. Y si no lo hacemos así, nos vamos a quedar en la superficialidad. Incluso diría que a pesar de que el modelo es bien distinto al anterior (distinto en el sentido de ese cambio

de foco), si en la implantación no hacemos ese despliegue amplio, de compartir, de implicarnos, de hacer copartícipes a un número amplísimo de personas, habremos logrado muy poco.

Estensoro: En efecto, la dificultad va a estar ahí, en ese esfuerzo de trasladar el cambio a toda la organización. En este sentido, puede haber dos barreras. Una en los equipos de dirección, que no perciban la necesidad de cambio porque las cosas aparentemente van bien. Y la otra, la resistencia natural al cambio de las personas, por la incertidumbre y la inseguridad que genera.

La bondad de esta reflexión sobre el modelo es que a pesar de que las cosas marchan suficientemente bien, intenta provocar cambios.

Laka: Yo creo que éste es un camino largo y las prisas no son buenas consejeras. De cara a su implantación los dos primeros años serán los que marquen posibilidades de desarrollo futuro. En efecto, habrá inseguridades, "si esto funciona para qué cambiar", diferentes interpretaciones, unas más ajustadas y otras menos ajustadas, más demagógicas, menos demagógicas,... y nos equivocaremos, y habrá que retomar caminos... Y esos dos años creo que son muy importantes, un periodo que requerirá nuevas conversaciones, donde se hable, y se reflexione en serio sobre este tema y se logre un mínimo consenso sobre algunas cosas. Y todo eso va a requerir fe, liderazgo (por parte de gerente y presidente) y la búsqueda de cohesión interna. Y hay que ponerle mucho corazón, sentimiento, compromiso y coherencia.

A partir de ahora, en esa fase de implantación de lo que tiene que ser el modelo, ¿qué papel le asignáis al Centro Corporativo?

Estensoro: Primero creérselo, segundo liderar, y tercero, servir.

Laka: Y cuarto: ser ejemplo de coherencia.

Estensoro: Primero creérselo, porque es muy importante que quien esté al frente de este proyecto en la Corporación, se lo crea, de verdad y profundamente. Si no, no vale. Segundo liderar, motivar. Y luego fundamentalmente vivirlo como servicio, intentar hacer esa apasionante labor de buscar la emoción, los sentimientos de las personas y traerlos a la organización.

Markaide: Éste es un proyecto que vamos a ir construyendo, la solución no está escrita de antemano. Y el papel fundamental le toca a cada cooperativa. Por su parte, MCC tiene que facilitar esa



NO HAY QUE OLVIDAR QUE SOLO HEMOS HECHO UNA ETAPA DE UN TOUR QUE SE HA DE CORRER EN LOS PRÓXIMOS 5 Ó 6 AÑOS Y EN EL QUE CADA COOPERATIVA TENDRÁ AHORA UN PAPEL IMPORTANTE.

AGUSTÍN LAKA



HEMOS LOGRADO UN MODELO MÁS PROPIO, MÁS INTEGRADO CON NUESTRA CULTURA CORPORATIVA, MÁS IMBUIDO DE NUESTRAS SEÑAS DE IDENTIDAD.

EVA LARREA



tarea que cada una de las cooperativas tenemos que hacer, por ejemplo visualizando las soluciones que cada cooperativa va encontrando a los problemas que tendremos todos.

Goienetxea: Además de todos los temas de formación y educación ligados al modelo, y de incidir en los aspectos que lo hagan más didáctico, pienso que el Centro Corporativo tiene un papel importante en dar a conocer el modelo a la sociedad, por el impacto que va a generar en el entorno y por la repercusión que va a tener en las personas de las cooperativas de MCC. Asimismo, podría resultar interesante que MCC dispusiera de apoyos para orientar o ayudar en la resolución de los incumplimientos de los aspectos mínimos que exige el modelo.

Larrea: Estando de acuerdo con todo lo comentado, considero que el plan de implantación definido desde la Corporación para difundir el Modelo, para la educación en el mismo y para aprender compartiendo buenas prácticas, va a aportar unas bases de partidas muy positivas y un impulso decidido. **TU**

EL IMPERATIVO DE EQUIDAD

LA SOSTENIBILIDAD PARECE COMO SI FUERA EL CONJURO AL QUE NOS ACOGEMOS PARA AHUYENTAR LOS MALES PRESENTES Y FUTUROS DEL MUNDO. TODA PONENCIA SOBRE DESARROLLO EMPRESARIAL, TODO ARTÍCULO SOBRE EL MEDIO AMBIENTE E, INCLUSO, TODO PROGRAMA POLÍTICO ECHA MANO DE LA SOSTENIBILIDAD COMO ARGUMENTO QUE SE PROMUEVE Y SE FACILITA POR LA PROPUESTA QUE SE OFRECE.

JOSE M^º LARRAÑAGA



La sostenibilidad se ha convertido desde unos años atrás como la prueba del algodón que determina la limpieza de planes, objetivos, programas e intenciones de los proponentes.

Hoy, en este mundo tan dispar, desestructurado y dividido, de pronto, hemos encontrado un lugar común en el que todos podemos coincidir. Credos religiosos, filosofías antagónicas, ideologías enfrentadas a muerte, naciones en guerra, clases confrontadas, etc. todas claman a favor de la sostenibilidad como si en su favor todas las banderas coincidieran.

DESARROLLO SOSTENIBLE

El concepto de desarrollo sostenible, sustentable o perdurable se encuentra por primera vez en el Informe Brundtland, de la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, y fue definido como: "Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades".

Lamentablemente, esta definición solo sirve en teoría. De ahí la necesidad de profundizarla y precisarla para que sea posible su puesta en práctica.

Si bien el concepto procede de la preocupación por el medio ambiente, rebasa sus límites y afecta a toda actividad humana que haya que preservar. El **desarrollo sostenible** tiene tres vectores: uno ambiental, otro económico y, finalmente, el vector social. El aspecto social no se introduce como una mera concesión, sino por la evidencia de que el deterioro ambiental está asociado tanto con la opulencia y los estilos de vida de los países desarrollados como con la pobreza y la lucha por la supervivencia de la humanidad marginada.

Por tanto el desarrollo sostenible es **un proceso socio-ecológico y político económico caracterizado por un comportamiento en busca de un ideal**. Ahora bien, ¿qué es un "comportamiento en busca de un ideal"?

Un ideal, por definición, es un estado o proceso inalcanza-

ble en un momento o espacio dados, pero alcanzable en el tiempo y espacio. Teniendo en cuenta el ingenio del ser humano, lo que hoy día es utópico (inalcanzable) puede ser planteado como un objetivo a largo plazo para luego transformarse en una meta a corto plazo y finalmente en una realidad.

Ya hemos dicho que el concepto "desarrollo sostenible" se encuentran en todos los discursos políticos, pero su aplicación práctica es escasa y, a veces, hasta perversa. Desde ideologías de tipo liberal se hace énfasis en la posibilidad de compatibilizar el crecimiento económico con la preservación ambiental aumentando la productividad (producir más, consumiendo menos recursos y generando menos residuos) y aplicando el principio de la equidad social vía mejora general de las condiciones de vida (lo que no siempre es automático).

En cambio desde ideologías ecologistas más radicales se hace énfasis en las opciones de crecimiento cero y aplicación estricta del principio de precaución (en lugar de realizar las actividades productivas mientras no se demuestre que son dañinas. Posiciones como el eco socialismo argumentan que el propio capitalismo, al estar basado en el crecimiento y la acumulación constante (incrementándose el ritmo de crecimiento), es ecológicamente insostenible.

Como comentario adicional a estas propuestas no hay que olvidar, por un lado, que desarrollo económico no siempre es sinónimo de crecimiento económico (y menos aún desarrollo humano) y, por otro, que cualquier medida relativa a las actividades productivas no sólo tiene efectos sobre la economía de las empresas, sino también sobre el empleo y el tejido social. Efectos que pueden ser tanto negativos como positivos.

JUSTIFICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

La justificación del desarrollo sostenible proviene tanto del hecho de tener unos recursos naturales limitados (petróleo, agua potable, tierra cultivable, etc.), susceptibles de agotarse, como por el hecho de que una creciente actividad económica sin más criterio que el económico produce, problemas medioambientales y sociales a escala local y planetaria graves, que pueden tornarse irreversibles.

Por ejemplo, si queremos aumentar la producción agrícola se puede hacer mediante puesta en regadío, uso de fertilizantes, agricultura intensiva, etc. Pero cada una de esas posibles acciones tiene un coste. En cualquier caso, a título de aclaración diremos que la alimentación humana no es hoy en día un problema de falta de recursos alimentarios sino es un problema de reparto. Hay alimentos para todos pero no llegan a todos los alimentos.

DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD

La evolución del pensamiento sobre el desarrollo, en términos históricos, se ha dado en el marco de luchas sociales, a través de la pugna entre el capitalismo y el socialismo, entre la clase obrera y el capital y el pensamiento humano y las fuerzas de la naturaleza. A lo largo de las últimas siete décadas del siglo XX, y parte de esta primera década del siglo XXI, el concepto de desarrollo se ha expandido y enriquecido, pero también se ha fragmentado, puesto que se va tomando de él aspectos de acuerdo a la gravedad que confronten los países en su diagnóstico ambiental y socio político, sin ser asumido como una orientación universal

ARIZMENDIARRIETA SE PREGUNTABA, PARA ESCÁNDALO DE LAS BUENAS CONCIENCIAS DE LA ÉPOCA, CÓMO PODÍA SER QUE LOS PATRONOS DEJARAN A SUS RETOÑOS TANTO CAPITAL Y LOS HIJOS DE LOS OBREROS NO RECIBÍAN APENAS NADA, SIENDO COMO ERA QUE TODOS ELLOS TRABAJARAN EN EL MISMO NEGOCIO, UNOS DIRIGIENDO Y OTROS FABRICANDO.



de cuidado del medio ambiente o de justicia redistributiva de los recursos y de los bienes.

