

# TULANKIDE

515



## CONSEJOS RECTORES: **IDENTIDAD COOPERATIVA**

UN REPASO A LAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y DESAFÍOS DE FUTURO DE UN ÓRGANO SOCIAL CLAVE EN NUESTRAS COOPERATIVAS.

### iraila 2006

Reunión ordinaria del Consejo Rector de Fagor Ederlan correspondiente al mes de setiembre.



**MCCREN INDUSTRI  
TALDEAK 3.239  
MILIO EUROKO  
SALMENTAK ERDIETSI  
DITU EKITALDIAREN  
LEHEN SEIHILEKOAN.**



**LORAMENDI SE  
ADJUDICA UN  
IMPORTANTE PEDIDO  
PARA LA INDIA  
TATA MOTORS.**



**LOS TRABAJADORES  
PROPIETARIOS DE  
GRUPO EROSKI  
SE REPARTEN 70  
MILLONES DE EUROS  
DE BENEFICIOS.**

# setiembre 2006



11



12



14



17

## NORTASUN KOOPERATIBOA

**Kontseilu Errektoreak gure sena kooperatiboaren adierazgarriak dira. Organo garrantzitsu honen funtzioak eta erantzukizunak aztertu ditugu aldizkariaren zenbaki honetan.**

KOOPERATIBETAKO BERRIAK	4
EN PORTADA	20
BEGI-BELARRI	30
AULA COOPERATIVA	32
DESARROLLO DIRECTIVO	34
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	36
COMISIÓN PERMANENTE MCC	38
TERCERA EDAD	39
EUSKARALAN	40
HIRUGARREN MUNDUA	41
ANTZINAKOAK	42
MITOS Y LEYENDAS	44
LIBROS Y WEB	45
PASATIEMPOS	46

11

### FAGOR PRESENTA EL "DRIRON", PRIMER ELECTRODOMÉSTICO QUE PLANCHA TODO TIPO DE ROPA

Fagor fabricará un total de 10.000 unidades en 2007, y prevé alcanzar una capacidad de producción de 40.000 unidades para el 2008.

12

### LAS VENTAS DEL GRUPO INDUSTRIAL DE MCC EN EL PRIMER SEMESTRE ALCANZAN LOS 3.239 MILLONES DE EUROS

Suponen un incremento del 9,3% con respecto a la misma fecha del año anterior. Los puestos de trabajo industriales se elevan ya a 41.264 personas.

14

### ORBEA SENDO SARTU DA ESTATU BATUETAKO MERKATUAN

Egiten dituen bizikleta guztien %32a bertako merkatuan saltzea aurreikusten du ekitaldi honetarako.

17

### ELIAS ATUTXA, EUSKADIKO KUTXARA; PABLO MONGELOS LAGUN ARORA

Martxoan Elias Atutxak ordezkaturiko du Juanjo Arrieta Euskadiko Kutxako zuzendaritzan; Eliasen lekua Pablo Mongelosek beteko du.

## TU LANKIDE

**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<sup>o</sup> Otaegi. Kideak: José Antonio Ajuria, Espe Arregi, Juan Cid, Mikel Garcia, Jesús Ginto, José M<sup>o</sup> Larramendi, José M<sup>o</sup> 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**



**TRABAJO Y UNIÓN (T. U. LANKIDE), Aita José M<sup>o</sup> Arizmendiarrietak 1960ko irailean sortutako aldizkaria.**



# CONSEJOS RECTORES: CLAVES DE FUTURO



Una de las principales conclusiones que se desprende de la reflexión sobre “el sentido de la Experiencia” es que es necesario potenciar los órganos sociales, tanto Consejos Rectores como Consejos Sociales. Este número de la revista –que este mes de setiembre cumple 46 años de su fundación– analiza el papel del Consejo Rector, sus funciones, sus responsabilidades, sus deficiencias, y su enfoque de futuro. Precisamente en lo que concierne a su futuro, hay una serie de aspectos que van a condicionar notablemente el desarrollo del propio órgano. Veamos.

**Educación Cooperativa.** Quizá sea el reto más importante de la Experiencia para los próximos años: la dedicación de suficientes recursos destinados a la educación cooperativa, del conjunto de los socios y “en especial de los elegidos para los órganos sociales”, tal y como declara el décimo Principio Cooperativo.

Probablemente, en estos momentos de globalización, de individualismo y de cierta apatía cooperativa es cuando con mayor énfasis debiera reclamarse un esfuerzo educativo en la defensa de los valores que aporta el cooperativismo. Es posible que haya que innovar los métodos e ir modernizando las herramientas formativas para que los miembros de Consejos Rectores y de Consejos Sociales profundicen en nuestras señas de identidad y sean capaces de irradiar al colectivo a quien representan un mensaje de ilusión y de confianza en nuestra forma particular de hacer empresa.

**Nuevas generaciones.** En los últimos diez años se han incorporado cerca de 11.000 nuevos socios al conjunto de cooperativas de la Experiencia. Son ya la segunda generación de cooperativistas, jóvenes procedentes de diferentes zonas geográficas que llegan a las cooperativas con sus propios valores y sus inquietudes, que no conocen la historia de la Experiencia y con los que hay que compartir muchas horas para suscitar en ellos el interés por la empresa cooperativa. Serán los protagonistas del desarrollo de la Experiencia y su integración en los Consejos Rectores una inyección de energía para el órgano.

**Integración de otras sensibilidades sociales en el Consejo Rector.** No ya mediante la elección de socios expatriados (en Madrid o en Querétaro, por poner dos ejemplos) como miembros del Consejo Rector, sino posibilitando que trabajadores de las filiales participen en las sociedades matrices. En este sentido, cabe preguntarse: ¿Sería una utopía pensar que en 2015 nuestros Consejos Rectores puedan incorporar a socios de diferentes procedencias geográficas? Si MCC está decidida a impulsar definitivamente su estrategia de expansión societaria a las implantaciones exteriores no parece una idea tan utópica, aunque sí difícil de concebir en este instante.

**Paridad.** Es una realidad palpable la creciente incorporación de las mujeres al ámbito laboral. Y poco a poco van accediendo a los órganos sociales en las cooperativas, al punto que en la actualidad en torno al 25% de los miembros de Consejos Rectores de las cooperativas son mujeres. Este hecho supone un cambio evidente respecto a tiempos pasados en los que los hombres acupaban el 100% de los Consejos Rectores. Sin duda, la incorporación de cada vez más mujeres a los Consejos Rectores es un fenómeno muy positivo, ya que su sensibilidad y su forma de ver las cosas enriquece y complementa la dinámica y el funcionamiento del propio órgano. Si el futuro es de la mujer, como se dice, en los Consejos Rectores de los años venideros el porcentaje de rectoras crecerá notablemente.

**Participación activa en el órgano.** Si se quieren potenciar las señas de identidad cooperativas, es obvio que habrá que impulsar los órganos sociales (definiendo perfiles para sus miembros, intensificando las acciones educativas, incrementando la dedicación de sus miembros, compartiendo experiencias intercooperativas...) para ir construyendo, como dijo el propio Arizmendiarieta, “un cooperativismo sano en cuya base debemos tener personas que tengan un profundo sentido de responsabilidad, implicados personalmente en el proceso económico y sujetos a la presión social de su respectiva comunidad”.

PROBABLEMENTE, EN ESTOS MOMENTOS DE GLOBALIZACIÓN, DE INDIVIDUALISMO Y DE CIERTA APATÍA COOPERATIVA ES CUANDO CON MAYOR ÉNFASIS DEBIERA RECLAMARSE UN ESFUERZO EDUCATIVO EN LA DEFENSA DE LOS VALORES QUE APORTA EL COOPERATIVISMO.

## → ENTREGA DE DIPLOMAS A LA SEXTA PROMOCIÓN DE INGENIERÍA DE POLÍMEROS DE LEA-ARTIBAI

El pasado mes de junio se realizó la entrega de diplomas de la sexta promoción de Ingeniería de polímeros de Lea-Artibai, siendo 25 los alumnos que recibieron dicho diploma: 17 chicos y 8 chicas.

La mayoría de dichos alumnos ya trabajan en diferentes empresas del sector del plástico y caucho: Gikautxo, Maier, FPK, Ulma Packaging, Cadtech Ingenieros, Sistemas Eselle, Inyectametal, AKT Plásticos, Elecqui, Burdinola, Olaker, Alfa, Ormola, Gumelast y Lea-Artibai.

A la entrega de diplomas asistió Mikel Gorostizaga, director de Lea-Artibai, Jose Luis Olasolo, vicepresidente de MCC y presidente de Lea-Artibai, Dr Michael O'Brien, Director del Polymer Centre de la Universidad Metropolitana de Londres, y Patxi Juaristi, Director de Universidades del departamento de Educación del Gobierno Vasco.

Durante el acto de entrega de diplomas se realizó la presentación de dos de las tesis doctorales que se llevan a cabo en Lea-Artibai por antiguos alumnos de la ingeniería de polímeros: Zorion Kareaga y Mikel Isasi, relacionados con la predicción de las propiedades dinámicas y la simulación de la fatiga y la propagación de grietas en piezas de caucho.



ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

## La Facultad de Ciencias Empresariales afianza nuevas líneas de investigación

SE HAN DEFINIDO LAS NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN DE LA FACULTAD DE CARA AL FUTURO.

La unidad de I+D+i de la Facultad de Ciencias Empresariales (FCE) de Mondragon Unibertsitatea, especializada en el área de la gestión organizacional y cuyo objetivo es realizar labores de investigación básica y aplicada en el ámbito empresarial (aspectos organizativos, de gestión, socio-laborales y de la propiedad, innovación y nuevos negocios) ha realizado una intensa labor para definir las nuevas líneas de investigación, desarrollo e innovación de la facultad.

Las líneas de investigación de la FCE se centran en el desarrollo de estudios sociológicos, modelos, herramientas, teorías y métodos que apoyan el funcionamiento eficaz y la transformación de las organizaciones, tanto en su vertiente social-humana

**LA INVESTIGACIÓN DESARROLLADA EN TORNO A CADA UNA DE LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN SE DESTINA A LAS EMPRESAS DEL ENTORNO COOPERATIVO, A OTRAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES O DE OTRO TIPO, A LA FORMACIÓN ACADÉMICA Y PRÁCTICA DEL ALUMNADO Y EL PROFESORADO DE MU Y A LA SOCIEDAD EN GENERAL.**

como, en su vertiente técnico-empresarial. Desde esta perspectiva, se han definido tres líneas de investigación:

1. Dinámicas emergentes en gestión de organizaciones.
2. Gestión de organizaciones cooperativas y de economía social.
3. Emprendizaje e Innovación en gestión.

### ÁREAS DETALLADAS

Por su parte, los campos o áreas en los que se trabajan en cada una de dichas líneas son los siguientes:

#### a. Proyectos de I+D+i

- Proyectos de investigación básica y aplicada.
- Proyectos subvencionados por las administraciones.
- Proyectos de cooperación internacional.
- Proyectos en colaboración con organizaciones y empresas.

#### b. Asistencia técnica a las organizaciones

- Asesoramiento para la innovación tecnológica.
- Difusión de la investigación e innovación tecnológica.
- Formación de investigadores.
- Becarios de 3<sup>er</sup> ciclo en desarrollo de tesis doctorales.
- Colaboradores de 1<sup>er</sup> y 2<sup>o</sup> ciclos participando en proyectos de investigación aplicada y en proyectos de cooperación Universidad-Empresa.

## → ENPRESA ZIENTZIA FAKULTATEAK ETA EMUNEK HITZARMENA SINATU DUTE

Mondragon Unibertsitateko Oñatiko Enpresa Zientzien Fakultateak eta EMUN kooperatibak kolaborazio hitzarmena sinatu zuten pasa den irailaren 19an. Unibertsitatearen izenean Lander Belokik eta EMUNen izenean Dani Larreak sinatu zuten hitzarmena.

Plan honen azken helburua fakultatean euskara lan eta harreman hizkuntza nagusia izatea da eta, bide batez, zerbitzua euskaraz ere bermatzea.

Helburu hori lortzeko, 2005ean EMUNek fakultate honetako euskararen diagnostikoa jaso eta aurrera begira euskara planaren diseinua burutu zuen. 2006an aldiz, euskararen erabilera areagotzeko plana inplementatzeko aholkularitza eskaintzen dio EZFari.

Dagoeneko Euskara Batzardea sortu da eta EMUNeko hizkuntza normalizaziorako teknikariaren laguntzarekin 2006-2007 ikasturteko gestio plana burutzen ari dira.



## → EUSKARA IKASTAROA GOI ESKOLA POLITEKNIKOAN

Goi Eskola Politeknikoko Euskara Batzardearen ekimenez, zientzia eta teknikaren arloetan euskaraz jantzi beharra duenarentzat, ikastaroa antolatuta da. Dagoeneko eman zaio irekiera 2006-07 ikasturte honi.

Ikastaroaren emalea Jose Ramon Bilbao da, Industria Ingeniaritzan doktorea eta euskara kontuetan aditua. Berak, beste batzuekin batera landu duen "Zientzia eta Teknikarako euskara" liburuan oinarrituta, zientzia eta teknika euskaraz egunero lantzen ari diren ikasle, irakasle eta ikerlariei zuzendutako lan-tresna erabilgarria eta praktikoa eskainiko zaie.

Guztira 18 lagunek hartzen dute parte eta diotenez, "ikasitakoa praktikan jartzeak lana ekarriko digu baina, euskararen kalitatean pausu bat aurrera egiteko baliagarria izan da".



## → MONDRAGON UNIBERTSITATEKO DISEINU INDUSTRIALEKO IKASLEEK SARIAK LORTU DITUZTE

**Ana Vadillo**, MUko Diseinu Industrialeko ikaslea izandakoak, Bugatti saria lortu berri du. BAI berrikuntza taldearen beka batekin Ingalaterran ikasten zebilela landutako proiektuak lortu du saria.

Urpean komunikatzeko tresna diseinatu du Anak, batik bat urpekariei zuzenduta. Esku-muturrean lotuta eramaten den tramankuluak kanpokoekin komunikatzen laguntzen du.

**Eva Alijak**, berriz, Emaus Fundazioak antolatuta duen ReutilArte lehiaketako bigarren saria lortu du. Lehiaketa honen helburua zaborretara bota ohi ditugun objektuak berrebiltzea da.



Evak Goi Eskola Politeknikoan Diseinu Industrialeko karrera amaierako proiektua egiten ari zen garaian aurkeztu zuen bere diseinua lehiaketa horretara. Aurrez, berriz, Nantesko eskolara doa, Goier bekarrekin ikasketak jarraitzera.

Aurkeztu duen diseinua lanpara bat da, eta erabilitako materialak etxeetan aireztapen edo "ke irteera" gisa jartzen diren saretak dira. Horrela, lau aireztapen saretak elkarri lotuta, lanpara karratua egin du.



## Mondragon Unibertsitateak boletin elektronikoa estreinatu du

**KORREO ELEKTRONIKOZ BANATUKO DA, ENPRESETAKO GIZA BALIABIDEETAKO ARDURADUNEN ARTEAN.**

Betidanik Mondragon Unibertsitateak enpresaren arloan izan duen harremana eta lotura estua kontuan izanik, eta aurrerantzean ere helburu estrategikotzat hartuz, iniziativa berri bat aurkeztu du. Izan ere, irailaren bukaeran kaleratuko du enpresetako giza baliabideetako arduradunei zuzendutako boletin elektronikoa lehendabiziko alea.

Teknologiak eskaintzen duen aukera paregabea aprobetxatuz, korreo elektronikoz zabalduko da boletina, urtean hiru ale eskainiz.

### ENPRESAREKIKO KOMUNIKAZIOA

Helburua garbia da: enpresarekiko komunikazioa handitzea. Horrela, Mondragon Unibertsitateak Graduondo eta orohar Heziketa iraunkorraren inguruan eskaintzen duen formazioari buruzko informazioa zehatz-mehatz eskainiko da eta hainbat artikulu interesgarri tartekaturko dira.

Edukiari dagokionez, ikasle ohiren iritzia jasoko dira, MUko programak ezagutzera emango dira, agenda eskainiko da, bi artikulu espezifiko aztertuko dira eta bezeroekin izandako esperientziak nabarmenduko dira.



### ➔ HARRERA EGUNA GERENTE BERRIENTZAT



2004 eta 2005 urteetan kargua hartu zuten 13 gerentek formazio eta eztabaida jardundian hartu zuten parte irailaren 21ean Otoran burututako ekitaldian.

Mikel Zabala Gestio Sozialeko buruak ongi etorria eman eta gero Arizmendarretaren museoa ikustera joan ziren eta bertan bere bizitza eta eginkizuneei buruzko erakustaldia ikusi zuten.

Jarraian Juan Mari Otaegi Kongresuko lehendakariak gure Printzipio Kooperatiboei buruzko hausnarketa konpartitu zuen 13 gerente hauekin.

Eta goizeko saioa amaitzeko "Enpresa kooperatiboaren antolakuntza instituzionala eta funtzionamendua"ri buruzko hitzaldian parte hartu zuten.

Arratsaldean berriz, beste gai batzuk ere jorratu ziren: hala nola, MCCren antolakuntza, kooperatiba arteko fondoak, gestio eredu korporatiboa eta praktika onak...

Zuzendarien garapenerako politika korporatiboa eta Esperientziaren zentzuari buruzko prozesuaren nondik norakoak, Mikel Zabalak eta Jesus Cataniak azalduka, izan ziren jardunaldiaren azken ekintzak.

Estreineko aldiz egin da mota honetako ekitaldia eta oso balorazio ona izan zuen.

## Arizmendiko ikasleak Sahararen alde

2006KO URTARRILEAN SORTU ZEN TALDEA ETA DAGOENEKO 140 PERTSONAK OSATZEN DUTE TALDEA.



**Sahararen aldeko taldekideak: Ander Elgoro, Gadea Errasti, Garazi Azkoitia, Lide Mar, Libe Aranburuzabala.**

Arizmendi Ikastolako DBHko ikasleek sortu zuten 2006ko urtarrilean Sahararen aldeko taldea. Ordutik, urratsez urrats hainbat ahalegin egin dituzte proiektua beste ikastetxe eta erakunde batzuetara hedatzeko, eta dirua biltzeko.

Gaur egun, 140 pertsonak osatzen dute taldea eta, Arizmendi Ikastolaz gain, beste talde hauek ere hartzen dute parte: Oñatiko Txantxiku ikastola, Arrasateko Saharako Lagunak elkarte, eta Fronte Polisarioko kide bat. Taldea finkatu zenetik gaur egunera, informazioa biltzeaz gain, helburu zehatzak ere finkatu dituzte, hau da, bertara bidaliko den materiala biltzea eta Saharara bidaia egitea, errealitatea bertatik bertara ezagutzeko.

### Materiala bildu eta Saharara bidaia egitea. Noiz gauzatuko da proiektua?

Printzipioz eskola materiala, kirol materiala eta botikak bildu nahi ditugu, bertako kanpamenduetara bidaltzeko. Proiektu honen lehendabiziko helburua horixe da: materiala bildu eta bidaltzea. Ondoren, proiektuaren bigarren fasea etorriko da: bertara bidaiatzea, ikusteko guk bidalitakoa benetan ondo banatzen dela. Gure asmoa, abendurako materiala bildu eta lehen astean bidaia egitea da.

### Zein da guztiaren aurrekontua?

Gutxi gorabeherako aurrekontua 102.000 eurokoa da, baina lehentasuna material bilketak du. Bidaiaren gastuak ere bertan sartuta dauden arren, bigarren mailakoa da.

### Dirua biltzeko kanpaina egiten ari zarete. Zein da hurrengo urratsa?

Momentu honetan Saharako Aste Kulturala antolatzen ari gara, azaroan burutuko dena Arrasaten eta Oñatin. Ekitaldi ugari izango dira: argazki erakusketa, kontzertuak eta abar. Helburua, dirua biltzea eta ondo pasatzeaz gain, hango kultura ezagutzera ematea eta hango errealitateaz sentsibilizatzea izango da.

Aukera hau aprobetxatu nahi dugu, gainera, diru aportazioak eskatzeko. Zabaldu dugun kontu korrontean egin daitezke: **3035 0002140020044598**.

## → SEMANA INTERNACIONAL EN MCC

Como viene siendo habitual tras las vacaciones estivales, los delegados internacionales de MCC se reunieron en la Semana Internacional que se celebró entre el 11 y 15 de setiembre.

Tomaron parte los delegados que MCC tiene en China, India, Brasil, México, Rusia y USA. Además, les acompañó todo el equipo del departamento de Relaciones Internacionales de la Corporación.

Fue una semana intensa con múltiples reuniones de trabajo, bien en la propia sede de Mondragón, bien en otras cooperativas interesadas en conocer de primera mano las características y oportunidades de negocio de estos países.

Este año se ha insistido en la India, ya que está programada la realización de un viaje corporativo y la intensificación de la actividad de diversas cooperativas. Por ello, en la edición de este año contamos con la presencia del director para los países latinoamericanos de TATA CONSULTING SERVICES, una empresa multinacional de las tecnologías de la información, que pertenece a uno de los conglomerados más importantes de la India.

En la foto de grupo de este año se aprecian caras nuevas, debido al crecimiento que han experimentado algunas delegaciones con la incorporación de nuevas personas.



## AGENDA FORMATIVA

## MU lanza el VIII Máster en Dirección de Proyectos Empresariales dirigido a futuros empresarios

SU OBJETIVO ES PROPORCIONAR UNA FORMACIÓN DE ALTO NIVEL EN TÉCNICAS DIRECTIVAS Y DE GESTIÓN PARA PROYECTOS SURGIDOS DE PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN, CRECIMIENTO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL.