Las Condiciones para el desarrollo sostenible sugieren tres reglas básicas en relación con los ritmos de desarrollo.

1. Ningún recurso renovable deberá utilizarse a un ritmo superior al de su generación.
2. Ningún recurso no renovable deberá aprovecharse a mayor velocidad de la necesaria para sustituirlo por un recurso renovable utilizado de manera sostenible.
3. Ningún contaminante deberá producirse a un ritmo superior al que pueda ser reciclado, neutralizado o absorbido por el medio ambiente.

Estas tres reglas están forzosamente supeditadas a que no se de una explosión demográfica incontrolada o un desplazamiento geográfico importante de la población.

La idea de que ningún país puede prosperar sino a expensas de los demás le parecía a Hume además de mezquina, equivocada, porque que si se mantiene la comunicación entre países es imposible que los avances de uno no repercutan en los demás. Y esta regla sirve, también, con respecto a los males.

El efecto llamada no son unas leyes más o menos permisivas con el emigrante sino la desigualdad permanente en las condiciones de vida entre personas por el sólo hecho de pertenecer a diferentes países. No importa los méritos o deméritos de un individuo, no está en las manos de un padre dejar una u otra herencia a sus hijos en función de su trabajo sino que el nacimiento en una tierra u en otra hace que unos progenitores puedan dejar a sus vástagos una razonable seguridad social que le garantiza la sanidad, la jubilación, la educación universitaria, etc. Otros en cambio solo pueden ofrecer la supervivencia (que no es vivir sino no morir).

Arizmendiarieta se preguntaba, para escándalo de las buenas conciencias de la época, cómo podía ser que los patronos dejaran a sus retoños tanto capital y los hijos de los obreros no recibían apenas nada, siendo como era que todos ellos trabajaran en el mismo negocio, unos dirigiendo y otros fabricando.

Podemos actualizar la idea enunciándola de esta manera: ¿Podemos dejar morir de hambre a millones de seres humanos mientras nosotros nos convertimos en obesos? ¿Podemos mantener nuestras conciencias tranquilas mientras nuestro modelo de organización dilapidamos alimentos que no hacemos llegar a los hambrientos?

Dicen que un alto cargo político cayó desde la azotea de un rascacielos y se le oyó decir mientras se precipitaba al suelo: "Estoy en el piso 80 y todo va bien, en el 70 y bien, en 60 y me encuentro estupendamente..."

Así vamos ahora por la vida: sin pensar en las consecuencias que derivan de nuestros comportamientos.

¡Felices y sostenibles vacaciones! **TU**

SOBRE EL PODER JERÁRQUICO (III)

¿CÓMO APRENDER EN PROGRESIÓN CONTINUA ESE CONJUNTO DE COMPETENCIAS CENTRALES DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA "COMO SERVICIO"?

JULIO CANTÓN UNIDAD DE DESARROLLO DIRECTIVO DE MCC



Trataremos de responder a esta cuestión -que quedó planteada el mes de mayo en esta misma sección con la profundidad que nos permite este reducido espacio que nos presta TU, eligiendo solamente **cuatro aspectos principales** que, a nuestro juicio, hay que tener en cuenta para iniciar el proceso y avanzar constantemente en el "camino" sin fin del aprendizaje, sin desviarse, sin perderse. Son los siguientes:

- Declararse aprendiz incondicional.
- Abordar el desarrollo personal en profundidad.
- Utilizar la retroalimentación o feedback.
- Diseñar y planificar nuestro propio desarrollo.

Los dos primeros tienen carácter de premisas o condiciones previas de un aprendizaje en sentido pleno. Los otros dos son principios operativos para un aprendizaje efectivo

DECLARARSE APRENDIZ INCONDICIONAL

Este animal maravilloso que llamamos mujer u hombre se distingue de otros en que puede determinarse libremente a aprender, a cambiar permanentemente. Su determinación a aprender no depende exclusivamente de un entorno que le estimule a moverse. Tiene motor propio. Puede incluso decidirse a transformar el sistema o sistemas a que pertenece, a pesar de esa fuerte presión de conformidad que los sistemas ejercen sobre todos nosotros. Pues bien, para que el proceso de aprendizaje continuo se ponga en marcha, es preciso que se produzca explícitamente esta decisión libre "de salida", de "arranque", este declararse aprendiz absoluto, no sólo como profesional, sino como ser humano, como forma



de vivir la vida. Mientras esta decisión no sea tomada, uno no se mueve en la dirección que él decide, sino en la que otros (o el sistema) marcan. A veces nos encontramos con directivos que están esperando que alguien les enseñe...que les remolque...no han encendido su propio motor, no tienen combustible, no sienten la pasión de crecer...prefieren quedarse en el arcén...esperando, no son líderes, no han decidido emprender el camino para llegar a serlo.

Se considera un índice de inmadurez el tender a percibir los cambios y las crisis que se producen en el mundo como problemas, como "incordios" que perturban la tranquilidad de nuestras vidas, sintiéndonos víctimas indefensas, sin posibilidad de actuar eficazmente frente a ellos. Las personas que responden a este perfil, cuando su inteligencia les proporciona audiencia y autoridad ante los demás, se convierten en líderes "inversos", capaces de promover el inmovilismo, la resignación, el resentimiento. Al contrario, los líderes "aprendices" son capaces de entender los

ESTE ANIMAL MARAVILLOSO QUE LLAMAMOS MUJER U HOMBRE SE DISTINGUE DE OTROS EN QUE PUEDE DETERMINARSE LIBREMENTE A APRENDER, A CAMBIAR PERMANENTEMENTE.

cambios del mundo como desafíos que apelan a su responsabilidad y estimulan su capacidad de aprender. Incluso, son capaces de plantear desafíos desde su propia creatividad y determinación de crecer.

ABORDAR EL DESARROLLO PERSONAL EN PROFUNDIDAD

Las técnicas y herramientas que dominamos o podemos aprender para manejarnos en nuestra relación con los otros (herramientas de comunicación, de liderazgo, de trabajo en equipo, etc) son ciertamente importantes. Potencian nuestra capacidad de HACER. Son muy poderosas: tienen poder para construir y para destruir. Ellas pueden favorecer el rendimiento, mejorar las relaciones personales, ayudar a vivir el trabajo con sentido y bienestar. Pero también pueden distanciar más a las personas, producir resentimiento e incidir muy negativamente en la implicación de la gente en el trabajo.

Que la efectividad de estas herramientas sea positiva o negativa depende, en último término, de la "conciencia" (las intenciones y los valores) de la persona que las usa, de su capacidad de SER. En este plano de la conciencia, la pregunta clave es: *¿Estoy buscando mi aprendizaje-crecimiento en armonía con el del equipo y la comunidad o estoy tratando (quizá, sin darme cuenta) de aprender a manipular a los demás para obtener ventajas para mí?* Puede parecer una pregunta demasiado cruda, pero, si somos humildes, probablemente validaremos su sentido y, a partir de una respuesta sincera por nuestra parte, se nos abrirá un horizonte infinito de aprendizaje y de desarrollo de nuestra conciencia o de nuestro ser profundo como seres humanos tras el propósito de ser cada vez más íntegros y coherentes con los valores que declaramos

Estos dos planos de nuestro desarrollo (el del HACER y el del SER) no son paralelos e independientes: el Objetivo y el Resultado (con mayúscula) primero de la vida nuestra felicidad consiste en el mayor grado posible de profundidad de conciencia y de integridad; y su logro depende absolutamente de nuestra libre decisión. Los objetivos y resultados (con minúscula) de nuestras acciones tienen sentido cuando son congruentes con nuestros valores, con nuestro ser profundo, pero su consecución no depende sólo de nosotros, sino también de otros factores que no controlamos. Crecer consistentemente en ambos planos es el desafío más apasionante que se ofrece al directivo cooperativo.

UNA PARTE IMPORTANTE DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA APRENDER Y CRECER COMO SERES HUMANOS ESTÁ DENTRO DE NOSOTROS, EN LA CONCIENCIA: ALLÍ ENCONTRAMOS EL CONOCIMIENTO DE NUESTRAS EMOCIONES, NUESTRAS TENDENCIAS REACTIVAS, NUESTROS JUICIOS Y CREENCIAS, NUESTROS VALORES, NUESTROS VICIOS Y VIRTUDES...

UTILIZACIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN

Una parte importante de la información necesaria para aprender y crecer como seres humanos está dentro de nosotros, en la conciencia: allí encontramos el conocimiento de nuestras emociones, nuestras tendencias reactivas, nuestros juicios y

creencias, nuestros valores, nuestros vicios y virtudes... La conciencia es también la fuente original de nuestra creatividad y poder.

Pero esto no debiera de llevarnos a olvidar que otra parte decisiva de la información sobre los puntos mejorables de nuestra competencia como líderes, la tienen aquellos que reciben el impacto (el "servicio") de la función directiva que nosotros ejercemos. Ellos poseen un conocimiento muy valioso para alimentar el proceso de nuestro constante aprendizaje. Sin embargo, no es fácil poner en marcha y mantener sistemáticamente pautas de retroalimentación comprometida. Para ello es preciso vencer barreras defensivas que nos levanta el miedo, que todos llevamos dentro, y lanzarse con coraje a conocer quiénes somos de verdad para poder crecer y madurar como profesionales y como personas.

Lanzarse significa **pedir juicios** críticos a las personas a las que más afecta el modo como ejercemos nuestras funciones de liderazgo, **escuchar e indagar** sobre las acciones u omisiones que fundan esos juicios críticos, agradecerles el servicio que nos prestan (que muestra su aprecio por nosotros) y **comprometer cambios** en nuestro modo de hacer y de ser.

DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE NUESTRO PROPIO DESARROLLO

Somos directivos profesionales. Nuestro oficio consiste en gestionar negocios. Somos capaces de rediseñar la estrategia, marcar propósitos nuevos, rediseñar la estructura organizativa y los procesos de trabajo, planificar las acciones precisas para conseguir las metas marcadas, calcular y gestionar los recursos necesarios... Sin embargo, muy frecuentemente ni siquiera nos planteamos gerenciarnos a nosotros mismos. La causa probablemente más importante de esta dejación es la creencia de que no podemos cambiar. Ésta es una creencia muy común. A todos nos quedan algunos restos de ella, a pesar de que no aguanta un análisis racional mínimamente riguroso, porque "lo que es real es posible", como dice la lógica clásica. ¿Qué fuerza la mantiene? ¿La defensa del "status quo"? ¿El miedo? ¿El miedo a conocernos? ¿El miedo a "perder pié" al dar el paso adelante...? Es un miedo que comprendemos bien, porque todos lo sentimos a veces en nuestra carne, pero que puede vencerse, que todo líder aprende a vencer como condición para serlo.

Instalados, en cambio, en la creencia y en la decisión firme de aprender constantemente y de aprender a aprender, tanto en el plano del hacer como en el del ser, somos, sin duda, capaces de gestionar con profesionalidad y con rigor nuestro propio proceso de aprendizaje: de construir una visión de nuestra identidad futura, fijando metas de cambio en nuestros modos de actuar y de ser, de decidir las estrategias y planificar las acciones y los recursos necesarios para alcanzarlas. **TU**

TEMAS TRATADOS EN **JULIO**

BATZORDE IRAUNKORRA UZTAILAREN 13AN BILDU ZEN GAI ZERRENDA MAMITSUA ERREPASATZEKO.

**DESCARGO DE
GESTIÓN DE RECURSOS
CORPORATIVOS**

Se realizó el habitual descargo de operaciones del primer semestre de 2007 de los recursos corporativos (Fondo Central Intercooperativo FCI, Fondo de Solidaridad Corporativo FSC y Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo FEPI. Respecto al FCI, cabe señalar que ha habido mayor aportación de las cooperativas de las áreas Industrial y Distribución, menos compensaciones realizadas y ligero incremento del remanente. Por tanto, evolución positiva, y previsible intensificación de las inversiones en nuevas actividades.

En el caso del FSC, se ha incrementado notablemente el saldo anterior ya que el importe de las aportaciones realizado por las cooperativas ha sido superior a las compensaciones realizadas por el fondo por las pérdidas de 2006.

Y en el FEPI, se incrementan ligeramente las previsiones iniciales y se aprecia una mayor aportación de las cooperativas adscritas del Área Industrial y Distribución. O sea, buena evolución de los recursos corporativos en la primera mitad del año.

**CONVENIO
GOBIERNO VASCO**

Se presentó un informe de la comisión de seguimiento del convenio firmado entre el Gobierno Vasco y el movimiento cooperativo, representado por Konfekoop y el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi. En este sentido, apuntar que los objetivos se orientan a la promoción de nuevas cooperativas y empleos en régimen cooperativo; difusión del cooperativismo vasco; impulsar las fuentes de financiación para la promoción de nuevas actividades; reforzar el Consejo Superior de cooperativas, etc.

LAS VENTAS DEL CONJUNTO DE MCC SE SITUAN PRÁCTICAMENTE AL 100% DE LAS PREVISIONES; HAY UNA DESVIACIÓN POSITIVA DE PUESTOS DE TRABAJO TANTO EN EL GRUPO INDUSTRIAL COMO EN EL DE DISTRIBUCIÓN; Y LOS EXCEDENTES DEL CONJUNTO SUPERAN LAS PREVISIONES.

**EVOLUCIÓN DE MCC Y
DESARROLLO**

Prosigue la buena evolución del conjunto de MCC. Los datos de mayo confirman la tendencia positiva de meses anteriores. Las ventas del conjunto de MCC se sitúan prácticamente al 100% de las previsiones; hay una desviación positiva de puestos de trabajo tanto en el Grupo Industrial como en el de Distribución; y los excedentes del conjunto superan las previsiones.

Y se hizo un repaso del objetivo básico Desarrollo. Y en este punto se comentó que MCC empleaba al finalizar mayo a 86.328 personas (el incremento de puestos de mayo 2006 a mayo 2007 es de 6.700 personas, sin tener en cuenta la adquisición por parte del Grupo Eroski de los establecimientos de Caprabo). En relación con este objetivo se apuntó que en este momento hay en marcha cinco proyectos de implantación local en Área Industrial que en los próximos cinco años supondrán la creación de cerca de 300 nuevos empleos.

BESTELAKOAK

Bilera honetan ere beste gai batzuk jorratu ziren. Hala nola Batzorde Iraunkorraren funtzionamenduari buruzko hausnarketa; Kontseilu Orokorreko Miguel Angel Laspiurren ordezkoren izendapena (Belen Kortabarría izango da, eta berau Kontseilu Nagusian dagoen lehen emakumezkoa) eta Heziketa Kooperatiboaren moduluak aurkeztu ziren. **TU**

ZER DA BATZORDE IRAUNKORRA?

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



SOMOS TODOS AFRICANOS

HOY HAY CONSENSO ENTRE LOS PALEONTÓLOGOS Y ANTROPÓLOGOS EN QUE LA AVENTURA DE LA HOMINIZACIÓN SE INICIÓ EN ÁFRICA, HACE CERCA DE SIETE MILLONES DE AÑOS.

Siempre que entran en crisis, las civilizaciones comienzan a mirar hacia su pasado, buscando inspiración para el futuro. Hoy estamos en el corazón de una fenomenal crisis planetaria que afecta a todas las civilizaciones. La crisis puede significar un salto hacia un estado superior de la hominización, o bien una tragedia amenazadora para toda nuestra especie. En un momento tan radical, es de mucho interés sondear nuestras raíces más antiguas y aquel comienzo seminal en que dejamos de ser primates y pasamos a ser humanos. Aquí debe haber lecciones que nos pueden ser muy útiles.

Hoy hay consenso entre los paleontólogos y antropólogos en que la aventura de la hominización se inició en África, hace cerca de siete millones de años. Se aceleró pasando por el Homo hábilis, erectus, neandertalense, hasta llegar al homo sapiens, hace cerca de cien mil años. De África, éste se propagó hacia Asia, hace sesenta mil años, hacia Europa, hace cuarenta mil años, y para las Américas, hace treinta mil años.

África no es sólo el lugar de los orígenes. Es el arquetipo primordial, el conjunto de las marcas, impresas en el alma del ser humano, presentes todavía hoy como informaciones indelebles a semejanza de aquellas inscritas en nuestro código genético. Fue en África donde el ser humano elaboró sus primeras sensaciones (cerebralización), brillaron los primeros pensamientos, se fortaleció la juvenalización (proceso semejante al de un joven que muestra plasticidad y capacidad de aprendizaje) y emergió la complejidad social que permitió el surgimiento del lenguaje y de la cultura. Hay un espíritu de África, presente en cada uno de los seres humanos.

Veo tres ejes principales del espíritu de África que pueden significar una verdadera terapia para nuestra crisis mundial.

El primero es la **Madre Tierra**. Dispersándose por los vastos espacios africanos, nuestros ancestros entraron en profunda comunión con la Tierra, sintiendo la interconexión que todas las cosas guardan entre sí. Siendo incluso víctimas de la explotación colonialista, los actuales africanos no han perdido el sentido materno de la Tierra, tan bien representado por la keniana Wangari, Mathai, ganadora el premio Nóbel de la Paz por plan-



Foto: Mary Moreau.

tar millones de árboles y devolver así vitalidad a la Tierra. Necesitamos reapropiarnos de este espíritu de la Tierra para salvar a Gaia, Madre nuestra y única Casa común.

El segundo eje es la **matriz relacional** (*relational matrix* al decir de los antropólogos). Los africanos usan la palabra *ubuntu*, que significa la fuerza que conecta a todos y forma la comunidad de los humanos. Quiero decir, yo me hago humano a través del conjunto de las conexiones con la vida, la naturaleza, los otros y lo Divino. Lo que la física cuántica y la nueva cosmología enseñan acerca de la interdependencia de todos con todos es una evidencia para el espíritu africano. A esa comunidad pertenecen los muertos. Ellos no van al cielo. Se quedan en medio del pueblo como consejeros y guardianes de las tradiciones sagradas.

El tercer eje son los **rituales**. Experiencias importantes de la vida personal, social y estacional son celebrados con ritos, danzas, músicas y presentaciones de máscaras, portadoras de energía cósmica. Es en los rituales donde las fuerzas negativas y positivas se equilibran y se profundiza el sentido de la vida.

Si reincorporamos el espíritu de África, la crisis no necesitará pasar a ser una tragedia. **TU**



Foto: Ray Mutu.

“ÁFRICA NO ES SÓLO EL LUGAR DE LOS ORÍGENES. ES EL ARQUETIPO PRIMORDIAL, EL CONJUNTO DE LAS MARCAS, IMPRESAS EN EL ALMA DEL SER HUMANO, PRESENTES TODAVÍA HOY COMO INFORMACIONES INDELEBLES A SEMEJANZA DE AQUELLAS INSCRITAS EN NUESTRO CÓDIGO GENÉTICO.”

(*) Artículo publicado en Noticias de Gipuzkoa el 4 de febrero de 2007.

SEGURIDAD DE MÁQUINAS

SON NUMEROSOS LOS RIESGOS QUE PRESENTAN LAS MÁQUINAS DURANTE SU UTILIZACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL. CON EL FIN DE MINIMIZAR LOS RIESGOS DERIVADOS DEL USO DE LAS MISMAS **LA LEGISLACIÓN MARCA LOS REQUISITOS MÍNIMOS** A CUMPLIR EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD.