**M**ondragon Unibertsitatea pone en marcha la VIII edición del Máster en Dirección de Proyectos Empresariales, que se prolongará entre octubre de 2006 y diciembre de 2007, y que está dirigido a futuros empresarios. Dieciséis meses, 2.080 horas de formación durante los cuales los participantes tendrán una dedicación exclusiva.

El objetivo de este Máster es gestionar organizaciones que se enfrentan a un entorno exigente donde deben desarrollar nuevas herramientas de gestión, nuevas ideas, una nueva visión de negocio y una nueva forma de dirigir centrada en las personas. Todo esto desde un enfoque que considere la innovación, la creatividad, el emprendizaje y el liderazgo de equipos.

El Máster en Dirección de Proyectos Empresariales es un programa diseñado y organizado por Mondragon Unibertsitatea en colaboración con el Centro de Empresas e Innovación de Mondragón Saiolan y promovido por MCC.

Las características principales de este Máster se centran en:

- El desarrollo de competencias personales de gestión en dos perspectivas: la formación básica en gestión y el acompañamiento personalizado en el fortalecimiento de las capacidades básicas de trabajo en equipo, liderazgo e interrelación.
- La búsqueda y exploración de oportunidades de negocio dentro de los contextos sectoriales de las empresas pertenecientes al grupo empresarial MCC.
- El impulso de proyectos empresariales basados en oportunidades de negocio innovadoras.

**EL OBJETIVO DE ESTE MASTER ES GESTIONAR ORGANIZACIONES QUE SE ENFRENTAN A UN ENTORNO EXIGENTE DONDE DEBEN DESARROLLAR NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN, NUEVAS IDEAS, UNA NUEVA VISIÓN DE NEGOCIO Y UNA NUEVA FORMA DE DIRIGIR CENTRADA EN LAS PERSONAS.**

En el curso 2006/2007 comenzará la octava promoción del Máster, habiendo formado desde el año 1998 a más de 120 profesionales que en la actualidad ocupan diferentes cargos de responsabilidad en las empresas de acogida.

### ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

El programa tiene una duración de 16 meses iniciando en Octubre de 2006 y exige una dedicación completa de los participantes. La dedicación suma un total de 2.080 horas distribuidas en tres fases: Formación en Gestión Empresarial; Gestión de Anteproyectos; Proyecto Final y Práctica Empresarial.

El programa requiere dedicación exclusiva desde Octubre de 2006 a Diciembre de 2007. Las sesiones lectivas durante la primera fase se desarrollarán de lunes a viernes en horario de mañana (9:00-13:00) y tarde (15:00-19:00) en la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea en Oñati (Gipuzkoa).

Más información en: [www.mondragon.edu](http://www.mondragon.edu) y [postgrado@eteo](mailto:postgrado@eteo).

## OFERTA FORMATIVA CORPORATIVA

EN NOVIEMBRE COMENZARÁ  
EL "MBA EXECUTIVE"

SE LLEVARÁ A CABO EN OTALORA, DE  
NOVIEMBRE DE 2007 A JULIO DE 2008.

El próximo 6 de noviembre dará comienzo una nueva edición del Máster en Dirección de Empresas, un programa MBA desarrollado conjuntamente por Otalora y Mone.

Como en anteriores ediciones, dicho máster se impartirá los lunes y martes en el Palacio Otalora. Se prolongará hasta julio de 2007.

### PROGRAMA DE DESARROLLO PARA DIRECTIVOS DE EMPRESAS PARTICIPADAS

SU OBJETIVO ES PROMOVER EL DESARROLLO DE  
LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS FILIALES.

El objetivo de este programa será: promover el desarrollo de los directivos de las empresas filiales o participadas a través de la formación avanzada en aspectos técnicos y de gestión y del conocimiento de los valores y la cultura de las cooperativas de MCC.

Está destinado a:

- Directivos que ya están ejerciendo su función en la empresa filial o participada
- Personas integradas en la cooperativa a los que se ha detectado potencial para ejercer la función directiva en la empresa filial o participada.
- Personas no pertenecientes a la cooperativa y que son captadas ex profeso para cumplir su misión como directivos en las empresas participadas.

En cuanto a las áreas que se impartirán destacan las siguientes: personas, estrategia y marketing, finanzas, operaciones, negociación intercultural. Se combinarán sesiones presenciales con actividades programadas, siendo estas últimas de carácter individual.

La estructura será modular, por lo que cada una de las áreas tendrá un tratamiento independiente. La impartición de las áreas se realizará durante una semana al mes (3 ó 4 días) y de forma continuada. Para obtener más información o para realizar la inscripción: Marian Uribarren, 943 71 23 30 - muribarren@otalora.mcc.es.

### NUEVA EDICIÓN ABIERTA DEL PROGRAMA IKAS

También el próximo mes de noviembre se iniciará una nueva edición del IKAS, un programa abierto dirigido a titulados de reciente incorporación en la cooperativa. El objetivo del IKAS es facilitar a los asistentes su plena integración en la cooperativa (en MCC) orientándoles hacia una visión holística –ver el todo y las partes– de la empresa, al tiempo que desarrollan habilidades de gestión de acuerdo al Modelo de Gestión Corporativa.

El programa académico contempla una duración de 5 meses y 154 horas, con asistencia a clase un día a la semana, los viernes, y se abordarán las áreas de estrategia y marketing, cultura cooperativa, gestión de personas, finanzas, inversiones y herramientas de gestión.

Ya está abierto el plazo para formalizar la matrícula. Los interesados se pueden poner en contacto con Marian Uribarren, 943 71 23 30 - muribarren@otalora.mcc.es



## CURSOS DE POSTGRADO EN MONDRAGON UNIBERTSITATEA

LA GRAN MAYORÍA COMENZARÁN EN OCTUBRE  
Y FINALIZARÁN EN JUNIO DE 2007.

Coincidiendo con el inicio del curso académico 2006-07, las facultades de Mondragón Unibertsitatea han lanzado también su oferta formativa en cuanto a cursos de postgrado.

### GOI ESKOLA POLITEKNIKOA

#### ■ Máster semipresencial en prevención de riesgos laborales.

Dará comienzo el próximo 6 de octubre y finalizará en junio de 2007. El objetivo es capacitar a los asistentes para desarrollar las funciones de técnico de nivel superior en prevención de riesgos laborales, haciéndoles especialistas en seguridad en el trabajo, ergonomía y psicología. ([www.mondragon.edu/mprl](http://www.mondragon.edu/mprl))

#### ■ Máster en Logística integral.

Se desarrollará entre el 17 de octubre y el próximo 12 de junio. En colaboración con la Cámara de Comercio de Álava, el Máster pretende capacitar a los asistentes en la planificación y dirección de actividades relacionadas 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. ([www.mondragon.edu/mlog](http://www.mondragon.edu/mlog))

#### ■ Curso Experto en logística integral.

Se impartirá entre el 20 de octubre de 2006 y el 1 de junio de 2007. Diseñado en colaboración con la Cámara de Comercio de Álava, está dirigido a profesionales, y pretende capacitar a los asistentes en planificación y dirección de actividades relacionadas con la logística. ([www.mondragon.edu/celog](http://www.mondragon.edu/celog))

#### ■ Curso Experto en Configuración de Redes Cisco CCNA (semipresencial).

Del 3 de noviembre de 2006 al 8 de junio de 2007, 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. ([www.mondragon.edu/ccna](http://www.mondragon.edu/ccna))

### FACTULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

#### ■ Máster oficial en dirección de empresas-MBA Executive.

Pretende dinamizar el talento y las capacidades directivas y de gestión, de jóvenes postgraduados y de profesionales en su carrera empresarial. Se impartirá de octubre a junio de 2007.

#### ■ Máster en dirección de empresas-MBA.

Las características que definen este MBA son: emprendizaje e intraemprendizaje, liderazgo personal y del equipo, habilidades directivas, innovación y visión estratégica, y eficiencia. Se desarrollará de octubre a junio de 2007.

#### ■ Máster oficial en gestión de empresas cooperativas.

Este nuevo programa persigue, a través de un proceso formativo innovador, la capacitación de los asistentes en la gestión de empresas cooperativas y de economía social. Los objetivos específicos del programa son: aportar a los participantes una amplia base teórica y práctica del cooperativismo y la economía social; reforzar las capacidades de las personas para su implicación en el movimiento cooperativo; aportar a los participantes la capacidad suficiente para analizar y evaluar los aspectos empresariales desde el punto de vista legal, fiscal, contable y estatutario. De octubre a junio de 2007.

#### ■ Máster en banca y bolsa on line-MBB.

Pretende dotar de los conocimientos y habilidades financieras de alto nivel que requiere un profesional de las finanzas. Para ello, se identificarán los protagonistas que intervienen en el mundo financiero y se analizan las distintas alternativas de inversión. En este Máster se pretende dar a conocer las técnicas financieras más eficaces para formar una cartera de inversión, teniendo en cuenta el análisis fundamental y el análisis técnico. De octubre a junio de 2007.

#### ■ Máster en sistemas de información empresarial-MSI.

El objetivo es difundir el funcionamiento interno de los distintos departamentos de la

## AGENDA FORMATIVA

empresa, analizando los sistemas de información que utilizan para la gestión de sus datos. De octubre a junio de 2007.

- **Máster en dirección de proyectos empresariales.** Orientado a la capacitación de titulados universitarios para la gestión de los proyectos que surgen en los procesos de internacionalización, crecimiento e innovación de las empresas. De octubre a junio de 2007.

### HUMANITATE ETA HEZKUNTZA ZIENTZIEN FAKULTATEA

Informazio gehiago HUIEZI fakultatean jaso daiteke edota helbide honetan: [www.mondragon.edu](http://www.mondragon.edu)

- **Prestakuntza pedagogikoa Mástera.** Bigarren hezkuntzan lan egin nahi duten lizentziatuei psikopedagogia eta didaktika arloan oinarrituko formazioa ematea da helburua. Kurso hau egitea derrigorrezko baldintza da Espezializazio Didaktikoko Titulu profesionala lortzeko, eta titulu hau beharrezkoa izango da Bigarren Hezkuntzan eta Lanbide Heziketan eskolak emateko.

Beraz, bigarren hezkuntzan lan egin nahi duten lizentziatuei zuzenduta dago: humanitateetan, osasun eta saiakuntza-zientzietan, gizarte-zientzietan edo zuzenbidean lizentziatuak, goi-mailako ingeniariak edo ingeniari teknikoak.

Guztira 600 ordu izango dira, 2006ko urritik 2007eko ekainera.

- **XXI. mendeko hezkuntza erronkak: kulturartekotasuna eta eleaniztasuna Máster ofiziala.**

Máster berria eta ofiziala da honako hau, eta honako pertsonen zuzentzen zaie:

- Hizkuntzekin lanean diharduten zein jarduteko prestatu nahi duten unibertsitate tituludunei (goi eta erdi mailako titularrak) (irakaskuntza eremuan, hizkuntzen kudeaketan, materialgintzan, hizkuntza normalizazioan...).
- Eleaniztasun gaietan lanean diharduten zein jarduteko prestatu nahi duten unibertsitate tituludunei zuzendua (goi eta erdi mailako titulatuak).
- Etorkinekin lanean diharduten zein jarduteko prestatu nahi duten unibertsitate tituludunei zuzendua nagusiki (goi eta erdi mailako titulatuak).
- Profesional horiek hainbat jatorri akademikotakoak izan daitezke: irakasle-ikasketak, psikologia, pedagogia, psikopedagogia, euskal filologia, gizarte hezkuntza, zuzenbidea, kazetaritza, soziologia, filosofia, antropologia, etab.

Metodologiari dagokionez, kasuen azterketa eta proiektuan oinarritutako metodologiak erabiliko dira. Izan ere, proiektua izango da irakaskuntza-ikaskuntza prozesuaren ardatza. Ikasleak jasoko duen formazioaren atal bat bere proiektua hornitzeko izango da. Proiektua izaera askotarikoa izan daiteke: errealitatean eta testuinguru konkretu batean kokatutako arazo bat, arazo teoriko bat...

2006ko urritik 2007ko ekainera luzatuko da.

- **Hizkuntzen Kudeaketa.**

Hizkuntzen kudeaketan (irakaskuntzan, hizkuntzen planifi kazioan, euskararen normalizazio plangintzetan...) lanean ari diren profesionalak prestatzea izango da helburu nagusia. Horretaz gain, etengabeko formazioarako beharra ikusaraztea, ikasten ikastea, hizkuntzen kudeaketarako ikuspegi estrategikoa garatzea, eta antzeko gaiak landuko dira. Hizkuntza dela medio eta helburu, proiektu eta pertsonen kudeaketarako metodologia eta baliabideak aukeratzeko eta garatzeko irizpideak finkatu nahi dira.

Hizkuntzen kudeaketan lanean ari diren unibertsitate tituludunei zuzentzen zaio ikastaroa, jatorri akademiko desberdinetakoak: filologoak, soziologoak, kazetariak, irakasleak, psikologoak, pedagogoak, psikopedagogoak, etab.

Edukiari dagokionez, hauek dira eskainiko diren moduluak: epistemologiaren inguruko ikasgaiak, eleaniztasunaren inguruko ikasgaiak, hizkuntzen curriculum, gizarte psikologia, ahozko azalpena, eta abar luzea. Guztira 330 orduko ikastaroa izango da. 2006ko urritik 2007ko ekainera bitartean luzatuko da.

- **Informazioarako eta komunikazioarako teknologiak formazioan.**

Unibertsitatez kanpoko irakasleentzako prestakuntza ikastaro moduan homologatua dago. Eskoletan formazio, informazio eta komunikazioarako teknologien erabilera pedagogikoa dinamizatzeaz arduratuko direnei edo jada arduratzen direnei beren burua prestatzen laguntzea da helburua, eta baita informazio eta komunikazioarako teknologiek beren hezkuntza-lanaren kalitatea hobetzen lagunduko dietela uste duten eskola eta zentroetako irakasleak prestatzea.

Programak modulu hauek ditu: teknologia eta gizarte, ordenagailua, multimedia, sareak eta internet. Guztira 272 ordu izango dira eta 2006ko azarotik 2007ko urria bitartean burutuko da.

## Loramendi se adjudica un pedido para la india Tata Motors

**PARA LA FABRICACIÓN DE UNA LÍNEA AUTOMÁTICA PARA PRODUCIR BLOQUES DE MOTOR DE SEIS CILINDROS. EL CONTRATO ASCIENDE A CERCA DE TRES MILLONES DE EUROS.**



La cooperativa Loramendi firmó el pasado 2 de agosto un importante contrato próximo a los tres millones de euros con la compañía india Tata Motors. Se trata de un pedido para el suministro en un tiempo récord de cinco meses de una línea automática para producir bloques de motor de seis cilindros en la planta que la compañía india tiene en Jamshepur, cerca de Calcuta.

Este contrato es continuación de un suministro realizado en 2005 de una máquina para bloques por valor de un millón de euros y de una línea en proceso de producción actualmente que consta de una máquina para la fabricación de culatas con su robotización correspondiente con un valor de 1,2 millones de euros. Tata se ha inclinado nuevamente por Loramendi adjudicándole este pedido dado el grado de satisfacción conseguido en el primer suministro y por las mejoras de productividad obtenidas.

### LORAMENDI EN INDIA

Esta operación es un hito muy importante en la evolución de la cooperativa alavesa, ya que representa sus primeras ventas en India en el sector de la fundición. Tata es una fundición referente en India que ha optado por la modernización de sus plantas y que puede servir de ejemplo para el resto de potenciales clientes de Loramendi en aquel país.

Asimismo y dado el potencial del país, Loramendi está evaluando la posibilidad de ampliar la cooperación con el agente actual Electromag en Bombay (que se mantiene desde hace 9 años) para establecer una implantación propia de la cooperativa en India, en una fase inicial con capacidad comercial y servicio postventa.

Loramendi alcanzó unas ventas de 23 millones de euros en 2005 y tiene previsto cerrar este ejercicio con unas ventas superiores a los 42 millones de euros, lo que supone prácticamente duplicar el volumen de negocio en dos años.

## Fagor lanza DRIRON, el primer electrodoméstico que plancha todo tipo de ropa

**LA COMPAÑÍA FABRICARÁ UN TOTAL DE 10.000 UNIDADES EN 2007, Y PREVÉ ALCANZAR UNA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE 40.000 UNIDADES PARA EL 2008.**

Fagor ha presentado este mismo mes un electrodoméstico revolucionario, Driron, que seca y plancha todo tipo de prendas. Driron es el único producto del mercado que ofrece una solución integral del tratamiento de la ropa en el hogar: después de lavar la ropa se coloca en Driron para su secado y planchado. También permite planchar ropa seca, secar ropa húmeda e incluso airear las prendas para eliminar los malos olores.

Para su funcionamiento, Driron genera vapor y aire caliente a temperaturas moderadas, tratando las fibras con suavidad y prolongando así su conservación. Por otro lado, las prendas colocadas en su interior no se rozan unas contra otras, con lo que se evita la formación de pelusas. El aparato está preparado para tratar todo tipo de fibras naturales, sintéticas o sus mezclas.

Su función de planchado ofrece un buen acabado para el 85% de la ropa que se utiliza en el hogar, reduciendo considerablemente el tiempo que se dedica a la plancha.

### INNOVACIÓN MUNDIAL

Según declaraciones de Belén Kortabarría, Directora General de la compañía: "Driron es una innovación mundial creada por Fagor, que aportará un gran valor al futuro de nuestra compañía

y, sobre todo, a los consumidores de todo el mundo. Es la primera vez que un electrodoméstico ofrece una solución efectiva y satisfactoria para planchar todo tipo de ropa, al margen del método tradicional".

Fagor Electrodomésticos fabricará 10.000 unidades durante el año 2007 para abastecer la demanda en España, aunque la compañía espera multiplicar por cuatro esa cantidad para el 2008. Tras su lanzamiento en España, Fagor llevará a cabo la introducción progresiva del producto en otros países europeos.



**LA CREACIÓN DE ESTE PRODUCTO, DE TECNOLOGÍA 100% FAGOR, HA REQUERIDO UNA INVERSIÓN SUPERIOR A 6 MILLONES DE EUROS Y MÁS DE TRES AÑOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.**

## "IK LOG", nuevo sistema de información para la cadena logística de ULMA Handling Systems

**LA COOPERATIVA DE OÑATI DESARROLLA UN SOFTWARE PROPIO PARA LA GESTIÓN DE SISTEMAS LOGÍSTICOS.**

La división de Supply Chain Software (SCS) de ULMA Handling Systems desarrolla un software propio para la gestión de sistemas logísticos. Se trata de un sistema de información, bautizado con el nombre de IK LOG, diseñado para ofrecer una solución flexible y modular a soluciones logísticas de preparación de pedidos, sistemas de radiofrecuencia, soluciones para la gestión integral de almacenes o soluciones para localización e identificación, entre otros.

ULMA Handling Systems eligió el Salón Internacional de la Logística 2006, para dar a conocer este nuevo sistema de Información. Asimismo, un nuevo sistema de almacenamiento automático diseñado para la manipulación y almacenamiento de todo tipo de dimensiones de carga ha sido el gran atractivo del stand de ULMA Handling Systems en esta edición. El nuevo sistema cuenta con la última tecnología en cuanto a velocidad y capacidad de movimiento que hacen de este sistema una solución única diseñada para soluciones de almacenamiento en entornos de Fabricación y Distribución Automática.



**ULMA HANDLING SYSTEMS ELIGIÓ EL SALÓN INTERNACIONAL DE LA LOGÍSTICA 2006, PARA DAR A CONOCER ESTE NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN.**

## Las ventas del Grupo Industrial de MCC en el primer semestre alcanzan los 3.239 millones de euros

**SUPONEN UN INCREMENTO DEL 9,3% CON RESPECTO A LA MISMA FECHA DEL AÑO ANTERIOR.**



Tal como lo venimos haciendo en los últimos años a la vuelta de vacaciones, vamos a efectuar una breve reseña sobre la evolución del ejercicio del Grupo Industrial en el primer semestre. Antes de ello vamos a comentar brevemente la situación del entorno macroeconómico que enmarca su andadura.

Las principales economías del planeta están sobrellevando razonablemente bien la carestía del petróleo y están consiguiendo crecimientos estimables. La vieja Europa parece que ha dejado atrás sus achaques y, por primera vez en seis años, ha crecido en el segundo trimestre más que Estados Unidos (un 0,9% frente a un 0,7%), aunque en tasa anual (julio 2005-junio 2006) todavía va algo por detrás (2,6% frente al 2,9%); a destacar que Alemania (2,4%) y Francia (2,6%) se encuentran en el mejor momento económico de los últimos años. En Asia, China sigue batiendo records (11,3% de crecimiento), aunque hay un justificado temor a que estos excesos le pasen factura, mientras que Japón (2,2%) no está brillando como cabía esperar después de haber salido de una recesión tan prolongada.

**LA EVOLUCIÓN DEL EMPLEO INDUSTRIAL CONTINÚA SU TRAYECTORIA ASCENDENTE, YA QUE LOS 41.264 PUESTOS DE TRABAJO REGISTRADOS A FINALES DE JUNIO SUPONEN UN INCREMENTO DE 795 PUESTOS RESPECTO A LA MISMA FECHA DE 2004.**

En un ámbito más próximo, las economías española y vasca prosiguen mostrando mayor vigor que nuestros vecinos europeos, habiendo crecido en el segundo trimestre a tasas anualizadas del 3,7% la primera, y del 4,2% la segunda.