Para el conjunto de máquinas cuya primera puesta en servicio se haya realizado posteriormente a 1995, la legislación aplicable es el **Real Decreto 1435**, más conocido como **"directiva de máquinas"**. Esta legislación marca los requisitos a cumplir por el fabricante de las máquinas. Entre los requisitos documentales marcados por la misma cabe destacar:

- **Marcado "CE"**: Marca dispuesta sobre la máquina y que testifica el cumplimiento con las directivas europeas.
- **Declaración "CE" de conformidad**: es un documento mediante el cual el fabricante de la máquina certifica el cumplimiento de la directiva de máquinas y otras directivas en el caso de que sean de aplicación.
- **Manual de instrucciones**: Se debe de entregar en castellano, y debe contener las indicaciones necesarias para el uso adecuado de la máquina durante todas las fases de vida de la misma (desde la puesta en marcha hasta el desmantelamiento).

Para el conjunto de máquinas de fabricación anterior a 1995, la legislación aplicable es el **Real Decreto 1215**, comúnmente conocido como el real decreto de **"adecuación de maquinaria"**. En el mismo, se establecen los **requisitos mínimos a cumplir** por los equipos de trabajo para que los mismos sean adecuados al trabajo de forma que se garantice la seguridad y la salud de los trabajadores.

Siguiendo las pautas marcadas por la legislación aplicable, y buscando la garantía de un uso seguro de la máquina se hace necesario adoptar una serie de **medidas para eliminar, o al menos reducir los riesgos** derivados del uso de las máquinas. Los principales riesgos derivados del uso de las máquinas suelen ser:

- Cortes.
- Golpes y choques con elementos móviles.
- Atrapamientos o aplastamientos.
- Proyecciones.
- Etc.

Para evitar la aparición de estos riesgos, y de esta forma cumplir con la legislación aplicable, el diseñador deberá adoptar una serie de medidas preventivas, como pueden ser la prevención intrínseca, instalación de dispositivos de seguridad, advertencias, indicaciones escritas, etc.

A modo de ejemplo, se citan a continuación algunos ejemplos de dispositivos de seguridad:

- Resguardos.
- Barreras fotoeléctricas.
- Mandos bimanuales.
- Dispositivos de enclavamiento (micros de seguridad).
- Dispositivos de validación.
- Mandos sensitivos.
- ...

Las funciones de los dispositivos de seguridad pueden ser el impedir el acceso a una zona peligrosa de la máquina (resguardos), ordenar la parada de la máquina cuando se accede a una zona peligrosa (barreras fotoeléctricas, resguardos con enclavamiento,...) control de los movimientos de la máquina (mando sensitivo, dispositivo de validación,...) evitar proyecciones generadas hacia el operario o a terceras personas (resguardos)...

De acuerdo a una gestión efectiva de la prevención **es necesario comprobar el cumplimiento con los requisitos marcados por la legislación antes de su puesta en marcha** o bien tras la realización de la pertinente adecuación (máquinas anteriores a 1995). Para ello, será necesario comprobar que se disponen de las medidas pertinentes, así como la eficacia de las mismas frente al riesgo que se quiere eliminar.

Cabe destacar la importancia del **uso adecuado de la máquina**, entendiéndose por ello la utilización de la misma según las instrucciones suministradas por el fabricante y con los dispositivos de seguridad instalados, realizando además una formación e información del trabajador que la utiliza y transmitiéndole al mismo las necesarias instrucciones de uso.

Es frecuente observar **dispositivos de seguridad de máquina que se encuentran inhabilitados**. Esta situación, además de ser una **práctica totalmente prohibida** por la legislación vigente, se considera una modificación de máquina que no garantiza las condiciones de seguridad previstas por el fabricante en su diseño o contempladas en los estudios de adecuación. Hay que destacar finalmente, la necesidad de que la empresa establezca pautas de **comprobación continua** de las condiciones de seguridad de las máquinas. Por una parte para poder garantizar la seguridad y salud de las personas y por otra para garantizar que las inversiones extraordinarias realizadas para la adecuación de los equipos de trabajo no han caído en saco roto. **TU**



“ PARA EVITAR LA APARICIÓN DE ESTOS RIESGOS, Y DE ESTA FORMA CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN APLICABLE, EL DISEÑADOR DEBERÁ ADOPTAR UNA SERIE DE MEDIDAS PREVENTIVAS, COMO PUEDEN SER LA PREVENCIÓN INTRÍNSECA, INSTALACIÓN DE DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD, ADVERTENCIAS, INDICACIONES ESCRITAS, ETC. ”

NOTICIAS

TALLER SUBVENCIONADO

▶ El próximo **11 de septiembre** se realizará el **VI Módulo del Taller de Evaluación de riesgos laborales** en el que se desarrollarán aspectos relacionados con la **Evaluación de riesgos Psicosociales**. El Taller se impartirá conjuntamente entre Lagunaro Mondragón y Fremap. Este Taller está subvencionado según Normativa Lagunaro Mondragón.

▶ Además, durante el mes de Septiembre se realizarán los siguientes Cursos y Talleres:

- **Neumología** dirigido a Médicos: 19 septiembre y 3, 16 y 31 de octubre.
- **Neumología** dirigido a DUEs: 27 septiembre 2007.
- **Prevención de riesgos laborales en fase de diseño** dirigido a técnicos de prevención y personal responsable de diseño: 19, 20, 26 y 27 de septiembre de 2007.
- Taller de **Coordinación Empresarial**: 18 y 19 de septiembre.

OIARSO

KOKAPENA	HERNANI (GIPUZKOA)
DIBISIOA	EKIPAMENDUAK
JARDUERA	BEHIN ERABILTZEKO MATERIAL MEDIKOAREN FABRIKAZIOA
LANGILEAK	58
FAKTURAZIOA	6 MILIOI EURO

Historia 1979an izan zen fundazioa. Erreterian zegoen Fabril Lanera izeneko lantegia itxi eta, hango langile batzuek sortu zuten Oiarso, Euskadiko Kutxaren laguntzarekin. Asmoa izan zen ospitaleko materiala egitea, hasiera batean produktuak komertzializatuz hasi baziren ere, Poloniatik inportatzen ziren instrumentalarekin. Gero behin bakarrik erabiltzen den materiala hasi ziren banatzen eta, ikusi zuten horretan aukera baze-goela, Oiartzunen pabiloi txikia erosi, areto garbi bat muntatu eta esterilizazioa azpikontratatzuz hasi ziren. Hasiera gogorra izan arren pixkanaka egoerak hobetze aldera egin zuen, bi krisialdi gainditu ziren Euskadiko Kutxak eta Mugalde taldeko elkartasunari esker; eta 96an Hernanira etorri ziren lantegi berrira.

Gaur egun 90az geroztik antzeko bi ibilbide eduki ditu. Salmentetan oso igoera azkarra baina gero lautada batean sartu zen, nahiz eta errentagarritasunean betiere nahiko ondo ibili den. Orain berriro ere lautadan sartuta dago.

Merkatuak Azkeneko bezeroa ospitaleak dira, egiten den produktua ospitaleetan erabiltzen baita. Ehuneko 60 Espainian saltzen da, eta gainerakoa atzerrian (Frantzia eta Ingalaterran batez ere, eta Hego Amerikan, Brasilen, Venezuelan eta Perun). Konpetentzia multinazionalak dira, Ipar Amerikakoak batez ere, eta tartean bi alemaniar ere badaude.

Produktuak Nutrizio enteralerako sistemak, hau da, gaixoei jana urdailera eramateko sistemak. Eta gaixoak larriago badaude, nutrizio parentalerako sistemak, hau da, zuzenean zainera daramatenak, odolera. Beste modu batean esanda, osasunerako iturgintza eta ontziteria egiten da bertan; ontziteria suerorako poltsak lirateke, eta iturgintza elikagaiak gorputzera sartzeko zundak.

Horretaz gain, ginekologiaren alorrean, baginako espekuluak egiten dira, eta amnioskopiak.

Eta produktu berezia HIESaren kontrako kit bat da (xiringa eta kartuxoa, alkoholez igurtzitako zapitxoak, preserbatibo bat eta ur anpulu bat); urtean milioi bat egiten dira Espainian saltzeko.

Txina OMK (Oiarso Medical Kunshan) lantegi egin berrian sala garbia dagoeneko balekoa dela esan diete. Laster hasiko dira bertan lanean. Asmoa da gaur egun subkontratatu eta erosten dituzten produktuak bertan egitea.



DE RENTERIA A CHINA

Inicialmente, la actividad comenzó en Rentería, comercializando instrumental sanitario. Pocos años después, se montó el primer taller en Oiartzun, con sala limpia incluida. Y en 1996, se produjo el traslado a Hernani, donde se ubica en la actualidad. Y en breve echará a andar la fábrica que han abierto en el polígono industrial de Kunshan, en China.



LOLI SANTERO
OPERARIA

Empecé trabajando en Oiarso por temporadas, en los picos de producción. Pero hace ya algún tiempo que se terminó aquella estacionalidad y me incorporé para todo el año. Hace ya tres que soy socia.

Trabajo dentro de la sala montando manualmente el material médico que suministramos a los hospitales y que es de un solo uso.

MIRANDO A CHINA

Durante estos últimos años hemos mantenido una buena trayectoria empresarial, hemos ido creciendo de forma saneada, pero somos conscientes de que las amenazas son constantes.

En este momento, tenemos una sensación de optimismo e incertidumbre al mismo tiempo. Estamos esperando a que se ponga en marcha la planta de China, que de hecho ya debía estar funcionando. Sabemos que supone todo un reto, pero que era necesario asumir, puesto que la planta china dotará a la de Hernani de material que ahora hacemos aquí y nosotros podremos acometer proyectos de mayor valor añadido.

ELISABETE LASUEN
DIRECTORA COMERCIAL

En octubre cumpliré siete años en Oiarso. Antes había trabajado en una empresa de Vitoria. Era una empresa familiar, una S.A., compuesta por hombres, y con un modelo de gestión completamente distinto al que tenemos aquí. Llegué a Oiarso para sustituir al director comercial, que se había jubilado recientemente, y la sensación de cambio fue fuerte: mi primera experiencia en una cooperativa, la mayoría de la plantilla compuesta por mujeres, un producto diferente y una forma de vender también diferente.

CLIENTES

Nuestros clientes son, sobre todo, los hospitales. Y en el proceso de venta muchas de nuestras interlocutoras son mujeres, puesto que en muchos hospitales la relación se realiza a través de las enfermeras. Cuando presentamos la empresa y el producto, y contamos que somos mayoritariamente mujeres, les sorprende e interesa mucho; creo que es un aspecto considerado positivamente y que además vende.

Por lo demás, vivimos en un sector que está manejado por multinacionales donde el tema del coste es fundamental. La implantación en China responde a esa característica de nuestro sector.

MARILO SANZ
OPERARIA Y PRESIDENTA DE LA COOPERATIVA

Llevo once años en Oiarso. Empecé justo cuando la empresa empezó a recuperarse después de una pequeña crisis y, además, al poco tiempo nos trasladamos de Oizartun a esta planta de Hernani. Vivimos aquellos años con nerviosismo, algo de incertidumbre y, a la vez, con mucha ilusión.

COOPERATIVA PEQUEÑA

Me ha tocado trabajar durante un periodo muy corto en una sociedad anónima y las ventajas de trabajar en una cooperativa son considerables, desde todos los puntos de vista. Además, somos una cooperativa pequeña donde nos conocemos todos y la relación es más directa entre. Otra diferencia que nos da nuestra reducida dimensión es que somos más polivalentes, a todos nos toca hacer un poco de todo.

La mayor parte de los trabajadores estamos en la sala blanca y el resto trabaja en la oficina. Nuestro proceso de fabricación es singular, porque tiene una parte muy importante de mano de obra, se realiza un trabajo manual, artesanal diría yo, donde el ensamblaje del material médico se hace de uno en uno.

CONSTAN DACOSTA PRESIDENTE DE EROSKI

«SABEMOS INTEGRAR CON AGILIDAD Y LOGRAREMOS EL MÁXIMO PROVECHO»

Eroski, propiedad de la cooperativa vasca Mondragón, firmó hace unas semanas la compra del 75% de capital de la cadena catalana de supermercados Caprabo por unos 1.125 millones de euros. La adquisición le permitirá duplicar sus planes de crecimiento a escala nacional, sumando entre Eroski y Caprabo una facturación de 8.610 millones de euros y una red de 2.348 establecimientos. "Sabemos integrar con agilidad y lograremos el máximo provecho" afirma el presidente de Eroski, Constan Dacosta.

¿Cuánto tiempo tardará Eroski en digerir la adquisición y empezar a rentabilizarla?

La tarea de integración nos ocupará fácilmente tres años. Pero nos proponemos que los clientes aprecien cambios favorables en pocos meses, con mejores precios en la cesta básica y mayor surtido de oferta. Ese tributo supone operar con un margen inferior y, por tanto, con menores ingresos. Pero también recuperar clientes e incluso ganar nuevos. Entendemos que el negocio es más competitivo y así tendrá un futuro más sólido. Nuestro grupo tiene experiencia en operaciones anteriores. Sabemos hacerlo con agilidad y lograremos el máximo provecho.

¿Cuánto se elevará su cuota de mercado?

Tomando como criterio el gasto en alimentación y droguería, la cuota conjunta superará en el 10% al mercado español. Rondará el 14% en Cataluña (ahora es del 10%) y será inferior al 7% en Madrid.

¿Qué tamaño aspira a tener Eroski en cinco años?

Seguiremos creciendo a razón de 400 millones de inversión media anual. Aspiramos a ser el operador líder en supermercados que compiten en precio con los de descuento y que al mismo tiempo ofrecen una gran selección de producto para los clientes más exigentes.

ACTUALIDAD ECONÓMICA, 28/06/2007

MCCCKO LANGILEENGAN KOOPERATIBISMOAREN PRINTZPIOAK INDARTU NAHI DITU ALDEKOAK

PRESIDENTE BERRIAK IRAGARRI DUENEZ, PERTSONEN BALIOA SUSTATZEAK IZANGO DU LEHENTASUNA BERE AGINTALDIAN

MCC Mondragón kooperatiba korporazioa sortu zeneko izpiritua berreskuratu nahi du Jose Mari Aldekoa taldeko presidente berriak. «Taldearen emaitzak onak dira, aurtengo aurreikuspenak betetzen ari dira eta epe laburren behintzat, kezkatzeko arrazoirik ez dugu», dio. «Ez da nahikoa, ordea. Epe ertain eta luzera zer gertatuko den jakiterik ez dago, eta horri aurre egitea da nire helburua». Eta horretarako zer egin argi dauka Aldekoak: «pertsonen eman diote balioa gure proiektuei, horrek eta kooperatibismoaren printzipioek. Horiei heldu eta indartzea izango da nire lana».

Hala laburbildu du MCCko presidente berriak datozen urteetan egin nahi duena. Jesus Cataniak erretiroa hartu ostean, uztailaren 2az geroztik da presidente Jose Maria Aldekoa, eta taldea «hartu duen bezain egoera onean edo hobean» utzi nahi du bere lehendakaritza amaitu ostean. «Ez da lan erreza izango». Globalizazioa, merkaturaren lehia... faktore ugari aitatu ditu Aldekoak epe ertain eta luzera orain arteko emaitzei heltzeko zailtasun gisa.

Hori nola egin aztertzen aritu dira MCCko hainbat kide azken hilabeteetan. Taldeko kooperatiba garrantzitsuenetako 30 bat lagun MCCren barne egoera aztertzen egon dira, aurrera begirako erronka eta lehentasuna ezartzen, eta «kooperatibismoaren espiritua apur bat apaldu-ta» dagoela konturatu dira. Aldekoak berak aitortu du: «Gazteengan, batik bat, kooperatibismoa pixka bat galduta dagoela konturatu gara».

Hori berreskuratzeko bi bide erabiliko ditu MCCk. «Hezkuntzan egingo dugu ahalegin berezia». Baina ez aldi baterako ikastaroetan, «hezkuntza jarraitu eta integrean baizik. Datozen lau urteetan langileen formazioari lehentasuna emango diogu», esan du Aldekoak. Bestetik, kooperazioan parte hartzea sustatuko dute: «horretarako ere plan bat gauzatu dugu, ahalik eta emaitza hoberenak lortzeko».

Kooperatibismoaren printzipioak indartzeko erabaki hau ez da mea culpa bat izan. Argi nabarmendu nahi izan du MCCko presidente berriak. «Urteetako ibilbidearen ostean gelditu eta gauzak nola dauden ikusteko egin dugu azterketa, ahuleziak atzeman eta konpontzeko». Toki batzuetan «gauzak ez dira hain ondo egin», onartu du MCCko, «perfektuak ez garelako», eta langileren batzuk minduta badaude barkamena eskatzen diela ere esan du, «baina batzuetan taldearen hobebetarra norbanakoen interesen gainetik jartzea ezinbestekoa» dela dio.

Berria egunkarian, uztailaren 18an

ESKUALDEKO EUSKARA BATZORDEAK LANEAN TINKO

2005EAN MCCO EUSKARA BATZORDEAK, MAHAI TEKNIKOAK HORRELA PROPOSATUTA, ESFORTZUAK OPTIMIZATZE ALDERA ETA ERAGINGARRITASUNA AINTZAT HARTUTA, BILGUNE BERRI BATI SORRERA EMATEA ERABAKI ZUEN: ESKUALDEKO EUSKARA BATZORDEA.



Mahai teknikoaren ustez beharra ikusi den hiru leku hauetan eratu dira batzordeak: Goierri (Gipuzkoa), Bizkaiko Lea Artibain (Eika, Markinako Fagor Arrasate, Cikautxo eta Lealde) eta Nafarroako kooperatiben arteko (Mapsa, Embega, V. Luzuriaga eta Ortza) beste batzorde bat.

Oraingo honetan lehenengo eratu zen Goierriko Eskualdeko Euskara Batzordearen gainean jardungo dugu, bere ibilbide, dinamika eta asmoen berri sakonago ezagutzeko. Horretarako Orkli kooperatibako Euskara Batzordeko kide den **Jon Zubiarain** elkarrizketatu dugu.

Nola hasi zineten Goierriko Kooperatiben Euskara Batzordearekin?

2005ean Goierriko bi kooperatibetako ordezkariak joaten ginen MCCko Mahai Teknikora, Ampoko ordezkari bat eta Orliko bi ordezkari. Mahai Teknikoan koordinatzea interesgarria iruditzen zitzaigun baina Arrasateraino joan gabe bagenuen gure ustez eskualdean bertan koordinatzeko premia. Gainera beste eskualde batzuetatik etortzen zirenek ere aipatzen zuten Mahai Teknikoan parte hartzea ondo zegoela baina gertutasun gehiagoko koordinazio guneak behar zirela. Testuinguru horretan Mahai Teknikotik lan talde bat sortu zen behar horiek aztertzeko eta garai hartan Orliko ordezkaria zen Benito Aiestaranek parte hartu zuen lan taldean. Lan taldeak Goierri aukeratu zuen esperientzia pilotu gisa eta horrelaxe hasi ginen Goierri kokatuta dauden MCCko kooperatibei proposamena egiten.