En este contexto,

el Grupo Industrial de MCC ha evolucionado favorablemente, habiendo logrado en el primer semestre unas **ventas** de 3.239 M€, con un crecimiento interanual del 9,3% en términos homogéneos, es decir, incluyendo para este cálculo las ventas de Fagor-Brandt en aquel período de 2005.

Por **divisiones**, y ya con la nueva estructura del Grupo Industrial, las variaciones de facturación respecto a 2005 están siendo muy dispares, aunque en todos los casos de signo positivo. Los mayores incrementos se localizan en Equipamiento (46%), con los fabricantes de conductores eléctricos como protagonistas, seguida de Máquinas-Herramienta (34,2%), con otras cuatro divisiones también con crecimientos de dos dígitos. En el lado contrario, con una evolución bastante plana, se encuentra Mondragón Automoción (0,7%), a causa de los descensos que está registrando en sus negocios de transformados plásticos y llantas.

Por mercados, las **ventas interiores** han ascendido a 1.386 M€, con una moderada expansión interanual del 3,4%, frenada por los recortes registrados en el mercado nacional por Mondragón Automatización Industrial (-33,7%) y por Goikide (-21,9%), divisiones que en lo que llevamos de este ejercicio han estado mucho más volcadas hacia los mercados exteriores que hacia el doméstico. Sobresalen por la fortaleza de los crecimientos de sus ventas nacionales las divisiones de Equipamiento (54,6%) y Máquinas-Herramienta (53%).

Por su parte, las **ventas internacionales** se han visto favorecidas por el despertar de la demanda europea y se han elevado a 1.853 M€, un 14,1% por encima de las logradas en el primer semestre de 2005. Destacan las progresiones en el exterior de Construcción/Elevación (50,6%), impulsada por el negocio de aerogeneradores eólicos, Mondragón Utilaje y Siste-

## VENTAS TOTALES AL 30.06.06

División	Cifra (en M€)	% Variación s/ Año Anterior
Construcción/Elevación	391	1,0%
Equipamiento	210	46,0%
Goikide	253	8,0%
Hogar	938	5,0%
Máquinas-Herramienta	93	34,2%
Mondragón Automatización Industrial	104	5,9%
Mondragón Automoción	501	0,7%
Mondragón Componentes	290	13,0%
Mondragón Ingeniería y Servicios	60	21,0%
Mondragón Utillaje y Sistemas	100	26,3%
Sistemas Industriales	291	17,6%
Otras Entidades Corporativas	8	6,7%
<b>TOTAL</b>	<b>3.239</b>	<b>9,3%</b>

**LAS ECONOMÍAS ESPAÑOLA Y VASCA PROSIGUEN MOSTRANDO MAYOR VIGOR QUE NUESTROS VECINOS EUROPEOS, HABIENDO CRECIDO EN EL SEGUNDO TRIMESTRE A TASAS ANUALIZADAS DEL 3,7% LA PRIMERA, Y DEL 4,2% LA SEGUNDA.**

mas (39,6%), donde sobresale la maquinaria para fundición, y Equipamiento (38,4%).

En estas ventas en el exterior, tanto las exportaciones (16,1%) como las ventas de productos fabricados en el extranjero (10,6%) han tenido crecimientos notables. Como resumen, cabe resaltar que la cuota de las ventas internacionales sobre las totales del semestre ha sido del 57,2%, frente al 54,4% del conjunto del ejercicio 2005.

La evolución del **empleo** industrial continúa su trayectoria ascendente, ya que los 41.264 puestos de trabajo registrados a finales de junio suponen un incremento de 795 puestos respecto a la misma fecha de 2005, en términos homogéneos. Esta creación de empleo se ha producido principalmente en Mondragón Componentes (481 puestos), Construcción/Elevación (326) y Sistemas Industriales (248); por el contrario, se han producido ajustes en las plantillas laborales de dos divisiones: Hogar (-280 puestos) y Mondragón Automoción (-222).

Finalmente, las **inversiones** acometidas por el Grupo Industrial en el semestre han quedado cuantificadas en 151 M€, lo que supone una reducción del 46% respecto a la misma fecha del año pasado, debido a la adquisición de Brandt que tuvo lugar en 2005. Si se prescinde de dicho hecho puntual, las inversiones han aumentado en un 29%.

**Javier Sagasta**, Análisis Económicos de MCC

## Argiñano estrena cocina Fagor

**FAGOR HA DISEÑADO PARA ÉL UN ESPACIO CARACTERIZADO POR LA FUNCIONALIDAD Y EL DISEÑO DE LOS ELECTRODOMÉSTICOS MÁS NOVEDOSOS DE LA MARCA.**



Este mes de septiembre el conocido chef guipuzcoano ha estrenado cocina en su programa "Karlos Argiñano en tu cocina" que emite Telecinco de lunes a viernes a las 13:30 horas. Como cada año, Fagor Electrodomésticos, patrocinador del programa, ha diseñado para él un escenario inspirado en las últimas tendencias en muebles y decoración y con los electrodomésticos más novedosos de su colección.

### LAS NOVEDADES

El nuevo mueble de cocina es el modelo "Aris" combinando colores de última tendencia; las puertas con cantos en aluminio macizo, hacen que la cocina resulte fácil de limpiar, duradera y que responda a las tendencias de decoración más actuales con líneas definidas, simples y minimalistas.

Con una audiencia de más de 2 millones de espectadores, Argiñano elabora las mejores recetas cocinadas con los electrodomésticos de Fagor que a diario entran en nuestra casa a través de la pantalla. Este año, estrena horno pirolítico modelo 5H780X, un nuevo diseño que mejora la calidad de cocinado y facilita el uso y la limpieza.

En cuanto al resto de electrodomésticos, Argiñano dispone de una placa de inducción que permite un mayor ahorro de energía, ya que las zonas de cocción sólo consumen energía cuando están en contacto directo con un recipiente. El frigorífico con pantalla LCD interactiva modelo "no frost duotech conserver", será el encargado de mantener los alimentos frescos para la elaboración de los mejores platos.

La disposición funcional y ergonómica de la nueva cocina de Karlos Argiñano la proporcionan el lavavajillas y el microondas en altura, y el mueble de cajones anchos con cierre silencioso amortiguado. En definitiva, una cocina a la última que para sí quisiera más de una ama de casa.

**FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS HA DISEÑADO UN ESCENARIO INSPIRADO EN LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS EN MUEBLES Y DECORACIÓN Y CON LOS ELECTRODOMÉSTICOS MÁS NOVEDOSOS DE SU COLECCIÓN.**

## Orbea sendo sartu da Estatu Batuetako merkatuan

**EGITEN DITUEN BIZIKLETA GUZTIEN %32A BERTAKO MERKATUAN  
SALTZEA AURREIKUSTEN DU EKITALDI HONETARAKO**



MCCn integratuta dagoen ORBEA Kooperatiba nazioartekotzeko prozesu bizian sartuta dago, eta horretan funsezko rola jokatzen ari dira berrikuntza teknologikoaren aldeko apustua eta merkatu estatubatuarren erantzun bikaina, izan ere, 2005ean Kooperatibaren salmenta guztien %22 etorri ziren handik, eta ekitaldi honetan %32 izango dira.

2005ean, Orbeak 48,5 milioi euro fakturatu zuen, horietatik %62 atzerriko salmentak, eta errentagarritasuna %9koa izatea lortu zuen. Ekitaldi honetarako, aurreikuspena da 55 milioi eurora iristea (+%13), nazioarteko salmentak %70 izatea, eta Estatu Batuen presentzia nabarmena izatea.

Aldi berean zaila baina irekia den merkatu estatubatuarra erabakigarria izaten ari da Orbearen arrakastan. Aipatu merkatuan, aurrean, 18 milioi dolar salduko dira (salmenta guztien %32), eta ekoizpen planta propio bat dago bertan, Little Rocken (Arkansas), non 3.000 m<sup>2</sup>-ko pabiloi batean 30 pertsonak egiten duten lan.

### GARAPEN TEKNOLOGIKOA

Azken urteotan Orbeak eduki teknologiko handiko produktu gama bat garatu du eksklusiboki, material berriak aplikatuz, bereziki karbono zuntzeko konpositeak, bizikleta kodroak fabrikatzeko orduan, eta oso maila handiko prestazioak lortu ditu sendotasunean eta erosotasunean. Material berri horien kalkulua estrukturala menderatzeak ekarri du kilo bat baino gutxiagoko pisua duten koadroak diseinatu ahal izatea, horie-

**ORBEA OSO IZEN OSPETSU  
BIHURTU DA TXIRRINDULARI  
ESTATUBATUARREN ARTEAN, BETIERE  
KALITATE, BERRIKUNTZA ETA  
TEKNOLOGIAREN IRUDIARI LOTUTA.**

tan artean ORCA eta OPAL izenekoak.

ORBEA USAko zuzendari gerentea den Tony Karlinsek iragarri du hiru urteko epean AEBetako merkatua garrantzitsuen izango dela Orbearentzat, espainiarren eta Europako beste edozeinen aurretik. Aurreikuspen horiek berretsi egin ditu, halaber, Taldeko zuzendari gerentea den Miguel Ocañak, izan ere, bere kalkuluen arabera, daitekeena da denbora tarte horretan Amerikako Estatu Batuetan urtero 40-50 milioi dolar saltzea.



### 200.000 BICICLETAS AL AÑO

Orbea cuenta con una plantilla total de 270 personas y fabrica anualmente unas 200.000 bicicletas, predominando las bicicletas de uso deportivo en carretera (54%) y mountain bike (25%), mientras que el resto de las ventas se distribuye en diferentes tipos de bicicletas de ocio. Dispone de una filial productiva en EE.UU. y otra a punto de iniciar la producción en China. Vende sus productos en 35 países, teniendo en 2005 a España como principal mercado (30%), seguido cada vez más de cerca por Estados Unidos (22%), Francia (17%), Benelux (8%) y Reino Unido (2%).

El indudable éxito de Orbea en los últimos años, sobre todo en EE.UU., se apoya fundamentalmente en la innovación tecnológica, que tiene ya su reflejo en la composición de las ventas y en el número de patentes: 1/3 de las ventas de 2005 correspondieron a producto desarrollado durante los tres últimos años, en los que también se han registrado una decena de patentes de invención.

## La Complutense de Madrid selecciona a LKS para varios proyectos de adecuación en sus edificios

**CON LA CAPTACIÓN DE NUEVOS E IMPORTANTES PROYECTOS EN MADRID Y BARCELONA, LA FIRMA DE MONDRAGÓN REFUERZA SU PRESENCIA EN EL MERCADO NACIONAL.**

LKS ha sido seleccionada, junto con otras 6 ingenierías, para acometer los proyectos de adecuación de los edificios de la Universidad Complutense de Madrid al Plan Director de Seguridad. El plan director comprende la adaptación a normativa de 43 inmuebles repartidos en 2 campus y edificios situados en la capital, así como la renovación de sus instalaciones.

La consecución de este proyecto reafirma el crecimiento que el negocio de la Arquitectura e Ingeniería de LKS está viviendo en la capital del estado, donde actualmente trabaja en proyectos tan emblemáticos como el Centro de Tenis "Caja Mágica".

### PROYECTO DE UN EDIFICIO DE OFICINAS EN L'HOSPITALET DE LLOBREGAT.

Por otro lado, la promotora Landscape, filial de Banc Sabadell, ha adjudicado a LKS el "Project Management" de un edificio de oficinas en la Plaza Europa de L'Hospitalet de Llobregat.

El edificio albergará 6.930 m<sup>2</sup> de oficinas en 6 plantas y 6.600 m<sup>2</sup> de aparcamiento en dos plantas, con un presupuesto estimado de 8,4 millones de euros.

Como en el caso de Madrid, Barcelona representa para LKS una plaza con una actividad ya consolidada, con distintas actuaciones en edificios públicos, logísticos y de oficinas, y donde destaca la demanda del servicio de "Project Management".

Estos y otros proyectos en comunidades como Castilla-La Mancha (Nave logística para GSE Gazley en Alovera), Castilla-León (Bodegas Protos en Valladolid), Galicia (Centro de Salud de Rianxo y Polideportivo en Lugo), La Rioja (Bodegas Solaguen), Canarias (Centro Comercial Jinamar en Las Palmas), Valencia (almacén para



Consum-Nederval), Aragón (Automódulos), Asturias (Centro Comercial Caudalia en Mieres) o Andalucía (Hotel Torre Quebrada en Benalmádena), permiten presentar a LKS como una referencia en el sector de la construcción a nivel nacional.



**LA CONSECUCCIÓN DE ESTE PROYECTO REAFIRMA EL CRECIMIENTO QUE EL NEGOCIO DE LA ARQUITECTURA E INGENIERÍA DE LKS ESTÁ VIVIENDO EN LA CAPITAL DEL ESTADO**

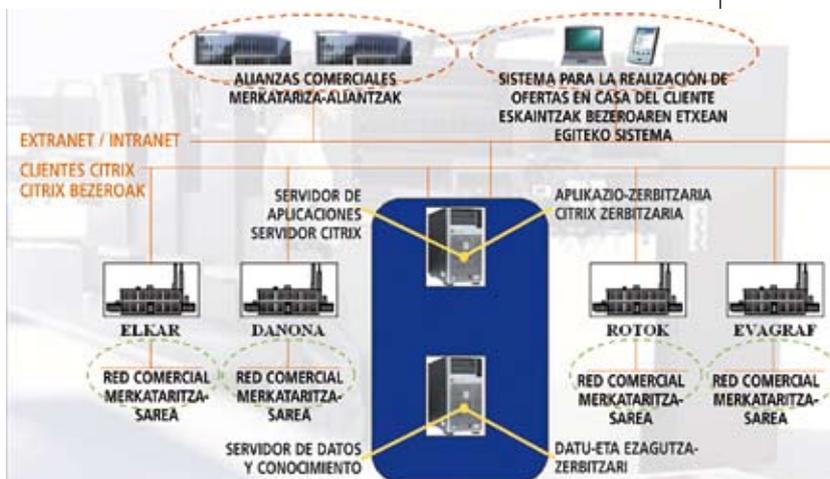
## MCCgraphics desarrolla, junto con ikerlan-ik4, un sistema de gestión pionero en el sector gráfico

**ESTE MODELO COLABORATIVO SE BASA EN LA INTEGRACIÓN Y PUESTA EN COMÚN DE LOS CONOCIMIENTOS DE VARIAS EMPRESAS PARA INCREMENTAR SU COMPETITIVIDAD MEDIANTE UN PORTAL EN INTERNET.**

MCCGraphics ha diseñado, en colaboración con IKERLAN-IK4, un sistema de gestión pionero que permitirá afianzar las posiciones de liderazgo de este grupo de empresas, gracias a la competitividad que lograrán tras implementar un esquema de funcionamiento, por el que todos los conocimientos de las diferentes compañías podrán compartirse entre sus responsables, con el fin de aportar un valor diferencial al cliente.

MCCGraphics está compuesta por las empresas Artes Gráficas Elkar, Litografía Danona, Rotok Industria Gráfica y Evagraf, todas ellas pertenecientes al sector gráfico. El objetivo común consiste en coordinar de tal manera a los comerciales de cada planta productiva para que todos dispongan de la información actualizada de cuáles son las ofertas más apropiadas para cada cliente, independientemente de a cuál de las empresas asociadas pertenece. De este modo, el cliente tiene asegurada una atención personalizada y competitiva, mientras que el grupo empresarial se beneficia de una mayor productividad interna, una mejora de la posición estratégica en el mercado y una optimización de costes y capacidades productivas.

Con estos retos, MCCGraphics e IKERLAN-IK4 han diseñado un portal en Internet que aporta una visión global del grupo, para conseguir que se optimicen las capacidades conjuntas y que permita conocer, en todo momento, cuál es el mejor medio productivo para cada una de las necesidades del cliente. Así, además de facilitar la realización de ofertas competitivas, MCCGraphics consigue enriquecerse de la experiencia de los trabajadores de cuatro plantas, lo que optimiza costes producti-



vos. Otras de las ventajas son el incremento del número de presupuestos y de la eficiencia de los comerciales, lo que promueve el liderazgo en el mercado.

**SE TRATA DE UN PORTAL EN INTERNET QUE APORTA UNA VISIÓN GLOBAL DEL GRUPO, UNA OPTIMIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES CONJUNTAS Y UN CONOCIMIENTO SOBRE CUÁL ES EL MEJOR MEDIO PRODUCTIVO PARA CADA UNA DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.**

## Fagor Automation logra una certificación internacional para su negocio de Visualizadores

**ESTA ACREDITACIÓN LE ABRE LAS PUERTAS A MERCADOS TAN IMPORTANTES COMO EL NORTEAMERICANO Y EL CANADIENSE.**

La familia INNOVA de visualizadores Fagor, una nueva serie que supone un avance tecnológico en los sistemas de medición y control para la máquina herramienta, ha obtenido recientemente la certificación UL (Underwriters Laboratories). Se trata de una acreditación internacional referida a la seguridad de los aparatos eléctricos que garantiza que estos se adaptan a las regulaciones específicas que algunos países exigen para permitir que un producto se introduzca en sus mercados.

La obtención de este certificado es un hito muy importante para este negocio de Fagor Automation, ya que le posibilita el acceso de sus visualizadores de cotas a mercados tan importantes como son Estados Unidos y Canadá.

Fagor Automation es una empresa que además de los visualizadores, desarrolla, produce y comercializa paquetes completos de Control Numérico CNC y Encoders Lineales y Rotativos, lo que la convierte en una referencia obligada ante cualquier proyecto de automatización.



## Eliás Atutxa izango da Euskadiko Kutzako zuzendari nagusi berria

**JUANJO ARRIETA ORDEZKATUKO DU, KARGUAN 16 URTE EGIN DUENA.**

Irailaren hasieran ezagutu genuen albistea, Juanjo Arrietaren ordezkari Eliás Atutxak beteko zuela entitatearen zuzendaritza nagusia. Prentsa ohar baten bidez jakinarazi zuten komunikabideei "Euskadiko Kutzaren Kontseilu Errektoreak egokitzat jo du Eliás Atutxa Entitateko Zuzendari Nagusi izendatzea. Hortaz, datorren martxoan Juan Jose Arrietak agintaldia amaitzen duenean, hori ordezkatu du".

Eliás Atutxa Seguros Lagun Aroko Kontseilari Zuzendari Nagusia da gaur egun. Ekonomia eta Enpresa Zientzietan lizentziatua da Deustuko Unibertsitate Komertzialean, eta bere ibilbide profesional osoa MCCko Finantza Dibisioan egin du.

Bide batez, Kontseilu Errektoreak esker onik beroena helarazi nahi dio Juan Jose Arrietari, Entitateko lehen exekutiboa izan den hamasei urteetan Euskadiko Kutzari egin dion ekarpen pertsonal eta profesional handiagatik.



## Pablo Mongelos, nuevo director general de Seguros Lagun-Aro

**SUSTITUYE A ELIAS ATUTXA EN EL CARGO, QUE A PARTIR DE MARZO SERÁ EL NUEVO DIRECTOR GENERAL DE CAJA LABORAL**

Pablo Mongelos, actual Director General del Centro de Promoción de MCC ha sido nombrado Director General de Seguros Lagun Aro en sustitución de Eliás Atutxa, quien pasa a ocupar la Dirección General de Caja Laboral.

Nacido en Arrasate en 1964, está Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Deusto. Ha desarrollado su actividad profesional en el Grupo Fagor donde entró en 1988 como Export Manager de Fagor Electrodomésticos, dirigiendo la filial de Reino Unido. Posteriormente, fue Export Manager para Europa Central, antiguos Países del Este, Reino Unido, Países Nórdicos y Grecia, y de 1992 a 1997 ocupó el cargo Director de Exportación. En ese año fue nombrado Gerente del Negocio de Cocción haciéndose cargo, finalmente, de febrero 2000 a mayo de 2006, de la Dirección General del Grupo Fagor.



## Lagun Aro incluye en su seguro la cobertura de retirada de carné automóvil como garantía básica

**ESTA INCLUSIÓN SE REALIZARÁ DE MANERA AUTOMÁTICA EN LAS PÓLIZAS CON VENCIMIENTO POSTERIOR A SEPTIEMBRE.**

Desde el 1 de junio Lagun Aro tiene adaptado su Seguro de Automóvil a la nueva Ley de Seguridad Vial y al Carné por Puntos con una cobertura de Retirada de Carné innovadora y adecuada a las nuevas necesidades de sus Clientes. Esta cobertura responde ante situaciones de retirada temporal y revocación del permiso con una indemnización, la revocación del carné con el coste de la asistencia a cursos de sensibilización y la reclamación en caso de variación incorrecta de puntos.

Fruto del análisis de las nuevas inquietudes de los Clientes y el hecho de disponer de una garantía tan actual e innovadora, Lagun Aro ha decidido incluir esta cobertura en todas sus pólizas de Automóvil de primera categoría con vencimiento a par-

tir del día 1 de septiembre como una garantía básica. Para ello, han llegado a un acuerdo con Arag que les permite ofrecer esta cobertura a un precio muy ventajoso para sus Clientes.

En Lagun Aro están convencidos de que esta medida contribuirá a una mayor satisfacción de sus asegurados y a dar respuesta a sus nuevas necesidades.