Zeintzuk osatzen duzue batzordea?

Gonbidapena industrian diharduten kooperatibei egin zitzairen, tartean Euskara Planak izan dituztenak, gaur egun oraindik ere ari direnak eta inoiz planik izan ez dutenak daude. Gonbidapenari erantzun eta batzordeetan parte hartzen dutenak hauek dira: Eredu, Becker, Ederfil, Ampo, Urola, Irizar eta Orkli. Herte-

Il kooperatibako ordezkariekin ere harremanetan gaude eta bileretara etortzerik izaten ez badute ere zuzeneko jarraipena egiten diete batzordearen ibilbideari.

Kooperatibetako ordezkariak gain Juando Gaztañaga izaten dugu bidelagun, Industria Ekipamenduko Gestio Sozialeko zuzendaria. Juando ere Goierri aritzen da lanean eta ondo baino hobeto ezagutzen ditu batzordeko kooperatiba gehienak. Gainera MCCko Euskara Batzordeko kide da eta beraz ekimen honen bultzatzaile.

Orain arteko ibilbidean zer azpimarratuko zenuke?

Interesgarria elkarren berri jakitea izan da. Euskara Planak izan dituzten kooperatibek, ia-ia planak bazirenik ere ez zekitenei eginiko transmisioa eta eragindako motibazioa izan da lorpenetariko bat. Lehenengo 5 bileretan hori izan da batez ere egin duguna, euskara planen inguruan hitz egin, elkarri esperientziak kontatu, kooperatiba bakoitzak dituen aukerak eta mugak aztertu eta MCCko Euskara Batzordetik eta Mahai Teknikotik proposatzen diren politikak eta tresnak ezagutu.

Zeintzuk dira 2007rako egitasmoak?

2007rako lehenengo helburua batzordean parte hartzen duten kooperatiba guztietako Gestio Planean euskararen inguruko helburuak sartzea izan da eta batzordean elkartzen garenean helburu horiei jarraipena egitea.

Beste asmoetako bat Euskara Normalizatzeko Oinarriak (ENO), Gida eta Auto-baluzazioa ezagutzeko eta bakoitzak bere kooperatiban tresna horien zabalkundea egitea da.

Eta hirugarren helburua, orokorrakoa, Mahai Teknikoan lantzen diren gaien komunikazioa egitea, bai eskualdean eta baita bakoitzak bere kooperatiban ere, eta aldi berean eskualdeko batzordeko eskaerak, kezak eta jardunak Mahai Teknikora bideratzea. **TU**

GOIERRI INGURU EUSKALDUNA DA ETA URTE LUZEZ GURE KOOPERATIBETAN IZAN DUGUN HUTSUNEA GAINDITU BEHAR DUGU. KOOPERATIBETAKO KIDEON INPLIKAZIOAN ETA MOTIBAZIOAN DUGU ERRONKA, HORI LORTZEN BADUGU, EUSKARAZ LAN EGITEA LORTUKO DUGU!

LABURRAK

ORKLIKO EUSKARAREN POLITIKA OROKORRA

Hiru urteko euskara planaren ibilbideari buruzko hausnarketaren fruitu, Orkli kooperatibak Euskararen Politika Orokorren ildo nagusiak jasotzen dituen liburuxka argitaratu du; alegia, kooperatibak bere eguneroko jardunean hizkuntzen erabilera zehazteko eta batez ere euskararen normalizazioa lortzeko ezarritako arau-multzoa edo hizkuntza-irizpide multzoa. Horiek honako ardatz hauen



arabera antolatu ditu Orkli: irudi korporatiboa, barne harremanak, kanpo harremanak, informatika eta Giza Baliabideei buruzko irizpideak. Halaber, liburuxkak euskararen kudeaketa-sistema eta egitura eta segimenduaren atalak ere jaso ditu.

TALLER ANTIGUO DE ENCUADERNACIÓN.



Los encuadernadores son los artesanos que utilizan diversas técnicas unen, mediante cosido o pegado, pliegos o cuadernillos a los que colocan cubiertas, formando volúmenes compactos, lo que facilita su conservación y manejo. En ocasiones sus trabajos llegan a ser verdaderas creaciones artísticas. Las primeras referencias a lo que pudiera considerarse como una de sus formas rudimentarias ya aparecen entre los griegos varios siglos antes de la era cristiana y se formaban con unos envoltorios de piel sobre los rollos de papiro, pergamino o vitela sujetando el conjunto con tiras o correas. Las primeras encuadernaciones propiamente dichas consistían en cuadernos forrados con cubiertas de pergamino u otras pieles. Como quiera que éstas se arrugaban se empezó a colocarlas sobre tablas y más tarde cartones, lo que permitió que los artistas las decoraran dando lugar a verdaderas obras de arte.

Desde la antigüedad la encuadernación, que era conocida con el nombre de ligadura hasta épocas relativamente recientes, estuvo muy unida a los impresores.

La evolución ha sido constante, como consecuencia de los avances científicos y tecnológicos entre los que destaca la generalización del uso del papel. También ha influido de forma importante el deseo de las clases dominantes de crear obras artísticas de acuerdo con los estilos de cada época.

En las últimas décadas, como consecuencia de los avances tecnológicos, especialmente los aportados por la aplicación de la informática, se ha producido una reducción muy importante de la demanda de la encuadernación artesanal tradicional, lo que está obligando a estos profesionales a abordar la elaboración de otros productos, utilizando sus conocimientos.

EL ARTESANO

Juan Carlos Mena Santana (San Sebastián 1963) cursó los estudios de Bachillerato y COU en el Instituto Peñafflorida de su ciudad natal. Tras desempeñar varios empleos, en 1987 empieza a trabajar en el taller de encuadernación que había puesto en marcha hacia muchos años Blas Capa González y que ya dirigía su hijo Blas Capa Pinedo y donde Juan Carlos aprendió el oficio. Con la práctica, el estudio y cursos de especialización ha lle-

Encuadernadores

Juan Carlos Mena realiza en su taller toda clase de encuadernaciones, de forma artesanal, entre otros, rústica, guaflex, tela y lomo/piel, así como tesis y fascículos.

CARMELO URDANGARÍN JOSÉ M^º IZAGA

gado a dominar las diversas técnicas que exige la encuadernación artesanal, hasta ser considerado un maestro en esta actividad, con la que además se siente muy vinculado.

En el taller de Juan Carlos Mena se realizan de forma muy artesanal encuadernaciones de toda clase de libros, entre otros en rústica, guaflex, tela y lomo/piel, así como, entre otros, tesis y fascículos. Además trabajan carpentería en general y tapas. Puede decirse que dentro de su sector trata de dar respuesta a la cambiante demanda de los más diversos productos.

LOS MEDIOS

Desarrolla su trabajo en un taller de unos 50 m², situado en el Barrio de Amara de San Sebastián, superficie a la que hay que añadir del orden de otros 10 m² dedicados a almacén y otros servicios.

Dispone de tres mesas (4,50 x 1,5 m) además de una prensa motorizada y dos manuales, así como una estampadora utilizada para imprimir oro con calor. Hay que agregar una máquina de "chiflar" (rebajar pieles), dos cizallas de distintos tamaños, una guillotina y un hornillo, además de prensas manuales para "cajos" y un bastidor para el cosido de libros.

El número de herramientas de bronce, específicas para la encuadernación es notable, desde componedores, herramientas que facilitan la composición de las letras a grabar en los libros, así como tronquillos (adornos ornamentales), y diversos medios para dorar y una gran diversi-

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SE ESTÁ REDUCIENDO LA DEMANDA DE LAS ENCUADERNACIONES, POR LOS NUEVOS SISTEMAS DE ARCHIVO Y POR LA CRECIENTE UTILIZACIÓN DE LA INFORMÁTICA, ASÍ COMO POR LA ESCASA VALORACIÓN DE LA OBRA ARTESANAL Y ARTÍSTICA.

dad de "tipos", según forma y tamaño de letras.

PROCESO DE ENCUADERNACIÓN DE UN LIBRO CON LOMO DE PIEL

De los numerosos bienes que se manipulan en el taller de Juan Carlos, hemos optado por describir someramente la encuadernación de un libro nuevo o antiguo con lomo de piel, proceso laborioso y largo que como hemos adelantado, se lleva a cabo de forma muy artesanal. Conviene recordar que la restauración es un oficio más laborioso y complicado que la propia encuadernación.

La encuadernación se inicia con el examen previo de los pliegos o cuadernillos que formarán el libro, para conocer su estado y si fuera necesario proceder a su ordenación y posteriormente pasar a su prensado. Se continúa serrando el lomo y cosiendo el libro en el bastidor, antes de encolar el lomo. A continuación se procede a colocar las guardas al inicio y final del libro.

El proceso continúa con el corte del

libro, si es posible, en la guillotina, iniciándose por la parte delantera para continuar por el pie del libro y finalizar en la cabeza del mismo, pasando a sacar la media caña (redondear el lomo) y el cajo (saliente entre el lomo y el libro). A continuación se procede a cortar los cartones, raspar las cuerdas y sujetar éstas con dichos cartones. Tras el enlomado se prepara la parte interior del libro, colocando los nervios y la piel lomera y se chifla (rebajar) y se da engrudo o cola a la piel para montarla. Posteriormente, se cubre el resto de las tapas para finalizar pegando las guardas en la parte interior de las mimas. Tras pegar las guardas se procede a la limpieza y el bruñido de la piel para finalizar estampando los títulos y adornos previstos

EL FUTURO

Para llegar a ser un buen encuadernador además del conocimiento del oficio y de sentir satisfacción al practicarlo, son necesarias, al menos, otras dos condiciones. Por un lado tener sentido estético y, por otro, ser un profesional paciente, pues en caso contrario los resultados pueden no ser los deseados.