**SE TRATA DE UNA MEDIDA QUE RESPONDE A LAS INQUIETUDES ACTUALES DE SUS CLIENTES ANTE LA ENTRADA EN VIGOR DEL CARNÉ POR PUNTOS.**

## Grupo Eroski entregará 25.984 euros a "Ecología y Desarrollo" para su proyecto contra el cambio climático.

**LA CAMPAÑA "VOTO ECOLÓGICO" PROMOVIO LA PARTICIPACIÓN DE 15.894 VOTOS DE TRABAJADORES, CLIENTES Y AMIGOS DE LA FUNDACIÓN EROSKI.**

La fundación "Ecología y Desarrollo" fue ganadora final de la campaña "Voto Ecológico, Tú Decides", puesta en marcha por Grupo Eroski. Dicha fundación, con diferencia la más votada, obtuvo un total de 11.374 votos, frente a los 1.115 de SEO/Birdlife y los 3.045 de WWF/Adena.

Por tanto, "Ecología y Desarrollo" recibirá la cantidad de 25.984 euros, procedentes de sumar una cantidad inicial de 10.000 euros donada por Grupo Eroski, más un euro aportado por la misma compañía por cada voto emitido por clientes, trabajadores de la empresa y Amigos de Fundación Eroski, lo que ha supuesto un total de 15.984 participantes.

La participación ha superado las expectativas de implicación por parte de consumidores, trabajadores y amigos de Fundación EROSKI, que debían elegir el proyecto ecológico a apoyar. El objetivo de esta iniciativa es hacer partícipes a los clientes y trabajadores del compromiso de la empresa con el Medio Ambiente. Se trata de una iniciativa única en el sector de distri-

bución porque incorpora al cliente y al trabajador como electores del proyecto solidario a financiar.

Los tres proyectos propuestos fueron: la ayuda para detener la extinción de las aves amenazadas en España junto a SEO/Birdlife; la sensibilización entre los escolares de las Islas Canarias sobre la amenaza que sufren los cetáceos de la mano de WWF/Adena; y la lucha para hacer frente al cambio climático de la mano de Ecología y Desarrollo, a través del proyecto CeroCO<sub>2</sub> que implica a ciudadanos, empresas y administraciones, y que puede conocerse en [www.cero-co2.org](http://www.cero-co2.org).

**ESTA INICIATIVA FORMA PARTE DEL PROGRAMA DE POLÍTICA DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE GRUPO EROSKI, ENCAMINADA A CONCILIAR EL DESARROLLO SOCIAL CON EL RESPETO DEL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO ECONÓMICO.**



## Los trabajadores propietarios de Grupo Eroski se reparten 70 millones de euros de beneficios

**12.721 TRABAJADORES DE GRUPO EROSKI PARTICIPAN EN LA PROPIEDAD, EN LOS RESULTADOS Y EN LA GESTIÓN.**



La participación de los trabajadores de Grupo Eroski en la propiedad ha posibilitado el reparto de 70 millones de euros entre los 12.721 trabajadores, partícipes igualmente en los resultados y en la gestión de la empresa. Esta decisión fue ratificada por la Asamblea General en la que cada persona tiene un voto.

Los trabajadores destinarán esta cifra a financiar las inversiones en curso del ejercicio actual que pueden superar los 500 millones de euros. Durante el pasado quinquenio 2001-2005 las inversiones de Grupo Eroski rozaron los 2.000 millones de euros.

Los beneficios de Grupo Eroski se distribuyen con una asignación del 50% a reservas, un 40% a los trabajadores propietarios y el 10% restante a la sociedad a través de Fundación Eroski. Los trabajadores propietarios de Grupo Eroski disponen en metálico de ese capital cuando se jubilan o emprenden nuevos retos profesionales en otra empresa. Cada año, los propietarios reciben en metálico los intereses que su capital les reporta.

nación del 50% a reservas, un 40% a los trabajadores propietarios y el 10% restante a la sociedad a través de Fundación Eroski. Los trabajadores propietarios de Grupo Eroski disponen en metálico de ese capital cuando se jubilan o emprenden nuevos retos profesionales en otra empresa. Cada año, los propietarios reciben en metálico los intereses que su capital les reporta.

### UNA PLANTILLA DE 31.000 PERSONAS

Grupo Eroski agrupa a 31.000 personas en su equipo de profesionales, de los que 13.000 son trabajadores propietarios, y extiende su actividad comercial por toda España con 1.800 establecimientos. En la actualidad, la red está compuesta por 82 hipermercados EROSKI, más de 650 supermercados EROSKI/center y EROSKI/city, 46 gasolineras, 250 oficinas de la Agencia EROSKI/ Viajes, 40 tiendas de deporte Forum Sport, 200 tiendas de perfumerías If, 2 tiendas de ocio y cultura Abac, y 16 plataformas de mercancías. En Francia, GRUPO EROSKI cuenta con 4 hipermercados, 18 supermercados y 17 gasolineras.

### CASI 2.000

**TRABAJADORES SE INCORPORARON VOLUNTARIAMENTE A LA PROPIEDAD DURANTE LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS.**



## CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE CATALUÑA

**E**l Consejo Económico y Social de Cataluña, presidido por Merce Sala, acudió el pasado 19 de setiembre a Mondragón en una visita organizada por la Confederación de Cooperativas de Cataluña. Durante su estancia, entre otras cosas, analizaron con detalle las acciones de intercooperación llevadas a cabo entre las cooperativas de MCC, visitaron la planta de lavadoras y cocción de Fagor Electrodomésticos, y participaron en una charla-debate sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón.



## FUNDACE BRASIL

**A**lumnos del Máster de la "Fundación para el desarrollo económico y social de la Universidad de Sao Paulo" (Fundace) acompañados por varias personas de la Organización de Cooperativas del Estado de Sao Paulo (OCESP) han realizado un seminario de cinco días de duración sobre el cooperativismo de Mondragón. Además de las correspondientes sesiones lectivas, también se llevaron a cabo visitas a Fagor Ederlan, Ulma Agrícola, MU, Ikerlan, Saioan, Lagun Aro y Alecop.



## TRENTINOKO KOOPERATIBEN FEDERAZIOA MCCN

**F**ranco Panizza, Trentoko Gobernu Autonomoko "kooperatiba eta enpresa txikien" sailburua Arrasate alde-  
ra etorri zen hiru eguneko bisitan 45 irakasleekin batera. Arizmendi Ikastolara gerturatu ziren, Mondragon Unibertsitatea ezagutu zuten, Eroski, Ikerlan eta Fagor Industrial ere bisitatu eta hainbat hitzaldi entzuteko aukera ere izan zuten. "Federazione Trentina della Cooperazione" erakundeak antolatutako mintegia izan zen. Euskal Parlamentua eta Gernikako arbola bisitatu zuten Erkidegoan dugun autonomiaren erakusle bezala.



EL CONSEJO RECTOR, UNA SEÑA DE IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DEMOCRÁTICA EN LAS COOPERATIVAS.

T.U. LANKIDE

# IDENTIDAD COOPERATIVA CONSEJOS RECTORES

**A** la hora de hablar de un órgano tan importante en una cooperativa como es el Consejo Rector es necesario, al menos, hacer hincapié en dos ideas clave.

En primer lugar, que este órgano encarna la esencia democrática de la empresa cooperativa, ya que es un órgano en el que puede participar cualquier socio, siempre que reciba el apoyo suficiente por parte del resto de socios. En este sentido, el segundo de los Principios Cooperativos señala que el carácter democrático de nuestras cooperativas se sustenta en la soberanía de la Asamblea General y en "la elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General". Por tanto, se puede afirmar que este órgano representa en sí mismo una señal de identidad auténtica referida al carácter democrático de las cooperativas.

Y en segundo lugar, otra idea a destacar tiene que ver con los aspectos de carácter más funcionales del órgano. En este sentido cabe afirmar que el Consejo Rector es el órgano de representación y gobierno de la cooperativa. Sus miembros –cuyo número depende del tamaño de la cooperativa– son elegidos en la Asamblea General. Los mandatos de los rectores se establecen para un periodo de cuatro años, renovándose el órgano cada dos años y siendo posible su reelección.



EL CONSEJO RECTOR ES EL ÓRGANO DE REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO DE LA COOPERATIVA. SUS MIEMBROS –CUYO NÚMERO DEPENDE DEL TAMAÑO DE LA COOPERATIVA– SON ELEGIDOS EN LA ASAMBLEA GENERAL. LOS MANDATOS DE LOS RECTORES SE ESTABLECEN PARA UN PERIODO DE CUATRO AÑOS, RENOVÁNDOSE EL ÓRGANO CADA DOS AÑOS Y SIENDO POSIBLE SU REELECCIÓN.



### FUNCIONES DEL CONSEJO RECTOR

Por lo que respecta a sus funciones, éstas se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Función social:** Aborda temas relacionados con los socios, como son altas, bajas, calificación profesional, excedencias,... Asimismo, se ocupa del nombramiento y cese del gerente y directores, estableciendo sus facultades, deberes y atribuciones. Además, se ocupa de la aplicación del régimen laboral y disciplinar.
- **Función legislativa e institucional:** El Consejo Rector se ocupa de convocar y presidir la Asamblea General y de la ejecución de los acuerdos adoptados en ésta. Y también propone a la Asamblea General las modificaciones estatutarias o reglamentarias. Igualmente, se ocupa de la definición de normativas de gestión, o de procedimiento, o de regulación. Y, por supuesto, tiene a su cargo la representación de la cooperativa ante terceros.
- **Función económica:** Además del seguimiento ordinario de la actividad económica, el Consejo Rector toma decisiones ante planteamientos presentados por la Gerencia (sobre créditos, inversiones, participaciones, gastos, etc.) que por su volumen superen los límites de autonomía del Gerente o éste estime conveniente trasladar al órgano. Por último, el Consejo Rector presenta a la Asamblea General las cuentas anuales y propone la distribución de los resultados.

### SABIAS QUE...

- En 2005 el número de socios trabajadores miembros de Consejos Rectores se elevaba a **835 personas**. A lo largo de ese mismo año se celebraron en torno a 1.300 reuniones de este órgano en el conjunto de cooperativas integradas en MCC.
- **Mujeres:** El número de mujeres consejeras se ha incrementado notablemente durante estos últimos años; en la actualidad en torno a un 25% de los miembros de Consejo Rector son mujeres.
- La **rotación de los cargos** en el Consejo Rector ha sido, como media, de 1,52 mandatos (cada mandato equivale a cuatro años en el cargo). 1,85 en el caso de los presidentes, es decir, que la mayoría ha permanecido en el cargo casi 2 mandatos; y 1,2 en el caso de los vocales, esto es, la mayoría realiza un mandato.
- **Formación:** En los últimos cinco años, alrededor de 500 rectores han participado en cursos impartidos por Otalora en programas de transmisión de conocimientos y en torno a 70 rectores en procesos de desarrollo de competencias, mediante dinámicas de trabajo en equipo y habilidades diferentes: toma de decisiones, comunicar eficazmente, etc.
- **Número de miembros:** La composición del Consejo Rector varía en función de la dimensión de la cooperativa; normalmente está compuesto por entre 3 y 15 miembros.
- La Ley hace un guiño a los posibles **procesos de expansión** de las cooperativas al señalar que “los Estatutos podrán prever que la composición del Consejo Rector refleje, entre otras circunstancias, su distinta implantación geográfica, las diversas actividades desarrolladas por la cooperativa, las diferentes clases de socios y la proporción existente entre ellos, estableciendo las correspondientes reservas de puestos”. **TU**

### KONTSEILU ERREKTOREAREN EGINKIZUNAK

- **Gerentea izendatu eta kargugabetu.**
- **Batzar Orokorrek deitu eta gai zerrenda egin.**
- **Bazkideak onartu eta baja eman.**
- **Zigortzeko eskumena gauzatu.**
- **Jarduera zentro nagusi bat edo horren zati bat itxi edo lekualdatu.**
- **Kooperatibaren jarduera murriztu, zabaldu edo aldaketa handiak egin.**
- **Beste erakunde batzuekin loturak ezarri edo baliogabetu.**
- **Batzar Orokorri ekitaldiko kontuak onartzeko eta erabilgarri dauden soberakinak banatzeko edo galerak egozteko proposatu.**

## MESA REDONDA

# CONSEJOS RECTORES A DEBATE



## PARTICIPANTES:

**MATÍAS AROSTEGI**  
EIKA

**IÑAKI PINEDO**  
LORAMENDI

**MANUEL TOLEDO**  
DE AMPO

**MIKEL URIBETXEBARRIA**  
FAGOR EDERLAN

**JON URTEAGA**  
ULMA CONSTRUCCIÓN

**JAVIER MARCOS**

**T**urno de presentaciones. ¿Cuánto tiempo como miembros del Consejo Rector (CR) y qué cargo ocupáis en el órgano?

**Mikel:** Nuestro CR está compuesto por 12 personas; éste es mi octavo año en el órgano y desde hace algo más de un año soy vicepresidente.

**Jon:** Estoy en el cuarto año de mi primer mandato como vocal del CR de Ulma Construcción, que está integrado por 10 personas.

**Manuel:** Acabo de iniciar mi tercer mandato en el CR de Ampo, por tanto, son ya 9 años como rector. Nuestro CR es de 7 personas.

**Iñaki:** Dos años y medio de experiencia en el CR de Loramendi, cooperativa mixta. Está integrado por 7 personas (3 de Loramendi, 2 de Aurrenak y 2 de MCC Inversiones) y soy rector por parte de colectivo de socios trabajadores.

**Matías:** He iniciado mi segundo mandato, por tanto es mi quinto año como vocal del CR de Eika, aunque el primer mandato fue hace ya 14 años. CR compuesto por siete personas.

¿Cómo valoráis vuestra experiencia como rectores? ¿Se conocen en la cooperativa las funciones /responsabilidades de los miembros de CR?

**Mikel:** Valoro esta experiencia de una forma muy satisfactoria. Ser miembro del CR lo primero que te da es opción a participar, porque el CR es el ámbito de mayor grado de participación que uno puede tener en la cooperativa. Asimismo, participar directamente en la definición del rumbo que la cooperativa va a ir tomando en los próximos años le da más sentido al esfuerzo que uno hace en la cooperativa. Además, te aporta una visión de la cooperativa que no se limita a tu puesto o área de trabajo, sino que se extiende a otros ámbitos. Y eso te permite interpretar las cosas de otro modo, ya que tienes que ponerte en el pellejo del gerente, del presidente, del socio... y eso te ayuda a entender ciertas decisiones. Es una oportunidad impresionante de aprender y de crecer personalmente.

**Jon:** Aunque tiene sus momentos buenos y malos, en general me parece una experiencia muy positiva. Se aprende mucho. Ves la cooperativa en su conjunto, lo difícil que resulta tomar decisiones. Pienso

que en general no se conoce el papel del miembro del CR entre el colectivo. Obviamente, los que ya han sido miembros sí o los que están cerca de ellos sí pueden tener una idea, pero en general no se conoce. Tenemos una visión un poco localista, individualista, igual es un problema de fondo de la sociedad actual, y ante cualquier decisión que se tome las críticas suelen venir porque no vemos más allá, solo pensamos en lo que nos repercute a nosotros y a nuestro entorno más cercano. Sería interesante que todos hiciéramos el esfuerzo de conocer la cooperativa y ponernos el sombrero de los demás. Practicar más la escucha empática

**Manuel:** En mi opinión la situación de la empresa es la que determina la valoración de nuestra experiencia como rectores. Me explico. Si la cooperativa va bien el cargo es más llevadero. Y la nuestra iba bien, pero un día empezó a ir mal, y de mal a peor. Y empezaron los problemas. Y entonces no puedes conciliar el sueño, le das mil vueltas a la situación, sientes miedo, sientes que está en juego tu futuro y el de tus compañeros,... y que tienes que tomar una decisión. Afortunadamente, conseguimos remontar aquella situación presentando un nuevo proyecto que tuvo un apoyo del 94%, lo cual dicho sea de paso, es una satisfacción indescriptible.

**Iñaki:** Nosotros hemos vivido un proceso de transformación de SA en cooperativa. Por tanto, hemos tenido que aprender muchas cosas a la carrera, sobre el nuevo modelo de empresa, su organización, ... Estar en el CR es una buena experiencia ya que he tenido posibilidad de ver otras facetas de la empresa, conocer y entenderla de una forma más global. En cualquier caso, el proceso de transformación en cooperativa no fue una opción de los trabajadores sino que vino dirigido desde MCC y la antigua propiedad. Ha sido muy duro, cambiar de modelo de empresa (cultura de empresa) y superar la situación económica de la que partíamos, pero estamos saliendo adelante aunque todavía nos falta mejorar la participación, que sintamos todos que la empresa es nuestra.

No creo que el colectivo sepa muy bien cuáles son las funciones del órgano y sus responsabilidades, y eso lleva a que muchos compañeros no entiendan las decisiones que tomamos.

**Matías:** Desde el punto de vista del CR como órgano nosotros también estamos atravesando una situación delicada debido a nuestro proceso de internacionalización. Y es que no todo el mundo entiende de la misma forma el tema. Pero para que Eika subsista necesitamos de nuestras cuatro plantas exteriores. Es una apuesta de

futuro. Es difícil que sin tener información concreta sobre el tema se pueda entender esta necesidad de internacionalizarnos. Y en esas estamos, intentando informar a la gente. Pero no es fácil. Incluso te llevas algún cabreo con tus compañeros. Por lo demás, es una experiencia enriquecedora, aprendes un montón.

**Manuel:** Lo que ocurre es que casi siempre es más fácil protestar que proponer. Pero cuando a ti te toca proponer en lugar de protestar, las cosas cambian. Y a ver entonces cómo encajas las críticas, porque recibir las no suele ser plato de gusto.

**Iñaki:** Sí, cambian mucho. Yo provengo del mundo sindical, es diferente ser miembro del comité de empresa que ser miembro del CR. Accedes a un montón de información, tienes que tomar decisiones; y las decisiones nunca son del gusto de todos. Pero es que hay críticas y críticas. Algunas duelen mucho. Y a veces cuando te viene algún compañero a comentar algo, primero tienes que hacer un ejercicio de relajación para encajar lo que te van a decir. Hay compañeros que no ve las cosas porque les falta información. A esos se lo explicas, compartes con ellos la información para que entiendan por qué se toman ciertas decisiones. Pero es que hay otros que no quieren ver, o escuchar las razones. Y con esos no hay información que valga.

### ¿Se valora la función de los rectores? ¿Tiene el reconocimiento que se merece?

**Jon:** Creo que no, que en general no nos damos cuenta de la importancia que puede tener este órgano y la figura del consejero. En las cooperativas que recientemente o en la actualidad están viviendo momentos duros igual sí.

**Mikel:** Es difícil reconocer lo que no se conoce muy a fondo. Segundo, el rector recibe ya un reconocimiento en el momento que es elegido, lo cual quiere decir que su asamblea general ha visto en él algo que no ha visto en otros. Por otra parte, no estamos inmersos en una cultura de mucho reconocimiento, así que no se puede esperar gran cosa. También es necesaria cierta dosis de autocrítica. Se dice que no se conoce el CR entre los socios. ¿Por qué ese desconocimiento? Porque igual es debido a que no hemos sabido dar a conocer de una manera más eficiente lo que hacemos, explicar mejor las decisiones que tomamos. Nos hemos preocupado de formar al colectivo de socios para que tengan una cultura cooperativa más amplia cuando les ha tocado formar parte de un órgano (CS y CR), pero apenas se ha dado información a un socio cuando ha entrado a trabajar en una cooperativa.



LOS SENTIMIENTOS NO SE  
PUEDEN ESTUDIAR NI COMPRAR.  
NOSOTROS NO PEDIMOS  
SENTIMIENTO, SINO QUE SE  
CONOZCA CÓMO ES Y CÓMO  
FUNCIONA LA EMPRESA EN  
LA QUE VAS A TRABAJAR.

**MATÍAS AROSTEGI**



**Jon:** Pienso que el problema es más de fondo. En nuestro caso, a algunas incorporaciones societarias nos han dado formación de ese tipo que creo que es muy importante para generar esa ilusión por la cooperativa. Desgraciadamente, creo que la realidad que tenemos actualmente en las cooperativas dista mucho de nuestros ideales teóricos. Funcionan las creencias de "los de arriba" y "los de abajo", cada uno a su bola, poco espíritu solidario...

**Mikel:** El entorno tampoco ayuda. En la escuela de los hijos ya nadie quiere pertenecer a la comisión de padres o al club de monte, todos estamos escapando de esas responsabilidades. Pero en nuestras cooperativas se puede dar otro tipo de información diferente a la que se ha venido dando hasta ahora, más ideológica, más filosófica y de una manera más didáctica. Las cosas no cambiarán de la noche a la mañana pero en la medida que no se hace nada van a ir a peor.

**Manuel:** Estoy de acuerdo con lo que se dice. Si te eligen es porque han visto algo en ti. Pero ya sabéis que en una sola legislatura hay que tomar muchas decisio-

nes. Si aciertas has hecho lo que tenías que hacer; si la decisión es impopular aun siendo acertada, te empiezas a desgastar; y si te equivocas, lo cual es perfectamente posible, te desgastas mucho más. Los rectores anteriores nos decían que completar un mandato es una especie de experiencia de cambio imperceptible, un proceso en el que cambias sin darte cuenta, porque de lo que creías que había a lo que has visto hay mucha diferencia, y eso ha generado en ti, sin que prácticamente tú lo percibas, un cambio.