La encuadernación de más calidad proviene de bibliófilos y de la administración pública y la que pudiéramos considerar habitual, sobre todo de las empresas del entorno. En la gran mayoría de los casos se presupuestan los trabajos y, una vez aceptados, se acomete su realización.

En los últimos años se está reduciendo la demanda, por los nuevos sistemas de archivo y por la creciente utilización de la informática, así como por la pérdida de valoración de la obra artesanal y artística, aplicada al mundo de los libros. Su taller refleja esta situación al haber pasado de emplear seis personas a poco más de una.

Por todo ello, no es aventurado esperar como mínimo que se produzca una reducción importante del número de encuadernadores y en el peor de los casos que el oficio acabe siendo una afición más que una profesión. **TU**



JUAN CARLOS MENA TRABAJANDO EN SU TALLER DE ENCUADERNADOR

Por la senda de las brujas



En Zugarramurdi se celebraban akelarres como en otros lugares de Euskal Herria, pero la razón de su fama no es otra que el auto de fe de Logroño de 1610 por el que la Inquisición procesó a 300 brujas de la localidad, de las cuales 12 murieron en la hoguera y otras muchas murieron de enfermedades en los calabozos o por efectos de la tortura. Pero también son espectaculares sus cuevas en cuyo interior aún resuenan los ecos de los akelarres. Toda la zona, desde Sara a Urdazubi, está salpicada de cuevas y laberínticas grutas que unido a su proximidad a la muga y a los frondosos bosques, la convertían en el mejor lugar para andar sin ser vistos y esconderse. Por ello era la ruta que utilizaban los contrabandistas... y las brujas. En la actualidad, cuando brujas y contrabandistas son cosa de la historia, los ayuntamientos de la zona han acondicionado uno de esos viejos caminos posibilitando hacer un bonito paseo por pistas y buenos senderos. La zona quedó devastada por las últimas inundaciones, pero ya está reparada en gran parte y si bien las cuevas de Sara todavía no se pueden visitar se puede hacer el sendero y visitar las de Zugarramurdi que a la hora de escribir estas líneas están nuevamente abiertas. Es una bonita excursión que se puede hacer en cualquier época.

EUKENI OLABARRIETA

EL NOMBRE DE
ZUGARRAMURDI SE ASOCIA
INMEDIATAMENTE CON
BRUJAS, AKELARRES Y CUEVAS.

DESDE SARA HASTA ZUGARRAMURDI

El paseo lo iniciamos en Sara, a donde se puede llegar desde Vera de Bidasoa o también por Irún a Urrugne, luego a Azkain y de aquí a Sara. Aquí precisamente se refugió José Miguel Barandiaran cuando en 1936 tuvo que huir de Gipuzkoa, y allí organizó y desarrolló una importante labor científica en los campos arqueológico y etnológico. Y a 5 kilómetros de Sara están las cuevas, donde las aguas han trabajado la tierra y la roca durante miles de años labrando galerías, bóvedas y cavidades que fueron utilizadas por nuestros antepasados para vivir y resguardarse del exterior hostil. Alrededor de la entrada de la cueva hay un pequeño museo, todavía sin reconstruir después de las inundaciones, una reconstrucción a tamaño real de los dólmenes, cromlechs y túmulos que se erigían en el País Vasco, un parque megalítico que nos ilustra sobre la vida y la muerte de

los primitivos pobladores hace 20.000 años.

Desde la cueva de Sara iniciamos el sendero hacia Zugarramurdi que empieza con una pequeña ascensión dejando a la derecha la entrada a una cantera y tomando un camino enlosado flanqueado por grandes lajas de arenisca hincadas en el suelo. Todo el camino hasta Zugarramurdi y Urdazubi está señalizado mediante marcas de pottokas de color azul pintadas sobre las piedras y que sirven para indicarnos que estamos en la Senda de las Brujas. El camino discurre entre suaves y verdes colinas labortanas, zonas arboladas, caseríos, hasta llegar a la cueva de Zejozilo. Aquí la senda abandona el bosque y asciende entre pastos al encuentro de una pista que hay que seguir hasta el caserío Markoneko donde la dejamos para entrar en un robledal centenario; aquí, escondida entre viejos troncos retorcidos, está la pequeña cueva de Axko. Siguiendo el sendero se llega a un pequeño puente sobre el río del Infierno (Infernuko erreka) que atraviesa las cuevas de Zugarramurdi. De las cuevas de Sara hasta aquí son 3,5 km.



LAS GRUTAS DE ZUGARRAMURDI

Las cuevas de Zugarramurdi son como la Catedral del Diablo, con una entrada grandiosa, un amplio túnel de unos 130 m de longitud y una media de 12 m de altura, recorridas por el Infernuko eureka y con dos galerías más altas que se pueden recorrer. La visita es impresionante. Cuentan que hasta aquí llegaban brujas y brujos de todas partes a adorar al mismísimo Satanás que aparecía en persona, sentado en su trono, en la cueva superior. Precisamente justo frente a la entrada de esta cueva superior, que era donde se reunían las brujas con el diablo, está el Prado del Akelarre.

Recorrer las cuevas, el prado y los alrededores es adentrarnos en el mundo de las brujas, de la magia, de los sortilegios y maleficios, de los encuentros en la noche al son del txistu y el tamboril, de la adoración a los espíritus y a las fuerzas de la naturaleza, de supuestas misas negras, Pero también es regresar a un pasado de irracionalidad, de oscurantismo, de persecuciones y ejecuciones, una triste historia que consiguió que Zugarramurdi sea conocido en todas partes como el "el pueblo de las brujas". Cuentan que sus habitantes en un intento de hacer desaparecer las brujas fueron en procesión un 15 de agosto a las cuevas y allí el cura esparció un robo bendecido de mostaza para que las brujas desaparecieran y no volvieran en tantos años como granos de mostaza había en aquel robo. Dicen que desde entonces no se han vuelto a ver. Hecha la visita a las cuevas tiene dos opciones: volver a Sara, no por el mismo camino sino por otro que discurre próximo y que está bien señalizado, o si le gusta andar ir hasta Urdazubi, que era parada obligada de peregrinos en el antiguo Camino de Santiago y en cuyo término municipal existen varios restos arqueológicos y megalíticos prehistóricos. Desde Cuevas de Sara a Urdazubi, ida y vuelta son casi 16 km. También puede desplazarse por la zona en coche y visitar Ainhoa, Dantzaria, Elizondo,... toda la comarca es muy bonita.

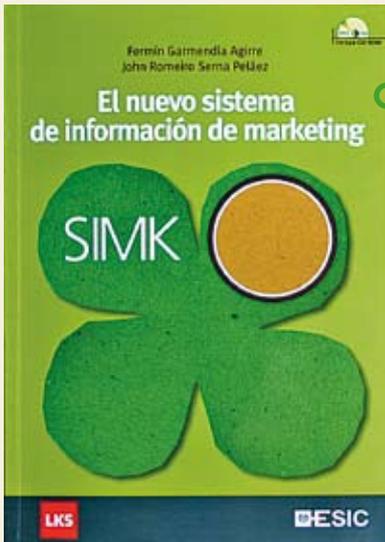
Las cuevas de Zugarramurdi son como la Catedral del Diablo, con una entrada grandiosa, un amplio túnel de unos 130 m de longitud y una media de 12 m de altura, recorridas por el Infernuko eureka y con dos galerías más altas que se pueden recorrer.

FIESTAS DE ZUGARRAMURDI

En el mes de agosto se celebran las fiestas de Zugarramurdi, entre el 14 y el 18, y el día 15 se celebra en las cuevas el zikiro-jatea popular. En la zikirojana se come carnero asado a la brasa y aunque lo haga en un "restaurante" tan peculiar, impregnado por la fascinación inconfesable de lo maldito, de la atracción impúdica de lo satánico, no se preocupe, un buen cabrito asado a la brasa y regado con un buen vino solventa de forma expeditiva cualquier tentación demoníaca. Que lo pasen bien. **TU**



Fotos: MyL Zugarramurdi



EL NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING (SIMK)

**Fermín Garmendia Agirre
John Romeiro Serna Peláez**

Este libro proporciona material esencial sobre los Sistemas de Información de Marketing, conocidos como SIM. Pretende ser de utilidad principalmente para todos aquellos estudiantes universitarios, profesores y profesionales que desean adquirir una nueva perspectiva de los mismos.

Se estructura en dos grandes partes. La primera pretende recoger la evolución de los SIM y la interpretación que le han dado, no solo diferentes autores, sino también la realidad de éstos en las empresas. La segunda parte da una explicación detallada de cómo implementar el modelo, paso a paso, acompañada de una serie de instrumentos de aplicación para la recopilación de información, la valoración, el entorno y la auditoría del marketing.

TRANSPARENCIA, INFORMACIÓN Y GESTIÓN EFICIENTE EN LA ECONOMÍA SOCIAL

CIRIEC España

El libro analiza los siguientes apartados: la gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas; imagen pública del Tercer Sector en España; sistema de información según el modelo EFQM y aplicación a la ayuda a la toma de decisiones en las cajas rurales de la Comunidad Valenciana; las singularidades del capital humano de las cooperativas como elementos caracterizadores de su capital intelectual; etc.

También ofrece otras contribuciones, que son el mutualismo de previsión social en España y el movimiento cooperativo en el Ecuador.



GERODAN

<http://www.gerodan.es>

Gerodan nace de la mano de Muebles Danona para la fabricación de mobiliario geriátrico. Tal y como se detalla en esta página web, diseñan, producen y equipan residencias, centros de día y viviendas tuteladas.

Asimismo, se muestra información detallada sobre la amplia gama de productos, y soluciones diseñadas a las necesidades de cada cliente: armarios, escritorios, sillas, aparadores, butacas, sofás, etc.