**Iñaki:** En efecto, es difícil que se valore la figura del rector porque se desconoce. Pienso que es un tema de confianza. Para que haya participación, implicación, tiene que haber confianza entre las personas. Y para que haya confianza hay que compartir. Información, café, comentarios, comunicación entre personas... Pienso que todavía tenemos que hacer un esfuerzo por generar confianza en la organización. Y todo lo demás vendrá. Y en esa labor de generar ambiente de confianza los rectores tenemos un papel muy importante.

**Matías:** Antes se compartía más, nos



NO CREO QUE EL COLECTIVO SEPA MUY BIEN CUÁLES SON LAS FUNCIONES DEL ÓRGANO Y SUS RESPONSABILIDADES, Y ESO LLEVA A QUE MUCHOS COMPAÑEROS NO ENTIENDAN LAS DECISIONES QUE TOMAMOS.

**IÑAKI PINEDO**



ayudábamos mutuamente. Yo llevo 28 años en Eika. Los primeros años hacíamos horas extras sin cobrar, veías en apuros a tu compañero y le ayudabas. Te salía de forma espontánea, nadie te decía que tenías que hacerlo. Hoy en día eso no se da, y si vas a ayudar a alguien otros te critican. Ahora cada uno a lo suyo. Uno en su despacho, el otro con su trabajo, yo a lo mío, 8 horas y Santas Pascuas. ¿Es un problema de formación? Puede ser, pero no es sólo eso. Nosotros antes hacíamos examen de ingreso. A los candidatos a socios les dábamos los estatutos y el reglamento y después les hacíamos un examen para que conocieran en qué tipo de empresa se habían metido.

**Jon:** Hoy es difícil elegir dónde trabajar. La mayoría vamos a trabajar donde podemos, no tenemos opción de optar por S. Coop. o S. A. Por eso, la gente que viene a trabajar a la cooperativa no lo hace porque crea en ella a pies juntillas.

**Matías:** Bien, pero si hay unas reglas de juego, unos estatutos y un reglamento, mínimamente tendrá que conocerlas ¿O no?

**Jon:** Conocer las reglas no nos hace tener sentimiento cooperativista.

**Matías:** Los sentimientos no se pueden estudiar ni comprar. Nosotros no pedimos sentimiento, sino que se conozca cómo es y cómo funciona la empresa en la que vas a trabajar. Algún socio ha llegado a decirme que lo peor que ha hecho es pagar por trabajar, refiriéndose a la aportación. ¿Qué crees que era esto? Yo, además de la aportación, he tenido que poner dinero para poder seguir trabajando y para poder tener esto que tenemos ahora. Alguno me tildará de romántico. Ya, pero yo he pasado de todo, y eso me da una experiencia que no tiene un joven de veinte años.

**¿Hay debate real de los temas en el CR? ¿O realmente los temas llegan muy trillados y la decisión está casi tomada de antemano?**

**Jon:** Personalmente es una de las cosas que más me ha costado digerir. Llegas al CR pensando que vas a tomar las decisiones con cierto conocimiento de los temas y luego te das cuenta que los temas van a la mesa muy bien preparados, y tienes que hacer una especie de acto de fe. Afortunadamente, en los CR siempre suele haber gente de distintos ámbitos de la empresa, y cada uno en su área aporta un poco de criterio, no es un acto de fe a ciegas. Pero sí queda esa sensación de no dominar los temas. Te hace falta conocimientos, dedicación. Pero claro, ahora en el mundo de la empresa todo va muy deprisa, y esta forma de funcionar puede que sea eficaz.

**Mikel:** Cuando aterrizas por primera vez



CASI SIEMPRE ES MÁS FÁCIL

PROTESTAR QUE PROPONER. PERO

CUANDO A TI TE TOCA PROPONER

EN LUGAR DE PROTESTAR, LAS

COSAS CAMBIAN. Y A VER

ENTONCES CÓMO ENCAJAS LAS

CRÍTICAS, PORQUE RECIBIRLAS

NO SUELE SER PLATO DE GUSTO.

**MANUEL TOLEDO**



en el CR ves que tienes que tomar decisiones sin haber reflexionado o sin conocer los temas lo suficiente; entonces confías en que el presidente sabe lo que está presentando o en un veterano que puede ser una referencia para ti. Pero cuando adquieres cierta experiencia y recibes formación en el propio órgano, ya empiezas a funcionar de forma más autónoma.

Y luego, haría una distinción de los temas que se abordan en el CR. Hay temas en los que tengo que delegar confiando en el gerente o en una persona que sabes que domina ese tema. Lo importante es saber identificar los temas importantes, que son pocos a lo largo del año: un cambio organizativo, unas inversiones brutales que te pueden llevar a una situación financiera complicada o algún proyecto con una repercusión social importante. Y sobre esos temas exigir que se explique, que se debata, se vuelva a explicar, que se presenten alternativas,...Hay que saber identificar esos temas y prepararlos intensamente.

**Matías:** Incluso en algunas ocasiones es

conveniente invitar a personas del Consejo de Dirección para que expliquen algunos temas en el CR y te hagas una idea más exacta de lo que tienes entre manos.

**Iñaki:** En nuestro caso es también bastante habitual que venga el gerente o, dependiendo del tema, la responsable de personal. Ahora bien, el debate se da en la misma reunión. Además, en nuestro caso, como somos los representantes de los trabajadores en el CR conviene que antes de la reunión del órgano comentemos un poco los temas entre nosotros. Y ha habido muchas ocasiones en las que nos hemos visto solo en la reunión del CR sin haber compartido nuestras opiniones e inquietudes con anterioridad. En cualquier caso, creo que, en general, necesitamos más tiempo para analizar, estudiar y debatir los temas que se ven en el CR.

**Manuel:** Son muchas cosas: tienes que



EL PRINCIPAL DÉFICIT ESTÁ EN EL ÁMBITO IDEOLÓGICO, NOS FALTA CONOCER CUÁL ES EL NORTE DE LA COOPERATIVA, CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS, Y A FUTURO DÓNDE ESTAMOS APUNTANDO DESDE UNA PERSPECTIVA PURAMENTE FILOSÓFICA, NO TANTO A NIVEL ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.

**MIKEL URIBETXEBARRIA**

tener tiempo, disponer de los datos con más antelación, y luego está la dedicación personal de cada uno a los temas, y la formación que tienes para poder entenderlos. Yo soy un simple trabajador del taller. Leo la documentación y más o menos entiendo, pero no estoy capacitado para contradecir, al gerente o al director de administración cuando presentan un proyecto concreto. Por eso, la confianza es muy importante; y si se pierde es muy difícil recuperarla.

**Iñaki:** Estoy de acuerdo, la confianza no se regala, hay que ganársela en el día a día. Si llegásemos al CR habiendo generado previamente esa confianza tendríamos mucho terreno ganado. Incluso las situaciones difíciles serían más llevaderas si se comparte el trabajo, la información, las preocupaciones y las decisiones.

**Jon:** ¡Ojalá fuera así siempre! Cuando los números cuadran es muy fácil generar confianza, pero cuando los números no salen...

### La formación de los miembros del CR ¿asignatura pendiente?

**Jon:** Además de una mínima preparación técnica e institucional, hay que estar preparado emocionalmente para enfrentarse al reto que supone ser miembro de CR. Asumir el papel que tienes, la responsabilidad en cada decisión, explicar las cosas al colectivo de socios, saber encajar las críticas y luego ir a casa y poder conciliar el sueño. Por todo ello, considero de vital importancia la formación en el ámbito emocional. Aunque creo que es muy difícil formar emocionalmente a las personas.

**Mikel:** La oferta formativa actual para CR no es suficiente; los programas actuales están bien pero no son completos. El problema es que los miembros del CR tienen que tomar conciencia de dónde están, a qué equipo pertenecen y con qué otro equipo trabajan a la vez, que es el CD. Por ejemplo, ahora Otalora oferta nuevos programas de desarrollo orientados al ámbito de las relaciones personales, sobre cómo interactuar entre personas y equipos, sacando mayor rendimiento a las conversaciones y a nuestras relaciones. Y ese tipo de formación nos viene muy bien porque somos personas que tenemos que dar charlas informativas, explicaciones de las decisiones que tomamos, etc.

Sin embargo, el principal déficit está en el ámbito ideológico, nos falta conocer cuál es el norte de la cooperativa, cuáles son los principios, y a futuro dónde estamos apuntando desde una perspectiva puramente filosófica, no tanto a nivel estratégico empresarial. En ese sentido, tengo muchas expectativas puestas en la reflexión que se ha abierto en MCC sobre



HAY QUE ESTAR PREPARADO EMOCIONALMENTE PARA ENFRENTARSE AL RETO QUE SUPONE SER MIEMBRO DE CR. ASUMIR EL PAPEL QUE TIENES, LA RESPONSABILIDAD EN CADA DECISIÓN, EXPLICAR LAS COSAS AL COLECTIVO DE SOCIOS, SABER ENCAJAR LAS CRÍTICAS Y LUEGO IR A CASA Y PODER CONCILIAR EL SUEÑO.

**JON URTEAGA**

el sentido de la Experiencia Cooperativa, y los planes que se deriven de esa reflexión.

**Iñaki:** Estoy de acuerdo. No veo problema para formarte en la parte técnica, para entender cuatro conceptos económicos. Veo más problema en entender qué modelo de empresa queremos, qué es una cooperativa, qué nos diferencia de una SA, cuáles son nuestras prioridades...

**Manuel:** Se juntan muchas cosas. Primero, diferentes generaciones trabajando en la misma empresa. Segundo, diferentes visiones. Yo he hablado con los últimos socios que se han hecho en nuestra empresa, y con los fundadores también. Todos somos cooperativistas pero las motivaciones que nos han traído hasta aquí y la visión que tenemos de la cooperativa son distintas. **TU**

LA FORMACIÓN ORIENTADA A LOS MIEMBROS DE ESTE ÓRGANO SE ENFRENTA AL RETO DE DISEÑAR UN NUEVO ENFOQUE DESTINADO A CONSOLIDAR SU ROL.

JUAN I. AIZPURUA RESPONSABLE ÁREA DE FORMACIÓN COOPERATIVA DE OTALORA

# CONSEJOS RECTORES SOSTENIBLES

**S** I hubiera que hacer un diagnóstico de la experiencia formativa de los miembros de órganos rectores, en primer lugar habría que señalar que una de las características principales de este tipo de formación a lo largo de la historia es que se ha basado principalmente en la transmisión de conocimientos (composición del órgano, renovación, funciones...). Sin embargo, cabe reseñar que la participación en el órgano, la información recibida y canalizada, las decisiones tomadas y la experiencia adquirida son aspectos que han generado un proceso de aprendizaje muy importante.

Igualmente, los debates y aprobaciones de Estatutos Sociales y Reglamentos, han posibilitado una formación socio-cooperativa fundamental para el ejercicio de la función.

Asimismo, la renovación por mitades cada 2 años ha dado solidez al funcionamiento del órgano, ya que esta rotación ha posibilitado compartir conocimiento y experiencias entre veteranos y nuevas incorporaciones.

La formación de los miembros ha estado impulsada por culturas diversas: sistemática de la cooperativa –con los nuevos al acceder al cargo–, por iniciativa de responsables de personal, del presidente o incluso del gerente; aunque en algunas cooperativas no ha habido ninguna política concreta en relación a este tipo de formación.

ESTE NUEVO ENFOQUE EDUCATIVO TIENE QUE PONER EN MARCHA MÉTODOS FORMATIVOS NOVEDOSOS, PARTICIPATIVOS Y CONSTRUCTIVOS, QUE PIVOTEN EN TORNO AL DIÁLOGO Y EL DEBATE.

”



PARA EL DESARROLLO DE ESTA NUEVA ETAPA FORMATIVA SERÁ CONDICIÓN *SINE QUA NON* UN APOYO –EN FORMA DE TUTORÍA– A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR, PARA FACILITARLES EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.



### CONSEJOS RECTORES SOSTENIBLES

De cara al futuro, con el ánimo de impulsar el rol de este órgano, habrá que generar una nueva dinámica educativa-formativa que, centrada en los valores cooperativos, contemple los siguientes aspectos:

- Una formación suficiente en conocimientos y capacidades socio-cooperativos, que ha de posibilitar la consolidación de comportamientos y hábitos coherentes con los valores cooperativos.
- Métodos formativos novedosos, participativos y constructivos, que pivoten en torno al diálogo y el debate.
- Modelo de formación que integre los aspectos empresariales e institucionales, incorporando información del ámbito corporativo, incluyendo vivencias y experiencias prácticas.
- Otro reto de este nuevo enfoque consistirá en establecer un sistema de desarrollo por competencias, que aborde las áreas competenciales que por su función les corresponde a los rectores: la representación de la cooperativa, el gobierno directo de la cooperativa (materias no delegables) y el gobierno de la cooperativa por delegación a la gerencia (materias delegables).

Para el desarrollo de esta nueva etapa formativa será condición *sine qua non* un apoyo –en forma de tutoría– a los miembros del Consejo Rector, para facilitarles el logro de sus objetivos. Y por supuesto, la dedicación de recursos y tiempo necesarios para el desempeño de su función y capacitación. **TU**

### NUEVA ETAPA PARA CONSEJOS RECTORES

El desarrollo a futuro de los Consejos Rectores requiere:

- **Definir un perfil del directivo social, y difundirlo entre el colectivo.**
- **Diseñar la formación en el ámbito corporativo, con programas y contenidos específicos y siempre de acorde a los valores cooperativos.**
- **Integrar la formación dentro de parámetros de gestión de la cooperativa (Plan de Gestión y Plan estratégico).**
- **Explicar la función de los órganos sociales en las sesiones formativas de nuevos ingresos de socios, y abordar casos prácticos.**

EL AUTOR DESTACA EL EJERCICIO DE EQUILIBRIO QUE SUPONE PARA UN RECTOR CONCILIAR ASPECTOS COMO LAS PERSONAS, LA TECNOLOGÍA, LO ECONÓMICO Y LOS CLIENTES.

JOSÉ M<sup>e</sup> LARRAÑAGA

# CONSEJO RECTOR O ESCUELA DE TRAIADORES?

**A**l iniciar un curso de formación para Consejos Rectores (en adelante, CR) siempre les preguntaba: "Para vosotros ¿cual es la característica principal de un buen rector?". La respuesta abrumadoramente mayoritaria era: "Que sea una persona razonable y equilibrada". Los conocimientos, titulaciones o niveles culturales quedaban en un segundo plano. La voz de la experiencia.

Una vez en el aula uno comprendía inmediatamente las razones de esta respuesta mayoritaria al comprobar que se reproducían permanentemente posturas antagónicas en la forma de enfocar el cometido del CR. Para unos lo prioritario en la labor del CR era lo referente a las personas, para otros, en cambio, eran los aspectos económicos y financieros los que había que asegurar, había quien se inclinaba por todo lo referente a los clientes y, finalmente, quienes tenían tendencia por los aspectos técnicos.

## CRITERIOS UNIDIMENSIONALES

Voy a utilizar la imagen de una pirámide para ilustrar mejor la situación "ideológica" de las diferentes posturas. Imaginemos que en la base de la pirámide empresarial situamos, en cada uno de sus cuatro "vértices" las áreas de gestión o competencias esenciales: las personas, los recursos económicos, la tecnología y los clientes.

Las **personas**, a diferencia de los crustáceos, tenemos el esqueleto dentro y la carne fuera (ellos defienden la blanda carne cubriéndola con el duro esqueleto exterior), pero curiosamente, adoptamos la postura contraria en lo que se refiere al cerebro: lo



LA UNIDIMENSIONALIDAD EN LAS IDEAS PROVOCA EN MUCHAS PERSONAS UNA PELIGROSA TENDENCIA A NO RECONOCER OTROS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA REALIDAD. ESTO OCURRE MUY A MENUDO ENTRE NOSOTROS, EN LA EMPRESA: NOS VOLVEMOS SECTARIOS, FANÁTICOS DE NUESTRA VERSIÓN DE LAS COSAS.



tenemos encerrado y aislado en el interior de un oscuro recipiente óseo, el cráneo, de manera que sólo pueda asomarse al mundo a través de cinco sensores independientes entre sí. Me temo que nuestros sentidos jamás se pondrán de acuerdo si tuvieran que emitir un informe sobre lo que ocurre en su entorno y que el cerebro tiene que realizar una ingente y compleja tarea para sacar una conclusión coherente de tanto dato incoherente como le llega.

No podemos exigirle, por tanto, mucha precisión en sus apreciaciones: no ve la realidad, la interpreta. La persona ve el mundo según el "dolor" con que mira. Si le "duele" **lo económico** toda situación que se presente frente a sus ojos estará teñida con el "dolor-color" del dinero. Pero si siente con intensidad las vicisitudes humanas (discriminación, conflictos interpersonales, el no reconocimiento, etc.) predominará el "dolor-color" social. Y así ocurrirá con la **tecnología** y el **mercado**.

La unidimensionalidad en las ideas provoca en muchas personas una peligrosa tendencia a no reconocer otros criterios de evaluación de la realidad. Esto ocurre muy a menudo entre nosotros, en la empresa: nos volvemos sectarios, fanáticos de nuestra versión de las cosas.

Sucede lo inevitable. Personas con carisma social, que son elegidas como representantes de una corriente dentro de la cooperativa, digamos, por ejemplo, humanista, se encuentran en las sesiones del Consejo Rector con visiones complejas y multipolares con tintes financieros más nítidos que sociales. Y, si bien, comienza, con ardor, a defender su matiz no deja de percibir otros lados de la realidad que le van completando la visión. Este proceso de formación hace que su perspectiva se eleve, pero no necesariamente que su sensibilidad varíe. Sin embargo, hay algo que sí cambia en su interior y es que no mantiene posturas del todo o nada; entiende que se den otras visiones y las justifica.

#### LA TRAICIÓN

La unidimensionalidad es simple y es clara. Esa es su mayor virtud y su fuerza. Con declarar traidor, o interesado, o manipulador al tibio y, así, endosa al otro la culpabilidad del no entendimiento. El Pope no puede dudar de su dios, no puede conversar en igualdad con otras creencias, su misión es vencer a los que están fuera de su ley (incluso la mentira o la trampa está justificada si sirve a su dios).

El miembro del Consejo Rector que retorna a su grupo con un mensaje de integración y armonización de intereses es fácilmente tildado como vendido al enemigo (\*).

Es difícil estar en la cúspide de la pirámide, no hay mucho espacio y, por tanto, no es posible el descanso. No se está con nadie lo suficiente como para que lo tomen como uno de ellos; desde la base piensan que "se está con los otros" y, por tanto, en contra de "nosotros". Es inevitable la soledad en el que armoniza lo diferente. Sólo hay un apoyo para el que logra la altura de miras necesaria para ver el todo. Y a fe que no es flojo el apoyo: la esperanza de cumplir la Misión.

Como el marino que navega en la noche oscura y tormentosa en alta mar recurre a la Estrella Polar para seguir navegando hacia el deseado norte, el rector sigue fielmente el rumbo que le marca la MISIÓN.

Por cierto ¿sabes cuál es esa Misión? **TU**

\* El espacio de este artículo no permite desarrollar una idea muy prometedora para superar este conflicto: sustituir la contradicción por la paradoja.



# LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS EMPRESAS DE MCC

IZASKUN AGIRRE Y DR. MIKEL MESONERO, DPTO. DE MARKETING DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE MU

El marketing ha dejado de ser una función asociada únicamente a la realización de campañas publicitarias o envío de catálogos, más o menos atractivos. En la medida en que las organizaciones entienden la relación con el cliente como una fuente de ventaja competitiva, la aplicación integral de las capacidades de Marketing resulta imprescindible. En una empresa volcada realmente hacia el cliente, Marketing hacemos todos, independientemente de que tengamos un contacto más o menos directo con él.

Conscientes de la importancia del Marketing, por un lado, y del desconocimiento sobre de su verdadero significado, por otro, se ha constituido desde el Departamento de Marketing de la Facultad de Empresariales de Mondragón Unibertsitatea el CIMARK (Centro de Investigación en Marketing) con el objetivo de convertirse en una fuente de generación de conocimiento en torno al marketing y la gestión de las relaciones con los clientes. Como no podía ser de otra forma el primer objetivo del CIMARK ha sido evaluar el factor marketing en nuestras cooperativas.

## ESTUDIO EMPÍRICO: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN MCC Y SU INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS

El estudio realizado por el CIMARK tenía por objeto "analizar el nivel de orientación al mercado de las cooperativas de MCC y su relación con los resultados obtenidos". Mediante encuesta telefónica se contactó con 107 empresas, obteniendo un total de 67 respuestas válidas (62,6%).

La medición de la Orientación al Mercado se hizo a través de la escala más comúnmente empleada, propuesta por Narver y Slater (1990). Dicha escala consta de 15 ítems, divididos en 3 bloques:

**Orientación al cliente:** constituye el



elemento central de la orientación al mercado. Teniendo en cuenta que la creación y oferta de valor al cliente es el objetivo básico de toda organización y que dicho valor además de ser subjetivo existe solamente según el criterio del cliente, la organización debe orientarse, sobre todo, al cliente. Un estudio conducido por Booz/Allen/Hamilton y la Kellogg School of Management con empresas Fortune 1000 sobre las organizaciones exitosas en el siglo XXI, hablaba de que las empresas de éxito participaban en mayor medida con los clientes en los procesos de creación de nuevos productos, las relaciones con sus clientes eran más duraderas y se centraban, en mayor medida, en alcan-

zar las expectativas de sus clientes.

**Orientación a la competencia:** Implica que las empresas conocen los puntos fuertes y débiles así como las estrategias futuras de los competidores tanto actuales como potenciales. En el estudio comentado anteriormente se detectó que las empresas de éxito analizan el entorno externo en busca de oportunidades o amenazas en mayor medida que las no exitosas.

**Integración y coordinación de funciones:** Supone la utilización conjunta de los recursos de la organización con el fin de crear mayor valor para los clientes. Su aplicación implica una predisposición de todos los departamentos, funciones y actividades a intervenir para satisfacer los

## ORIENTACIÓN AL MERCADO EN MCC

### Orientación al mercado

3,64

### Orientación a la competencia

3,5

### Orientación al cliente

3,85

### Integración y coordinación de funciones

3,42

LAS COOPERATIVAS MUESTRAN UN GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO MEDIO-ALTO (3,64). TAL Y COMO CABÍA ESPERAR, LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE ALCANZA VALORES SUPERIORES FRENTE A LOS OTROS DOS COMPONENTES: ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA, E INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN DE FUNCIONES.



deseos y necesidades de los clientes de forma coordinada. Siguiendo con el estudio anterior, las empresas con mayor éxito compartían información, objetivos entre las distintas unidades de negocio y socializaban las mejores prácticas en mayor medida que las empresas no exitosas.

Teniendo en cuenta estos factores, las cooperativas muestran un grado de orientación al mercado medio-alto, con una puntuación de 3,64 (la escala empleada tomaba valores entre 1 como mínimo y 5 como máximo). Tal y como cabía esperar la orientación al cliente alcanza valores superiores en relación a los otros dos componentes de la orientación al mercado.

Al estudiar los ítems evaluados, obser-

vamos la importancia de todos aquellos relacionados con el cliente. Al contrario, aquellos aspectos relacionados con la coordinación interfuncional muestran valoraciones más bajas.

En este orden, estos son algunos de los factores que mayor puntuación han recibido:

- Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.
- Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
- Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades del cliente.

Por el contrario, entre los factores que menor puntuación han obtenido están:

- Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan nuestros clientes potenciales y actuales.
- Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para nuestra empresa.

Una vez presentados los datos globales más importantes, pasamos a desglosar los mismos en función del perfil de las cooperativas objeto de estudio. Atendiendo al grupo al que pertenecen, observamos que el grado de orientación al mercado es superior en las cooperativas del grupo distribución y financiero (es preciso reseñar que en este último caso las cooperativas encuestadas fueron 2, por lo que los resultados no son estadísticamente significativos).

Dentro del grupo industrial, es la división de construcción e ingeniería y bienes de equipo quienes muestran una mayor orientación al mercado.

Finalmente otro de los objetivos del estudio era establecer relaciones entre el nivel de orientación al mercado y los resultados alcanzados por la empresa. Los estudios que ligan la orientación al mercado con el rendimiento organizativo (ROI, Rentabilidad sobre activos, cuota de mercado, éxito de nuevos productos...) son numerosos, entre otros: Narver et al. (1990), Kohli y Jaworski (1990) o Llonch et al. (1996). Sánchez (2003) señala que "esta relación entre orientación al mercado y rendimiento es aún más intensa en casos de turbulencia de mercado y/o tecnológica, cuando existe

una elevada hostilidad competitiva y se da un elevado crecimiento de la demanda".

En nuestro estudio el rendimiento se ha medido a través de dos indicadores: crecimiento de ventas respecto a la competencia y rentabilidad sobre ventas en relación a la competencia. Posteriormente se ha estudiado el nivel de correlación (asociación) entre la orientación al mercado y los resultados. Las principales conclusiones extraídas de los datos son las siguientes:

1. Hay una relación positiva entre la orientación al mercado, cliente y competencia y los resultados. La relación entre la integración y coordinación y los resultados no es tan clara.
2. Las relaciones entre la aplicación del marketing y los resultados son más "dudosas" en las cooperativas del grupo industrial.

## CONCLUSIONES

La investigación realizada por el CIMARK ha permitido obtener una primera aproximación a la situación del marketing y las gestiones de las relaciones con los clientes en nuestro entorno. Una primera batería de conclusiones permite señalar que:

1. Las cooperativas del MCC son sensibles a la necesidad de orientar la organización al cliente como vía para lograr el éxito.
2. Dentro de las dimensiones que componen la orientación al mercado parece necesario hacer un esfuerzo en integrar y coordinar las distintas funciones de la empresa, situando al cliente en el centro de toda decisión y superando así los conflictos de intereses que puedan existir entre los distintos departamentos.
3. Existe una relación evidente entre el rendimiento empresarial de las cooperativas y la aplicación de los principios de marketing.

Hasta aquí los resultados de este primer estudio exploratorio sobre la situación del marketing en nuestro entorno. Desde el CIMARK afrontamos con ilusión la generación de conocimiento que ayude a nuestras cooperativas a optimizar el desarrollo de aquellas capacidades de marketing (tales como la marca o la gestión de las relaciones con los clientes, entre otras) básicas para generar ventajas competitivas en los mercados actuales. **TU**

DENTRO DE LAS DIMENSIONES QUE COMPOEN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO PARECE NECESARIO HACER UN ESFUERZO EN INTEGRAR Y COORDINAR LAS DISTINTAS FUNCIONES DE LA EMPRESA, SITUANDO AL CLIENTE EN EL CENTRO DE TODA DECISIÓN Y SUPERANDO ASÍ LOS CONFLICTOS DE INTERESES QUE PUEDAN EXISTIR ENTRE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS.

SERÍA PARA MÍ UN PRIVILEGIO QUE SE EQUIVOCARAN TOMÁNDOME POR ARIZMENDIARRIETA A LA HORA DE COMPROMETERME CON EL PROGRESO SOCIAL, CON LA EDUCACIÓN. SERÍA UN HONOR INMERECIDO PERO LO ACEPTARÍA GUSTOSO.

JOSE M<sup>e</sup> LARRAÑAGA

# ¿ERES TÚ, JESÚS?

Cuentan que por la plaza de Stortorget de la ciudad sueca de Malmoe, corrían atropelladamente un grupo de atolondrados jóvenes porque llovía y ellos querían guarecerse en los soportales del ayuntamiento. La mala fortuna quiso que al doblar una esquina derribaran un tenderete de frutas que una joven tenía al resguardo de la lluvia. Las manzanas, peras, melocotones y el resto de las cosas rodaron por el suelo desparramándose por la calle. Los jóvenes, divertidos por el percance siguieron corriendo y se alejaron del lugar, sólo uno de ellos volvió a ayudar a la joven. Se percató que era apenas una niña y que era ciega.

Cuando terminaron de colocar las frutas en su sitio la niña, a tientas, tomó la mano del joven y preguntó *¿Eres tú Jesús?* Para a continuación afirmar convencida *¡Sí, eres Jesús!*

## LA PALABRA DE DIOS

Nunca nadie ha escuchado la palabra de Dios directamente, Moisés, Abraham, San Francisco, Iñigo de Loyola... escucharon la palabra divina espiritualmente, no de una manera física, no a través de decibelios o de tonos graves o agudos y, sin embargo, actuaron en sus vidas siguiendo los dictados de esa voz superior. Esa conducta era la credencial de autenticidad, no la promesa o el juramento sagrado de que realmente escucharon las palabras. Los creyentes no dudan de la veracidad de la palabra de estos santos porque ven sus obras, no porque demuestren a partir de la ciencia o la tecnología del casete permita escuchar





## DECÍA UN SABIO REFIRIÉNDOSE AL SIGLO XX QUE LAS GENTES DEL FUTURO NO SE ESCANDALIZARÁN TANTO POR LA MALDAD DE LOS MALOS COMO DEL SILENCIO DE LOS BUENOS.



en una cinta la voz divina.

El Papa Benedicto XVI acudió al campo de exterminio nazi de Auswich en Polonia y delante de todos clamó compungido: ¿Por qué tu silencio, Dios, en aquellos momentos?

Dios, lo digo otra vez, nunca ha hablado. O mejor dicho, a su manera, nunca ha guardado silencio. ¿O acaso el grito pavoroso de los niños torturados por el doctor Mengele, el llanto de las madres que despedían a sus hijos a las puertas de los crematorios no era la voz de Dios? ¿No será que la voz divina no quiso ser escuchada por los que se dicen sus portavoces ante el pueblo? El horror que produjo la Soah fue un grito de dolor humano que, aún hoy, retumba entre nosotros.

No, Dios no enmudeció pero las iglesias sí. Los voceros de Dios callaron como si estuvieran muertos. ¿Tal vez por temor? ¿Tal vez por negligencia? ¿Tal vez por interés?

Lo cierto es que las potentes voces de otros momentos, las tonantes palabras de condena para otros comportamientos y para otros hombres no se escucharon en Auswich.

Bien, pero aquello pasó. Fue terrible pero no podemos hacer otra cosa más que lamentarnos y pedir perdón a las víctimas. ¿Sí?

¿Y la tortura a la que se le somete a los hambrientos, a los pobres, a los pueblos en guerra, a los injustamente marginados, a los emigrantes sin papeles en este mismo momento?

¿Acaso podremos justificar nuestro silencio apelando a Dios en el futuro y, con voz compungida, clamar en el desierto del cinismo porque no entendemos su callada por respuesta? (y la nuestra, de paso).

Es fácil comprometer a Dios en nuestras culpas, es una jugada maestra desviar la atención del verdadero problema y seguir disfrutando de la tranquilidad de conciencia del "bueno" que no desea el mal.

Decía un sabio refiriéndose al siglo XX que las gentes del futuro no se escandalizarán tanto por la maldad de los malos como del silencio de los buenos.

### LA PALABRA HUMANA

La palabra de los humanos es débil (tenemos que apoyarnos en artillugios para hacernos oír en los lugares amplios). No es tan potente como el rugido del león, ni es tan pavoroso como la voz del tigre. En reali-

dad su mayor virtud no está en el vigor sino en su sabiduría. La palabra bien dicha enamora, arrastra, conmueve. La palabra que denuncia o la palabra que critica puede ser serena, severa, rigurosa, suave, susurrante o casi inaudible, pero siempre es poderosa.

Las palabras humanas están hechas con sentimiento, razonamiento y ética. Sino es un graznido, un ulular sin sentido que más vale no pronunciar y, así sería mejor volver a ser bestias sin la divina capacidad para hablar.

Hay palabras de hombre que se pronuncian con la ayuda de las armas, son palabras metálicas, inhumanas y terribles porque destruyen y matan. Pero no dejan de ser palabras de hombre aunque nunca serán palabras humanas.

Pero hay, como en el caso del joven sueco, personas que hablan un lenguaje en el que se percibe el sonido de algo superior a la misma condición humana. En ellas se percibe la musicalidad divina.

Creo que conviene aclarar alguna cuestión previa sobre la idea de Dios. Los que aseguran que Dios no existe pecan de soberbia porque es pretencioso afirmar algo que a los humanos se nos escapa en nuestra capacidad de entendimiento. Pero el mismo error comete el que asegura su existencia porque tampoco puede demostrarlo por causa de la misma incapacidad. La postura más razonable es la del agnóstico que ni niega ni asegura.

Pero podemos llegar a un acuerdo razonable diciendo que Dios existe para los creyentes y no existe para los ateos y reconocerles a ambos contendientes el derecho de expresar libremente sus opiniones siempre que respeten el derecho ajeno a discrepar.

### VOLVAMOS A LA VOZ HUMANA

- Cuando sientas unas ganas locas de hacer algo bueno, algo provechoso por la humanidad, alégrate pues estas escuchando la palabra de Dios.
- Si, de pronto, te sale ayudar al otro simplemente porque está en apuros –si es enemigo mejor aún– es Dios quien te susurra al oído.
- Si derrotado o deprimido alguien te consuela y te alegra la vida, ese alguien habla desde su lado divino.
- Si te sientes impulsado a llamar, y llamas, a esa persona a quien amas pero a la que nunca se lo has dicho,

tu corazón es divino.

- Si padeces un terrible dolor y de alguien recibes el bálsamo de un cálido consuelo, llámale Jesús porque ese amigo comprenderá el sentido de tu voz.
- Cuando la tristeza te consume y surge el milagro de un rayo de luz, una sonrisa divina, una palabra acertada o una caricia que te rescata a la esperanza no sé si será Yavé, Alá, Dios, que con todos estos nombres y otros cientos de nombres más (la inventiva para los nombres es proverbial entre los humanos), pero seguro que es el mismo Ser quien te alienta. O es tu parte divina quien habla en tu alma para que escuchándole actúes en consonancia con esa voz.

Dejemos, pues, a Dios en su silencio y escuchemos el eco de la divinidad en nuestro atribulado corazón humano. Y hablemos, sin traicionarnos, a los pobres, a los poderosos, a los infames y a los injustamente tratados: a todos.

A unos acusándoles y a los otros recuperándoles para la vida digna y plenamente humana con palabras actuales, comprometidas, valientes y verdaderas.

### SER JESÚS, GHANDI, ARIZMENDIARRIETA...

Me horroriza pensar que alguna niña ciega me confunda con un soberbio, con un malvado, con un maltratador o con un maldito insensible ante el dolor de los demás.

Por el contrario, sería para mí un privilegio que se equivocaran tomándome por Arizmendiarieta a la hora de comprometerme con el progreso social, con la educación. Sería un honor inmerecido pero lo aceptaría gustoso, así como que alguien pensara que actuó con la misma sensibilidad ante la pobreza que lo haría Teresa de Calcuta o Luther King ante la discriminación racial.

No pretendo ser otra persona, ni atribuirme méritos de otros, sino que procediendo de la misma manera que ellos hacer que mi voz cascada y ronca tenga el mismo tono y el mismo mensaje que la de ellos.

He dejado para el final la respuesta del joven sueco: "No, no soy Jesús, -le dijo- pero desde hoy voy a procurar ser como él. Y este deseo te lo debo a ti. Este deseo que ahora ha nacido en mi es el tesoro más grande que me ha concedido nadie en la vida. Gracias por ver la divinidad que hay en mí". **TU**

# DEL MIEDO Y EL CONTROL A LA APERTURA Y LA CONFIANZA

“LA CONFIANZA, COMO EL ARTE, NUNCA PROVIENE DE TENER TODAS LAS RESPUESTAS, SINO DE ESTAR ABIERTO A TODAS LAS PREGUNTAS”.

E. W. STEVENS

JOSÉ MARÍA GASALLA PRESIDENTE DE “DESARROLLO ORGANIZACIONAL”



Todo cambia, todo siempre ha cambiado, todo está cambiando de continuo, comenzando por nosotros mismos en cuanto a nuestra composición celular al menos. Quizás lo más difícil de cambiar sean nuestros esquemas mentales, nuestros paradigmas, nuestra forma de ver el mundo y la realidad que nos rodea.

Aunque el mundo siempre ha estado ahí delante, da la sensación de que ahora se ha acercado más a nosotros. Las magnitudes espacio y tiempo han cambiado en cuanto referentes. Lo virtual y la potencia tecnológica nos hace vivir lo global en tiempo real y lo lejano al lado nuestro. Podemos divisar una unidad única en la que sus posibles fronteras se vean difuminando poco a poco.

**A nivel empresarial** es como si jugásemos todos en un gran tablero en el que necesariamente unos ganan y otros pierden y lo que es peor, lo que ganan los unos lo pierden los otros (juegos de suma cero) y, para complicarlo aún más, todo a gran velocidad.

Pero esa es una tesis maniquea: en todas las situaciones de empresa sólo se dan dos posibilidades: ganar o perder.

Si se vive para ganar en todos los sentidos es probable entrar en un miedo constante de perder y que incluso nos lleguemos a alegrar de los infortunios de los demás.

La perversión de los juegos de suma igual a cero está en que impone de forma prácticamente inevitable sus reglas a otros jugadores, tanto si quieren jugar a ese tipo de juego o no.

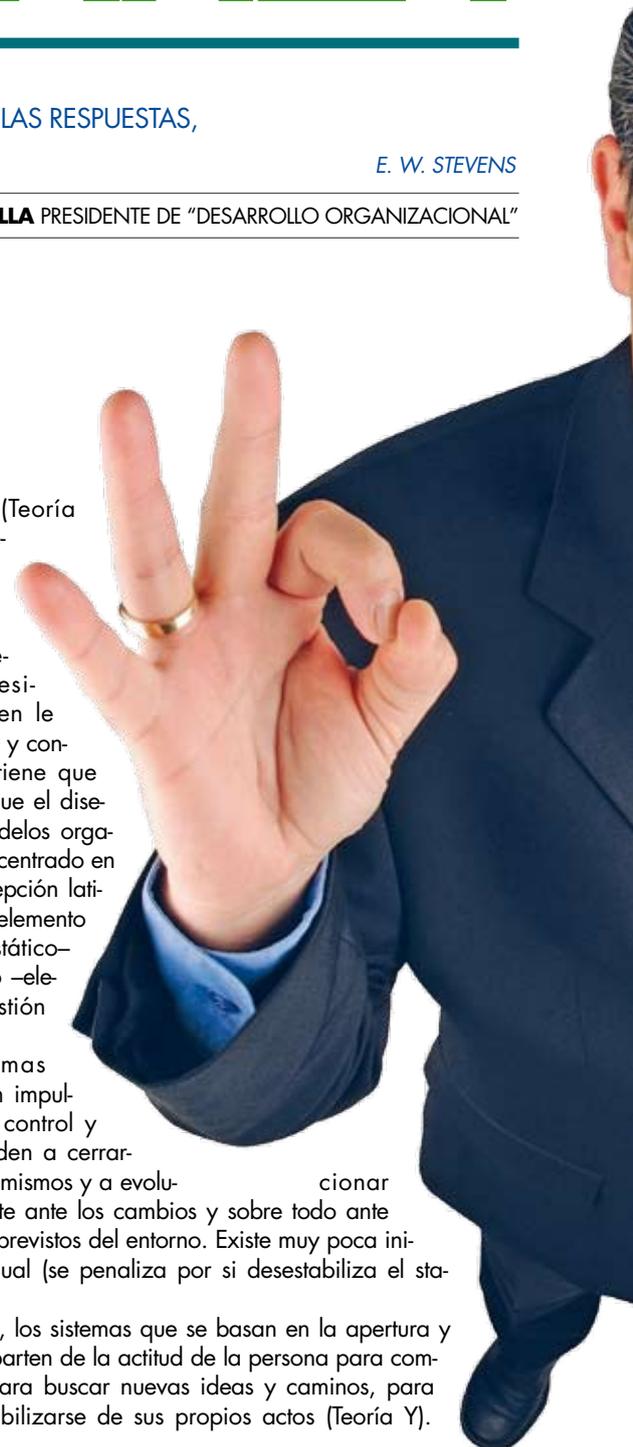
Para romper el juego, siguiendo la pauta del “dilema de prisionero” alguien tiene que arriesgar y confiar en que el otro actúe de la misma forma. Es el vivir y dejar vivir. El principio sería el de pensar que con la transigencia y la disposición de hacer concesiones puedan producirse ventajas para todos los participantes.

Trasladando esta premisa al interior de la empresa nos encontramos con que la desconfianza en el poder, saber y querer

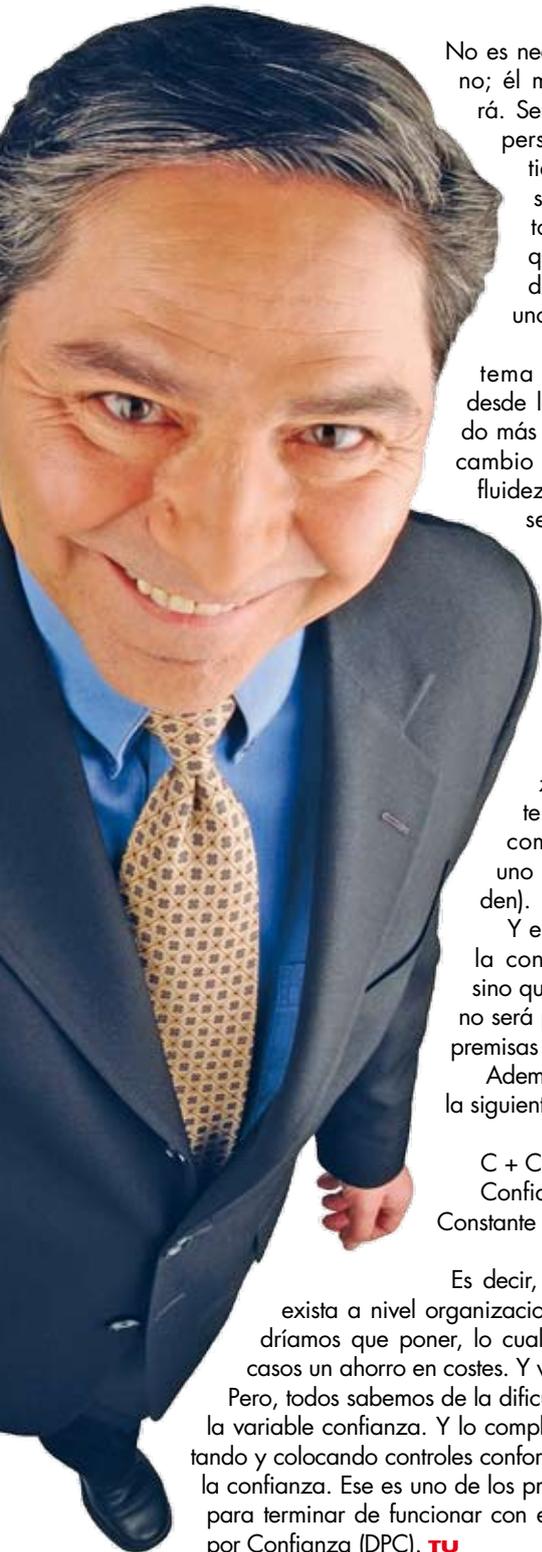
del hombre (Teoría X de Mc Gregor según la cual el hombre es indolente y perezoso y necesita que alguien le mande y diga y controle lo que tiene que hacer) hace que el diseño de los modelos organizativos esté centrado en el control (acepción latina) externo —elemento de gestión estático— y en el miedo —elemento de gestión dinámico—.