VIAJES EROSKI OFERTAS

<http://www.viajeseroski.es/ofertas/>

En esta página web, Viajes Eroski ofrece información de última hora sobre las ofertas disponibles tanto de ámbito nacional como internacional.

Cada persona interesada debe seleccionar el destino elegido y a partir de ahí, se accede a otra página donde se ofrecen los viajes más interesantes y baratos del momento.

Una vez elegido el viaje y tras concretar todas las características, se puede reservar directamente a través de internet.



MCC EN EL CAMPO DE LA BATALLA

Decía Descartes que la sabiduría consiste en *juzar correctamente para obrar correctamente*, si nuestro modo de entender la realidad es equivocado podremos tener muy buenas intenciones pero obraremos erróneamente. Precisamente en el campo del pensamiento se está librando una batalla en la que se enfrentan dos visiones antagónicas de la "persona", una reconoce su realidad mientras que la otra pretende suplantarla.

La persona es una realidad singular, irrepetible, siempre inacabada, siempre haciéndose. Nadie puede decir que conoce absolutamente a otro ya que es alguien, no algo, no es un objeto con unos atributos dados de una vez para siempre. Cada persona es una radical innovación cuya esencia sólo asoma si se la mira con amor; "criatura amorosa" la llamaba Julián Marías.

Precisamente esta especial dignidad que posee hace que en ningún caso pueda ser empleada como un simple medio, como un instrumento que sólo sirve si se le saca utilidad. Cada persona es un fin en sí misma. Este principio anima nuestros valores cooperativos. Arizmendiarieta probó con los hechos que existe un modelo empresarial capaz de considerar al trabajador como algo más que un *medio* de producción.

Desde que se crearon las primeras cooperativas sus fundadores, y muy particularmente Don José María Arizmendiarieta, pusieron en el centro de su proyecto a la persona. Podríamos decir que "en el principio fue la persona", el cooperativismo vino después como un precipitado natural en el cual esa dimensión *personal* del hombre puede desenvolverse adecuadamente.

Pero si hace cincuenta años la idea de persona contaba con una vigencia social más o menos vigorosa hoy esa percepción parece haber entrado en crisis. En aquel entonces el mundo todavía estaba consternado ante el horror nazi y se invocaba al derecho natural para salvar del *todo vale* y del puro positivismo jurídico al ser humano. Tampoco conviene olvidar la condición sacerdotal de Don José María y el fortísimo contenido de doctrina social de la Iglesia que posee su obra, en ella la idea de persona se sublima descubriendo el carácter trascendente que le es propio.

Los tiempos han cambiado, los poderosos

de hoy han vuelto a las andadas y quieren fabricar una humanidad "a la carta", aunque para ello hayan de pasar por encima de personas de carne y hueso; en gran medida persiguen los mismos fines que aquellos hombres que jugaban a dioses.

Algo más ha cambiado, ahora nosotros también somos poderosos. Ya no nos limitamos a fabricar estufas y hornillos sino que disponemos de medios potentísimos, estamos presentes en los más diversos ámbitos de la actividad humana, poseemos técnicas y potencial investigador con un alcance impensable hace sólo unas décadas. Ese poder debe hacernos profundizar en nuestro sentido de responsabilidad. Invocamos permanentemente el protagonismo de las personas, pero el propio concepto de persona se encuentra amenazado y nada hay más peligroso que apelar a una idea si esta se va vaciando de contenido. Así vemos cómo desde destacadas tribunas públicas se niega la condición personal al embrión humano (e incluso al bebé menor de un año o al disminuido físico o mental), o se cuestiona la *naturaleza* sexuada del ser humano. Si aceptáramos estos planteamientos podríamos caer en la paradoja de disponer de una organización formalmente cooperativa dispuesta a albergar en su seno iniciativas que emplearan a otros seres humanos como bienes de consumo o como cobayas de laboratorio. A este respecto ya existen algunos indicios que deberían preocuparnos.

Desde MCC buscamos a menudo seguridades éticas recurriendo a instancias externas, a organizaciones internacionales o supranacionales. No está mal aunar fuerzas y tener en cuenta las iniciativas ajenas, el problema es hacerlo de una manera acítica. Hoy operan en el mundo fortísimos *lobbies* o grupos de presión que hacen prevalecer sus planteamientos subvirtiendo el espíritu inicial de las organizaciones a las que parasitan.

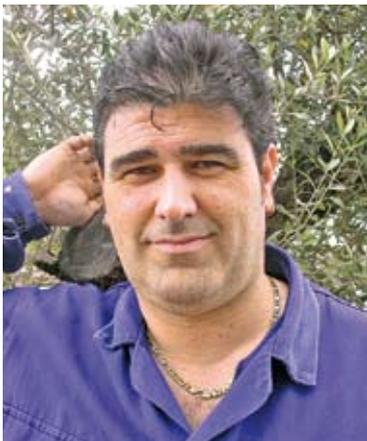
Bien está que cuando vamos a trabajar "nos dejemos la boina a la entrada", pero andemos con cuidado no vaya a ser que en el tirón nos llevemos también la cabeza.

Rafael Hidalgo Navarro
(socio de Caja Laboral)

Seguru gure kooperatiben inguruan gauza asko daukazula esateko. Hemen daukazu horretarako aukera. Esan ba! Zure karta bidalguzu, zure izena eta kooperatibarena azalduz (ez dugu argitaratuko izengabeko kartak).

Seguro que tienes mucho que decir sobre temas relacionados con nuestras cooperativas. Esta página está concebida para eso. Para que lo digas. Envíanos tu carta indicando tu nombre y el de tu cooperativa (no publicaremos cartas anónimas).

PERTSONAIA



JABIER AZURMENDI
AMPO

38 URTE DITU, IDIAZABALGOA IZATEZ, AZKEN 20 URTE HAUETAN AMPON DIHARDU LANEAN. LANETIK KANPO, TELEBISTAN AGERTZEA DU GUSTUKO ETA DAGOENEO HAINBAT PROGRAMATAN HARTU DU PARTE ETBN.

“TELEBISTA GUSTATZEN ZAIT”

“Telebistan edozer gauza egiteko prest nago, orain arte bezala paper txikiak egiteko edota paper handiagoak. Ateak irekita ditut!”

Noiz hasi zinen Ampon lanean?

1988 urtean; beraz, datorren urtean 20 urte beteko ditut.

Zein da zure lana?

Produkzioan egin dut lana urte hauetan, moldeak egiteko hasierako prozesuan.

Ia 20 urte hemen lanean. Nolakoak izan dira?

Denetik egon da, baina aldaketa handiena oraintxe ari gara bizitzen, Irizarreko gestio eredu berria ezarri genuenetik.

Zeri eragiten dio aldaketak?

Batik bat pertsoneri, lan egiteko moduari, antolakuntzari. Gainera, makina berri batzuk sartuko ditugu tailerrean, langileon segurtasuna babesteko. Horretaz gain, lehen hemen egiten ziren lan batzuk kanpoan egiten dira: moztea, berrebalatzea eta abar.

Beraz, produkzioan izugarritzko aldaketa igarri duzue.

Noski. Lehen 15 tona produzitzen ziren egunero, eta gaur egun 25-30 ateratzen dira, lan batzuk kanpora atera direnez barruko kapazitatea asko igo da eta.

Salmentak ere gora egin du?

Bai, batak bestea ekartzen du. Gestioa asko hobetu da, bestela ez da posible zorrak izatetik bat-batean ekitaldi batetik bestera irabaziak izatera pasatzea. Eta gorako tendentziarekin jarraitzen dugu, beraz, pozik gaude!

Badu kontrako zerbait?

Ez dugu nagusirik, eta hori batzuetan ona da baina beste batzuetan txarra. Inork ez du agintzen, baina guztiok nahi dugu agindu, guztiok gara nagusi eta batak bestea kontrolatzen du. Langileon artean sortzen diren eguneroko tirabirak saihestu beharko genituzke nolabait.

Eta lanetik kanpo, aktore!

Beno, esatea aktore naizela beharbada gehiegi litzateke, niri telebista gustatzen zait.

Nola hasi zinen?

Orain dela hiru urte Bertatik Bertara saiorako erreportaje batean hartu nuen parte. Kasualitatez, momentu hartan ilerako tratamendua egiten ari nintzen eta horretaz hitz egitea nahi zuten programan. Beasaingo ile apaindegi batean grabatu zuten eta ni ateratu nintzen tratamendua jasotzen.

Eta ondoren?

Nire burua nahiko ondo ikusi nuen, aurrera jarraitzea erabaki nuen. Donostiako agentzia batera joan nintzen eta handik produktore batera. Handik hiru hilabetetara Goenkalen paper txiki bat egiteko deitu zidaten.

Zer moduz joan zen?

Oso ondo, kapitulu batzuetan postari papera jokatu dut. Vaya Semanitan ere sketch batzuk grabatu ditut, eta Belamendi telesailan ertzainaren papera egin nuen. Eta ETB2an *Intuición* lehiaketan ere egon nintzen pasa den urtean.

Baduzu esku artean proiekturik?

Bai, irailetik aurrera ETBn emitituko den programa batean agertuko naiz, emaztearekin eta alabarekin batera. Etxeko bizimodua, familia giroa erakutsiko da, eta dagoeneko grabazioak eginak daude.

Famatua izateko prest?

Bai, telebistan edozer gauza egiteko prest nago, orain arte bezala paper txikiak egiteko edota paper handiagoak. Ateak irekita ditut!

Irudia zaintzea ezinbestekoa da?

Bai, noski. Ezkondu aurretik kirol gehiago egiten nuen baina azken urte hauetan ez dut gauza gehiegi egin. Orain berriro hasi naiz kirola egiten eta forman jartzen. Egia esan, nire burua zaintzea gustatzen zait: kremak eman, depilatu, tratamenduak eman eta abar.