Los sistemas que funcionan impulsados por el control y el miedo tienden a cerrarse sobre ellos mismos y a evolucionar muy lentamente ante los cambios y sobre todo ante fenómenos imprevistos del entorno. Existe muy poca iniciativa individual (se penaliza por si desestabiliza el status quo).

Por contra, los sistemas que se basan en la apertura y la confianza parten de la actitud de la persona para comprometerse, para buscar nuevas ideas y caminos, para autorresponsabilizarse de sus propios actos (Teoría Y).



**LOS SISTEMAS QUE SE BASAN EN LA APERTURA Y LA CONFIANZA PARTEN DE LA ACTITUD DE LA PERSONA PARA COMPROMETERSE, PARA BUSCAR NUEVAS IDEAS Y CAMINOS, PARA AUTORRESPONSABILIZARSE DE SUS PROPIOS ACTOS.**



No es necesario el control externo; él mismo se autocontrolará. Será más fácil para esta persona encontrar el sentido de su trabajo (que seguramente es el factor de automotivación) que más impulso puede dar a la actitud de cada uno.

Está claro que si el sistema organización actúa desde la confianza, está siendo más vulnerable, pero ello a cambio posibilitar una mayor fluidez que bien encauzada se traduciría en actitud emprendedora innovadora.

La confianza que da origen a juegos de suma mayor que cero, a relaciones de cooperación que crean fluidez organizacional, es únicamente la confianza mutua (es como aquello de que si uno no quiere, dos no pueden).

Y el problema está en que la confianza no se impone sino que se inspira con lo cual no será posible tenerla bajo las premisas de la teoría X.

Además, podríamos plantear la siguiente ecuación:

$$C + C = C$$

Confianza + Control (ext) = Constante

Es decir, cuanta más confianza exista a nivel organizacional, menos control tendríamos que poner, lo cual significa en todos los casos un ahorro en costes. Y viceversa.

Pero, todos sabemos de la dificultad e inestabilidad de la variable confianza. Y lo complejo que es el estar quitando y colocando controles conforme se tiene o se pierde la confianza. Ese es uno de los principales impedimentos para terminar de funcionar con el modelo de Dirección por Confianza (DPC). **TU**

## Una cuestión de confianza

Para finalizar quiero plantear una serie de creencias o mitos que seguramente habrá que revisar y por ello abro cuestionamientos al respecto. Algunas de estas ideas pertenecen a Richard Brisebois.

**Para que exista confianza en un sistema se precisa que esté ordenado.**

¿Y cómo se reacciona ante lo nuevo? ¿Puede un orden desmesurado permitir el desarrollo?

**No hay que fiarse de aquél a quien no se le conoce.**

¿Podemos en mundo global, funcionar en base a la desconfianza? ¿No es necesario "abrir" nuestro sistema de relaciones?

**Confiar en otro va a depender fundamentalmente de si es digno de confianza.**

¿En qué estas basando esa presunción? ¿Acaso en tu propia visión o expectativa? ¿Cuánto hay de objetivo en ella?

**Cuanto más conoces a una persona más fácil es confiar en ella.**

¿Confías en todas aquellas personas que conoces mas o menos bien? ¿No será sencillamente ese conocimiento una pauta para decidir si confianza o no?

**La única posibilidad de relacionarte con alguien en quién no confías, es a través de controles.**

¿Hasta qué punto los controles te dan seguridad? ¿Y quién controla al controlador?

**Si no me puedo fiar de la palabra del otro hay que comunicarse siempre por escrito y con copia a otros.**

¿Hasta que punto no estamos creando organizaciones redundantes y neuróticas que pierden cantidad de tiempo en este tipo de actuaciones?

**Pasan las cosas que pasan por confiar sin más.**

¿Sabemos distinguir entre confianza e ingenuidad?

**Es más costoso desconfiar por lo cual tendemos a confiar.**

¿En donde dejamos el sentido crítico y la experiencia?

**La confianza es algo que sólo es válido en las relaciones personales.**

¿Cómo haríamos todo tipo de transacciones si estuviesen basadas en la desconfianza?

**La confianza es cuestión de grados.**

¿A dónde nos llevan "los grises" en el caso de la confianza?

"La confianza es el liquido lubricante que hace posible el funcionamiento de las organizaciones." (Warren Bennis).

# DISEÑO Y ERGONOMÍA



LAGUNARO  
MONDRAGÓN DEFINE  
LOS REQUISITOS  
ERGONÓMICOS DE  
DISEÑO PARA LAS  
BICICLETAS URBANAS  
DE ORBEA, S. COOP.



**C**ada vez más personas utilizan la bicicleta como medio de transporte diario, para ir de casa al trabajo, al Instituto, a la Universidad, para hacer las compras diarias, etc. Es indiscutible que este sistema de transporte presenta numerosas ventajas:

- ahorra tiempo, permite evitar los tediosos atascos de las horas punta,
- reduce el gasto, no necesita de combustible como los vehículos motorizados,
- mejora nuestra condición física, quien mueve las piernas, mueve el corazón,
- respeta el medio ambiente, no contamina, problema cada día más grave de todo núcleo de población.

Ante esta tendencia, los ayuntamientos de nuestras ciudades más próximas, compiten por tener el mayor número de kilómetros dedicados a carriles bici.

A pesar de ello, nos falta mucho por hacer, ya que en otras ciudades europeas el uso de la bicicleta está mucho más generalizado.

Orbea, cooperativa dedicada a fabricar bicicletas desde 1930, apuesta por este nuevo uso de la bici, dedicando grandes esfuerzos en mejorar sus diseños. Sus departamentos de ingeniería e I+D+I en colaboración con el área de Ergonomía de Lagunaro Mondragón han definido los requisitos ergonómicos de diseño para las bicicletas urbanas 'trekking leisure'.

Lagunaro Mondragón, como heredera de esa entidad que lleva casi 30 años dedicada a mejorar la salud de sus socios, dispone desde el año 2000 de Técnicos dedicados a considerar la ergonomía en el puesto de trabajo y ha utilizado las herramientas tecnológicas más novedosas del momento, destacando un simulador de movimiento humano en tres dimensiones.





ES EVIDENTE QUE HA HABIDO UN PROGRESO EN LA IPIO LA SEGURIDAD ERA LO QUE PRIMABA, LUEGO HA IDO DESTACANDO LA ERGONOMÍA, Y AHORA EL RELEVO LE TOCA A LOS RIESGOS PSICOSOCIALES.



En las bicicletas de carretera, montaña o trekking priman el confort, la ligereza, la rigidez y la ergonomía. La ergonomía tiene como finalidad la adecuación de los productos, en este caso la bicicleta, a las características, limitaciones y necesidades de los usuarios para optimizar su eficacia, seguridad y confort.

Un objeto bien diseñado ergonómicamente tiene muchas ventajas sobre otros productos de calidades y prestaciones análogas, ya que éstos otros carecen de la capacidad de adaptación a los usuarios.

En las bicicletas 'trekking leisure' de Orbea, se ha estudiado la anatomía humana y se ha definido distintos criterios de confort para el tronco, el cuello, los brazos y las piernas, hasta obtener una geometría óptima para el uso en ciudad de esta familia de bicicletas.

Se han definido las flexiones máximas de la espalda y la cabeza para evitar su sobre carga, se ha limitado la extensión de las rodillas para evitar su ángulo muerto.

Se ha llegado a una postura para los brazos que compagine el confort y la usabilidad de la dirección.

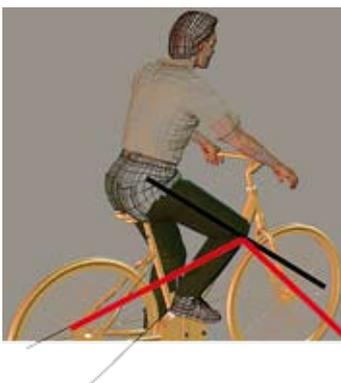
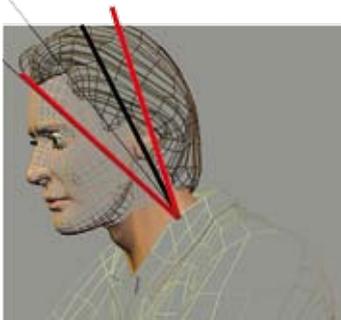
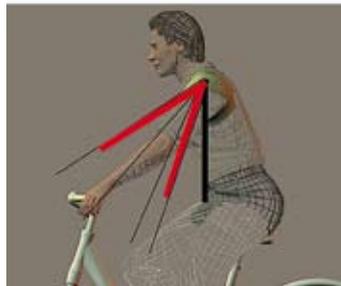
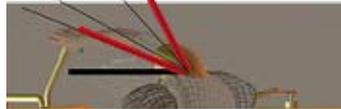
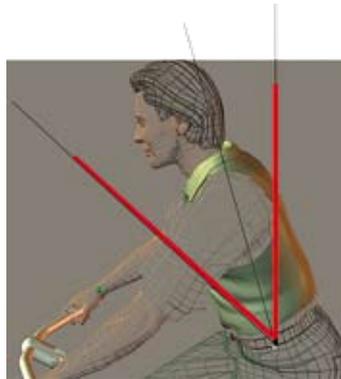
### BICICLETAS 100% ERGONÓMICAS

Las bicicletas 'trekking leisure' de Orbea están dirigidas a usuarios entre los 15 y 65 años. Su robustez, fiabilidad y seguridad ofrecen los máximos estándares de calidad para su uso urbano y cotidiano.

- Con el fin de facilitar el montaje se elimina la barra horizontal superior y se minimiza la altura del eje "pedalier", así como la unión del tubo diagonal con el tubo sillín.
- El estudio estático de la bicicleta ha permitido definir la características para un acceso fácil y cómodo al suelo, necesario para paradas y aparcamiento.
- La geometría de la bicicleta desarrollada considera la postura adoptada para manejar la bicicleta con soltura y respetar los ángulos de confort de todos los segmentos corporales de los diferentes usuarios, hombres, mujeres, altos o bajos. Se considera y respeta la distancia manillar sillín para cada talla. Se han estudiado varias poblaciones de usuarios, considerando sus diferentes antropometrías, España, Francia, Alemania, Bélgica y Holanda.

Esta bicicleta permite reglar sus elementos para optimizar el confort postural y configurarla dando respuesta a los más exigentes criterios ergonómicos.

Orbea ha optimizado su catalogo del año 2007 y se dispone a lanzar al mercado las bicicletas que cubran las necesidades posturales descritas de cualquier futuro comprador. **TU**



## NOTICIAS

- Los días **4 y 5 de octubre** se realizará un **Taller de Evaluación de riesgos ergonómicos por Movimientos repetitivos** dirigido a Técnicos de Prevención.
- Los días **23 y 24 de octubre** se realizará un **Taller de Gestión de Equipos de protección individual** dirigido a Técnicos de prevención y personal involucrado en la compra y adquisición de Equipos de Protección Individual.
- Del **17 al 26 de octubre** se realizará un **Curso Básico de Prevención de riesgos laborales** dirigido a: Recursos preventivos, Mandos intermedios, miembros del Comité de seguridad y salud, personas que tengan asignadas funciones y responsabilidades en materia de prevención de riesgos laborales, personas que estén encargadas de la gestión/vigilancia de las actividades desarrolladas por contratados y subcontratados.
- Los días **6 y 13 de noviembre** se realizará el **Taller de Control biológico de la exposición a agentes químicos** dirigido a Médicos y DUEs de empresa que se dediquen a la vigilancia de la salud de los trabajadores. (*Curso reconocido por OSALAN como de interés en materia de seguridad y salud laboral*).
- El próximo 5 de octubre el **Comité Técnico** del Servicio de Prevención Mancomunado Lagunaro – Mondragón analizará y definirá las **directrices en seguridad y salud laboral** con el objeto de orientar a las Empresas asociadas en la definición de la planificación preventiva del **2007**. Para la definición de dichas Directrices se tendrá en cuenta las aportaciones realizadas por las empresas.

# TEMAS TRATADOS EN SETIEMBRE

BATZORDE IRAUNKORRAK IRAILAREN 15EAN EGIN ZUEN HILEKO OHIKO BILERA. ORAINGOAN, ABSENTISMOA, EZBEHAR-TASAK ETA LAN JARDUNA MCCKO KOOPERATIBETAN PROTAGONISMO BEREZIA IZAN ZUTEN. HONA HEMEN LABURPENA.

## ANÁLISIS DE LA SINIESTRALIDAD

Se presentó un análisis sobre la evolución de la siniestralidad en el primer semestre de 2006. Un análisis que arroja bastantes datos positivos. Por ejemplo, que de los accidentes que originan más de un día de baja, el 99,59 % son leves y el 0,41 % graves; o que en este primer semestre no ha habido ningún accidente mortal; o que sigue descendiendo el índice de incidencia (número de siniestros con baja superior a 1 día por cada 1.000 trabajadores) que se sitúa en el 55,0 mientras que el sector industrial de la CAPV es de 104,4.

Aun así, hay margen de mejora: conocer por qué se producen todos los siniestros, proponer acciones correctoras, vigilar periódicamente las condiciones de seguridad ergonómicas e higiénicas de los lugares de trabajo, formar e informar a los trabajadores sobre los riesgos y las medidas a tomar... ¡Merece la pena!

## ABSENTISMO

Recientemente se ha hecho un análisis de la evolución del absentismo en nuestras cooperativas y se han puesto en marcha una serie de acciones correctoras. Y parece que mejoran ligeramente los indicadores de absentismo, aunque la tasa se sitúa todavía en un sonrojante 5,25% en el primer semestre de 2006. Las previsiones apuntan a concluir el año en el 5% y reducir esta tasa en un punto al finalizar el año 2008. No hay soluciones mágicas: seguimiento en cada cooperativa de esta variable, gestión compartida del tema entre dirección y médicos de empresa, intercambio de "buenas prácticas"...

**MEJORAN LIGERAMENTE  
LOS INDICADORES DE  
ABSENTISMO, AUNQUE LA  
TASA SE SITÚA TODAVÍA  
EN UN SONROJANTE  
5,25% EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2006**

## ANÁLISIS DE LA JORNADA LABORAL

Tres ideas respecto a la jornada laboral y el nivel retributivo en las cooperativas de la Corporación. Primero, que la jornada laboral anual media ponderada por el número de socios en el conjunto de MCC en 2006 es de 1.727,6 horas, 1,6 horas menos que el año pasado. Segundo, que el índice laboral medio en MCC se sitúa en el 1,84; que un 15,5% de los socios de las cooperativas están entre un 80 y un 100% respecto a la tabla de referencia de Lagun-Aro y un 84,5% se sitúa entre el 100 y el 110. Y tercero, que 26 cooperativas abonaron a sus socios una retribución variable (entre colectiva y diferenciada) y que 17 cooperativas monetizaron retornos en 2005.

## EVOLUCIÓN DE MCC E INNOVACIÓN

Se comentó la evolución empresarial de MCC en el primer semestre de 2006 (en conjunto, cumpliendo a rajatabla las previsiones del PG en ventas y mejor de lo previsto en excedentes) y se hizo un análisis del objetivo básico "Innovación". A este respecto, un par de datos. Hay que señalar que algunas divisiones están analizando la creación de nuevos negocios, que el Foro de Innovación (en el que se comparten experiencias innovadoras) se ha reunido en tres ocasiones, que el Plan de Ciencia y Tecnología está cumpliendo sus objetivos cualitativos. El registro de Patentes de Invención va a buen ritmo y previsiblemente se cumplirán los objetivos propuestos para 2008. El gasto de I+D sobre valor añadido se sitúa en 6,18% frente al 6,5 % propuesto para 2008.

## 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.**

# LOS NUEVOS JUBILADOS

EN EL PLANO SOCIO-CULTURAL SE PUEDE DECIR QUE NOS ENCONTRAMOS ANTE LA APARICIÓN DE UNA NUEVA RAZA DE JUBILADOS. SE TRATA DE LOS "JÓVENES JUBILADOS" O "MAYORES JÓVENES".

**e**l avance de la esperanza de vida determina una clara distinción entre los "mayores jóvenes" y "mayores viejos". Las características varían según el grupo, si bien en este apartado nos referiremos al colectivo de más de 65 años.

## MEJOR SALUD

La esperanza de vida al nacer ha mejorado al menos en 30 años desde principios de siglo. Este avance implica una mejora de los elementos biológicos que determinan la posibilidad de aumentar la edad: se vive más y mejor.

Una población que tiene y percibe buena salud es evidente que potencialmente puede y desea continuar participando socialmente: viajar, cuidar su imagen, es decir puede vivir, consumir y aportar de forma parecida al resto de la población adulta.

Las jornadas de los jubilados se han caracterizado tradicionalmente por ser el grupo social que más tiempo dedica a las actividades de ocio pasivo respecto al conjunto de la población. Es el grupo que más televisión ve, que más tiempo dedica a leer el periódico y que sale más a pasear, los que menos deporte practican y los que menos salen con los amigos. Sin embargo, los datos de evolución de la última década sobre los hábitos sociales de la población mayor en el País Vasco, comienzan a mostrar cambios significativos: se ha incrementado el peso específico de la participación de este segmento en diferentes ámbitos y eventos sociales, y además se aprecia un descenso en la práctica de algunas actividades habituales de la población jubilada, cediendo lugar a otras actividades comúnmente asociadas a sectores más jóvenes.

## SON MÁS INSTRUIDOS Y CULTOS

Hace 20 años las personas que llegaban a la jubilación pertenecían a una generación en que tan sólo un porcentaje mínimo alcanzaba niveles elementales de instrucción. En 2001 el 13,5% de la población de más de 65 años tiene como mínimo estudios profesionales o secundarios.

Una generación más culta e instruida adopta diferentes formas de vida, desarrolla en su jubilación actividades de tiempo libre como la lectura, asiste a espectáculos, utiliza material audiovisual, participa en grupos culturales, políticos, etc. Este incipiente cambio social se observa en el creciente peso que la población mayor de 60 años está ganando en la última década respecto a la participación de la población del País Vasco en sociedades y asociaciones.

En definitiva, los jóvenes jubilados son evidentemente más reivindicativos y están mejor preparados que las generaciones de mayores anteriores y que como tal, la participación de este seg-



mento poblacional en la sociedad, en todas sus vertientes, va incrementándose tanto de forma organizada como a través de vías más individualizadas.

## EL ENTORNO DE CONVIVENCIA HA VARIADO

En otro tiempo, ante la aparición de los problemas de dependencia, el anciano terminaba sus días en casa de sus hijos. Sin embargo, hoy en día es una fórmula abocada a la extinción, ante la diversificación de las alternativas que surgen: permanencia en el propio domicilio con asistencia domiciliaria, alojamiento temporal en residencias asistidas, acogida en centros de día, viviendas individuales con infraestructura asistencial compartida, alquiler de estancias individuales en residencias, etc.

Al coincidir el intenso proceso del envejecimiento y aumento de la esperanza de vida con cambios en la estructura social de la familia y de la población cuidadora, la sociedad se ha visto obligada a traspasar a la gestión pública problemas que antes se solucionaban en el seno de las familias.

## ÚTILES PARA LA SOCIEDAD

Hace 20 años la jubilación marcaba el cese de la actividad productiva de este colectivo de personas que dejaban atrás la vida profesional y pasaban a ser considerados inactivos. Las personas eran viejas y sus expectativas e inquietudes se paralizaban; la actividad cesaba y eran excepcionales aquellas personas que daban muestra de dinamismo y creatividad.

Sin embargo, hoy en día la inmensa mayoría de las personas entre 65 y 75 años no responde a estas características de enfermedad, dependencia, ... tradicionalmente asignadas a la vejez y se puede afirmar que su vida es más parecida a la de un parado adulto que a la de un viejo de hace unas pocas décadas.

Por otro lado, promocionar el envejecimiento activo es altamente rentable para los poderes públicos y para toda la sociedad, ya que las personas mayores pueden hacer una contribución productiva a la sociedad tanto en actividades remuneradas como no remuneradas. **TU**

Fuente: "El envejecimiento de la población vasca"

“ LA PARTICIPACIÓN DE ESTE SEGMENTO POBLACIONAL EN LA SOCIEDAD, EN TODAS SUS VERTIENTES, VA INCREMENTÁNDOSE, TANTO DE FORMA ORGANIZADA COMO A TRAVÉS DE VÍAS MÁS INDIVIDUALIZADAS. ”

# KORPORAZIOKO ENPRESEI ZUZENDUTAKO JARDUNALDIA, AZAROAREN 9AN

## ¡QUE LO SEPAS!

EL DÍA 9 DE NOVIEMBRE SE CELEBRARÁ EN MCC UNA JORNADA SOBRE EL EUSKERA Y MCC DIRIGIDA A TODAS LAS EMPRESAS INTEGRADAS EN LA CORPORACIÓN. SU OBJETO CONSISTE EN HACER UN REPASO DE LOS TRABAJOS REALIZADOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS Y UN AVANCE DE LAS PREVISIONES DE FUTURO. DURANTE LA JORNADA, QUE DISPONDRÁ DE SERVICIO DE TRADUCCIÓN SIMULTÁNEA, SE DARÁN A CONOCER ALGUNAS EXPERIENCIAS INTERESANTES EN RELACIÓN A LOS PLANES DE EUSKERA.

# 2

2005-2008 Plan Estrategikoari eutsiz, Korporazio mailan euskararen erabile-  
ra areagotze eta bermatzearen beharra aintzat hartuta, Euskara Batzordea-  
ren gidaritzapean eta Mahai Teknikoak antolatuta, euskara planei buruzko  
jardunaldia burutuko da azaroaren 9an MCCn.

Bertan, Korporazio mailan euskararen alorrean indarra hartu eta aurre-  
ra egiteko helburuaz, orain arte eginiko ibilbidea gogoratuz batera, egun-  
go egoera eta gerora begirako egitasmoak azalduko dira eta zenbait esperientzia interes-  
garri gertutik ezagutzeko aukera ere izango da.

Jardunaldira MCC Korporazioko kooperatiba guztiak daude konbidatuta, euskara  
plana izan edo ez; zehatz-mehatz enpresa bakoitzeko lehendakaria, giza baliabideetako  
zuzendaria eta, hala dagokionean, euskara koordinatzailea.

Jardunaldia MCCren Arrasateko egoitzan izango da, hitzaldi aretoan. Saioa euska-  
raz garatuko bada ere,aldi bereko itzulpena egongo da.

## EGITARUA

- 15:00. Hasiera. Jardunaldien aurkezpena eta inaugurazioa; Eusko Jaurilaritzako Hizkuntza Politzarako Sailburuordetza.
- IRAGANA eta ORAINA (15:15): Burututako lanak eta MCCren egitasmoak; Mikel Zabala, Korporazioko Euskara Batzordeko lehendakaria eta Gestio Sozialeko zuzendaria
- ORAINAREN ADIBIDE BAT (16:00): EDESA, Euskara Planari ekin berria; Andoni Larrea, Edesako euskara koordinatzailea eta komertzializatutako produktuen arduraduna.
- Atsedena Kafea...
- GEROA (16:50) "HAUSPOA" bilgunearen aurkezpena eta ekintza eredugarri baten azalpena; Leire Mugerza EIKako lehendakaria, kalitate eta sistemen zuzendaria eta euskara koordinatzailea.
- Hitzaldia (17:50). EUSKARA ETA LANA, bata besterengano beharra; Iñaki Arruti, Lasarte-Oriako euskara zerbitzuko arduraduna, UNEDeko soziolinguistikako eta HIZNETeko irakaslea eta Eusko Jaurilaritzako Euskararen aholku batzordeko kidea.
- 18:10 Amaiera. Juan Mari Otaegi MCC Korporazioko Kongresuko lehendakaria. **TU**

## EUSKARA BATZORDEETAKO I TOPAGUNEA

**Fagor Etxetresna Elektrikoak** eta **Edesa**n 80 kideetik gora daude enpresetako 12 Euskara Batzordeetan. Uztailaren 20an I. Topaketa egin zuten San Andreseko show-roomean. Ibai kooperatiban eratu berri den Euskara Batzordeko kideak ere bertan izan ziren. Topaketa honek helburu bat baino gehiago zuen: etxetresnetako negozio ezberdinetako batzordekideek elkar ezagutzeko, soziolinguistikako oinarriak finkatzeko eta Euskara Planaren inguruko hausnarketa egitea.

Javier Gantxegi lehendakariaren agurraren ondoren Kike Amonarrizek hitzaldia eman zuen, euskarak enpresan dituen erronka eta aukerak. Azkenik, talde dinamika egin zen euskara planen egitura, misioa eta arauak, eta helburuak eta ekintzak gai hartuta. Saioa emankorra izan zen oso.

## LABURRAK

### FAGOR ARRASATEK ETA BERRIAK HITZARMENA



Fagor Arrasatek eta Berria egunkariak hitzarmena sinatu dute Fagor Arrasate-  
ren Markinako (Bizkaia) plantan egunka-  
riaren harpidetzak bultzatzeko. Akordio-  
aren arabera, Fagor Arrasateren Marki-  
nako plantako langileak harpidedun egi-  
nez gero, erdi prezioan eskuratuko dute  
euskarazko egunkaria.

Euskalgintzako eta ekonomiako hainbat  
eragilek behin eta berriro nabarmen-  
du dute lan mundua euskaldunzearen  
premia, eta horixe da kanpainaren hel-  
burua, kasu honetan euskarazko prentsa-  
ren kontsumoa sustatuz.

Hitzarmena irailaren 5ean sinatu zuten,  
Markinan, Mikel Revuelta Fagor Arrasa-  
teren Markinako plantako zuzendariak  
(argazkian, ezkerrean), Joanmari Larrar-  
te Euskarazko Komunikazio Taldeko  
(EKT) Kontseilari Ordezkariek (erdian)  
eta Joxean Alustiza Fagor Arrasateko  
lehendakariak (eskuinean).





# DE VISITA POR MARRUPA

UNA DELEGACIÓN DE MUNDUKIDE ENCABEZADA POR SU PRESIDENTE SE DESPLAZÓ EL PASADO MES DE JULIO A MARRUPA PARA CONOCER "IN SITU" LA EVOLUCIÓN DEL PROYECTO DE COLABORACIÓN. CHARLAMOS CON **JOKIN ESNAL** Y CON **FERMIN MENDIA**, PRESIDENTE Y MIEMBRO DEL PATRONATO DE MUNDUKIDE FUNDAZIOA RESPECTIVAMENTE, SOBRE ESTE VIAJE A MOZAMBIQUE.



## El núcleo del Programa es la generación de actividades económicas de carácter social-cooperativo ¿Cómo se va avanzando en este campo?

Cabe destacar que todas las empresas que se han creado a través del programa están constituidas como "empresas participativas", con sus propios estatutos, aunque el ritmo de consolidación y evolución en la incorporación de más socios todavía es lento y muy diferente en cada empresa. Pero hay otro tipo de valores muy importantes –ya que suponen un gran cambio en su cultura– que se están desarrollando como son la igualdad de género, la alfabetización de los trabajadores, la solidaridad, y la inversión.

## Habéis asistido al acto de entrega del documento de legalización del Núcleo de Empresas de Marrupa, NEPAMAR. ¿Qué impacto puede suponer en el futuro de Marrupa la

### creación de una entidad como esta?

Se trata de una plataforma muy similar a nuestras *industrialdeas* a través de la que van a poder generarse más empresas, compartiendo espacio, recursos económicos, personas... de manera que puede ser el motor del desarrollo socio-económico del distrito. De hecho, a través de NEPAMAR, les ha sido concedido 40.000 m<sup>2</sup> de suelo "industrial" para su gestión.

## Valoración general: empresas, caminos, sistema de crédito, equipo, ...

Altamente positiva, los logros que se están consiguiendo son muy importantes e imprescindibles para el desarrollo integral de Marrupa.

Con la vista en el futuro es imprescindible cuidar el desarrollo de las empresas existentes y trabajar en su consolidación, ya que van a ser ejemplo para otros posibles negocios.

Asimismo, la infraestructura de carreteras que se está consiguiendo reduce enormemente las dificultades de comunicación que tenían y les posibilita que puedan comunicarse, comercializar sus productos, etc.

Por otra parte, pensamos que la gente de allí no nos tiene que ver como "misioneros", sino como favorecedores y facilitadores del desarrollo que ellos son capaces de realizar. Como ellos mismos dicen "somos nosotros quines tenemos que sacar las castañas del fuego".

También un reconocimiento especial y afectuoso a todas las personas que han estado y están trabajando allí, son un ejemplo de compromiso. Y por supuesto, animar al grueso de las cooperativas y cooperativistas que componemos el MCC a implicarnos más en este, nuestro modelo de intercooperación al desarrollo. Muchas personas no tienen las necesidades básicas mínimas cubiertas, educación, salud, alimentación y nosotros somos parte del problema y también de la solución, la justicia nos exige reconocerlo. **TU**

## ¿Cuáles han sido los objetivos del viaje a Marrupa?

Por una parte, conocer in situ las actividades y compromisos enmarcados en el programa que Mundukide desarrolla dentro del campo de "Desarrollo Comarcal Integral"; y por otra, conocer de forma directa las dificultades con que se encuentran los integrantes del equipo humano allí desplazado.

## ¿Cuál es el primer impacto de la situación de la población?

Es obvio que cuando te planteas un viaje de este tipo, mentalmente te vas preparando con antelación para lo que puedas ver; pero en este caso la realidad nos ha desbordado. No hay como conocerlo in situ para ponerte de verdad en la situación en la que se encuentra la población: una pobreza extrema, falta de los elementos más básicos para poder crecer y desarrollarse, una cultura tremendamente discriminatoria, creencias que sólo son imaginables en las películas, una falta de autoestima general, dependencia exclusiva de un sector primario muy poco desarrollado... Pero a la vez, gente tremendamente servicial, agradecida, noble.

## Habéis podido conocer in situ el trabajo del Programa Marrupa, ¿qué destacaríais de lo visto?

Han sido días de trabajo intenso en los que hemos conocido y compartido las experiencias de media docena de empresas creadas en el entorno del programa, a las que hemos podido trasladar nuestra experiencia y conocimientos. Asimismo, en varias reuniones hemos tenido la oportunidad de trabajar con el coordinador del programa (Eduardo) sobre los objetivos a desarrollar a través del programa, las dificultades del medio así como los logros conseguidos.

Lo que mejor se visualiza es la red de carreteras terciarias, el sistema de crédito y la introducción de "una nueva cultura agrícola de regadío" así como las empresas participativas.



LA TAREA DE LOS AGUADORES ERA SENCILLA. TRAS LA RECOGIDA DEL AGUA EN LAS FUENTES PÚBLICAS LA TRANSPORTABAN Y REPARTÍAN ENTRE LOS TRABAJADORES.

# Aguadores industriales

Las necesidades de agua para el consumo humano se han atendido tradicionalmente en nuestros pueblos con las fuentes públicas, que han ido perdiendo importancia a medida que ha avanzado el desarrollo urbano. Por esta circunstancia en numerosas empresas, durante décadas, existieron especialistas en la recogida y transporte al lugar de trabajo de tan necesaria bebida y que eran conocidos con variados nombres, siendo los más generalizados los de barrileros y aguadores. Sin embargo, en algunos lugares como Eibar, los hábitos adquiridos y la calidad de las aguas de las fuentes públicas han mantenido el suministro en la forma tradicional.

La tarea de los aguadores era sencilla. Provisos de barriles, como en la zona minera y Elgoibar, o de botijos, como en Eibar, se dirigían a las fuentes más próximas, generalmente públicas, para llenar los recipientes y transportarlos (a hombros, a mano o en carros específicamente diseñados para esta finalidad) hasta las empre-

sas donde los depositaban en los lugares de fácil acceso de los trabajadores.

## BARRILEROS

En la zona minera vizcaína la tarea de suministro de agua era responsabilidad del barrilero o pinche, que además podía realizar otras tareas de limpieza o diversos recados. El trabajo en algunos casos se encomendaba al recién llegado pero también eran numerosos los veteranos que por sus características personales (disminución de capacidad física principalmente), acababan ocupando este específico puesto. En la época de mayor actividad en las minas, a fines del siglo pasado y los primeros años del XX, el número de barrileros posiblemente superó los 300. Su vestimenta mantenía una cierta uniformidad y se calzaban con choclos, una especie de zapato de madera.

Su nombre proviene del pequeño barril de unos 15 litros que cargaban al hombro en el que transportaban agua desde las fuentes y manantiales próximos a los lugares de trabajo en muchas ocasiones utili-

zando sendas estrechas siendo diversa la calidad de la bebida según su origen.

Los barriles se depositaban en lugares fijos donde acudían los trabajadores que quitaban el espiche (trozo de madera labrado que cerraba el pequeño tonel) situado en un lateral o en la parte baja, lo que les permitía poder disfrutar de un chorro de unos 8 mm. Sobre todo en verano las colas eran frecuentes así como las quejas al calentarse el agua de los barriles. No faltaba quien abría el espiche desperdiándose el agua, lo que obligaba al barrilero a realizar más viajes.

En la organización social los barrileros desempeñaban otras funciones como la de informantes de lo que ocurría en el exterior de la mina, pues al carecer de teléfono eran casi la única conexión.

En 1916 los pinches ganaban una peseta al día. En 1939 (terminada la guerra civil) 6,15 pesetas para los que tenían entre 14 y 16 años y 7,20 pesetas entre esta edad y los 18 a lo que había que añadir 0,25 "a los que trabajase ordinariamente en el interior de la mina". También

se estableció el pago de 8 pesetas al día para "los medios peones, entre 18 y 21 años, que quisieran trabajar como pinches, mientras les convenga". A título comparativo señalar que un barrenador en la misma fecha ganaba 10,50 pesetas.

Hacia 1975 la mayoría de las empresas mineras entendieron que les era más rentable entregar a los trabajadores botellas de agua que mantener el sistema de suministro tradicional, con lo que la figura del barrilero o pinche aguador entró en clara decadencia, hasta desaparecer.

### LA INDUSTRIA EIBARRESA

Puede afirmarse que la industria eibarresa es consecuencia, en buena medida, del tradicional dominio de los trabajadores en el manejo de las técnicas de transformación del hierro y de la capacidad de adaptarse a las distintas condiciones de producto y mercado que se han dado en el pasado reciente, al menos hasta la crisis, que se manifestó en 1975.

Hasta principios de los años veinte, en Eibar se daba un acusado predominio de la fabricación de armas, hasta tal punto que toda la zona se ha llegado a conocer como *la armera*. Esta situación tuvo graves consecuencias negativas, dado el carácter cíclico de la demanda de estos productos, por lo que hacia 1925-1930, se diversificó su industria, iniciando y desarrollando la fabricación de bicicletas y máquinas de coser, e impulsando la producción ferretera.

Después de la guerra civil y a pesar de las dificultades existentes, desde la falta de trabajadores cualificados hasta la de materias primas, de nuevo los eibarreses se adaptan a las nuevas condiciones derivadas de la política autárquica, desarrollando sus ya habituales producciones e iniciando otras como las máquinas de escribir, las máquinas-herramienta, la industria auxiliar de la automoción o la fabricación de ciclomotores.

### LOS AGUADORES

En toda esta evolución, las profesiones tradicionales han sufrido cambios sustanciales y, en algunos casos, incluso han llegado a desaparecer. Sin embargo, los clásicos aguadores, aunque mermados en número, han perdurado hasta nuestros días.

Al igual que la zona minera algunos suministros de agua los llevaban a cabo los aprendices pero, generalmente eran los trabajadores maduros, algunos de los cuales, por sus características personales, eran conocidos.

A primera hora de la mañana y de la

tarde, provistos de los clásicos botijos se dirigían a las fuentes públicas eibarresas más próximas, principalmente a las de Urkusua, Ibarrecruz y Amaña, así como a las de Aurrerá y Ardanza. El transporte de los botijos a mano, de siempre, se sustituyó, hacia 1955, en las empresas grandes como Alfa, Orbea, BH, GAC, etc. por carros con capacidad de cuatro a seis unidades.

En las fuentes públicas, a la hora de mayor asistencia de aguadores, se formaban colas en las que se discutían los problemas del día o los acontecimientos deportivos. La fuente de Urkusua disponía de asientos, que estaban muy solicitados. Pero los aguadores no sólo se dedicaban a lo que su nombre puede hacer creer. El tabajo y, sobre todo el vino y otras bebidas, entraban en las fábricas con su colaboración. En unos casos el txakoli y, en otros casos, el coñac se mezclaban con agua, *era bueno contra el aje* se decía, siendo el aguador que, con la mayor o menor complicidad de porteros o encargados, los hacían llegar a los habituados a estos remedios.

Hacia 1950, sobre todo en las empresas grandes se iniciaron diversos intentos de sustituir el agua de las fuentes públicas y los aguadores por la del servicio municipal, cuya potabilidad estaban garantizada, pero estas iniciativas no tuvieron éxito, pues los trabajadores exigían la de su fuente tradicional. En aquellos años, la disponibilidad del agua fresca era importante y su falta motivo de serios descontentos. Tuvieron que llegar la Coca-Cola y similares, con toda su publicidad y suministro a pie de máquina, para derrotar, parcialmente, a las fuentes públicas y a los aguadores. También ayudó el empeoramiento de la situación económica y la necesidad de eliminar los cada vez mayores costes de mano de obra.

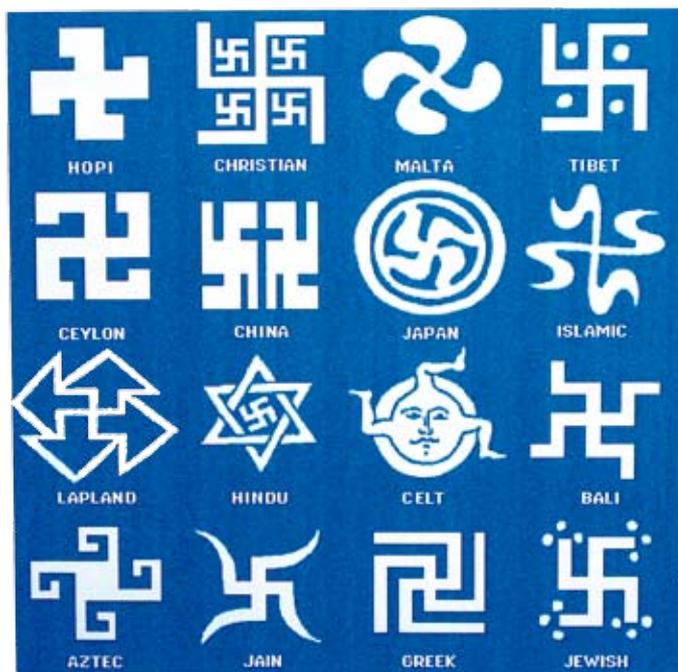
Todavía quedan aguadores que acuden a las fuentes públicas, aunque su coste será superior al del agua mineral. Pero este empleo, que en las empresas de mayor volumen ocupaba a varias personas con dedicación exclusiva y, en el total

eibarrés, a unas sesenta o setenta personas, sobre todo en la década de los años cincuenta, ha perdido mucha entidad. También en otros lugares ha habido aguadores pero los eibarreses han tenido entidad y significación singular.

Son numerosas las anécdotas, especialmente de la época de la postguerra, reflejo de unas personalidades y de unos modos de vida ya superados. En la industria eibarresa los pulidores han sido uno de los grupos sociales que mejor han sabido defender su salario. No es pues de extrañar que el "agua" que consumían se mezclara con una buena cantidad de coñac. Mediados los años cincuenta un popular aguador eibarrés, con un botijo en cada mano, tropezó con M. Orbea, director de la fábrica del mismo nombre, que le pidió le dejara beber. Manuel que así se llamaba el aguador, rápidamente le ofreció un botijo, "ese no, el otro" le dijo el patrón, lo que obligó al trabajador a entregarle el destinado a los pulidores y con fuerte contenido de coñac. "El agua de Urkusua cada vez es mejor", dijo Orbea y ambos continuaron su camino. **TU**



# Swastica y lauburu, historia de un símbolo mítico



## EUKENI OLABARRIETA

LA ESVÁSTICA, SWASTIKA EN SÁNSCRITO, O CRUZ GAMMADA, ES POSIBLEMENTE EL MÁS VIEJO SÍMBOLO DE LA HUMANIDAD. SU ORIGEN SE PIERDE EN LA NOCHE DE LOS TIEMPOS, Y DESDE HACE MILES DE AÑOS SE UTILIZABA EN EL TIBET, EN LA INDIA, DONDE TODAVÍA SE PUEDE VERLA ADORNANDO LAS PUERTAS DE LAS CASA, TEMPLOS, IMÁGENES DE BUDA, MOBILIARIO, TELAS, ...



Templo budista en Seul, Corea.

**E**n sánscrito la raíz Swasti significa bienestar, y se utilizaba como forma de saludo: "¡Swasti!" venía a ser como "Que tengas el Bien y la Salud".

También a la swastika se le conoce como Cruz Gammada, por sus cuatro brazos acodados como la letra gamma del alfabeto griego. Si miramos en el diccionario de la lengua castellana se dice que la esvástica es un diagrama místico de buen augurio que en la antigüedad representaba el sol en movimiento.

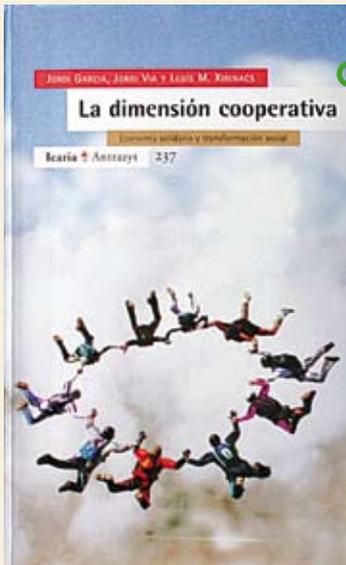
La cruz gamada tuvo mucha difusión en la antigüedad en Europa y Asia, siendo menos frecuente en África y América del Sur. La utilizaron brahmanes, budistas, cátaros, pueblos arios, druidas, romanos, vascos, galos, ... Gengis Kan llevaba en su anillo la cruz gamada. Los egipcios la utilizaron y sus cuatro brazos representaban la tierra, el fuego, el agua y el aire. También los indios americanos, indios hopis, navajos, apaches, la utilizaron aunque después de la segunda guerra mundial la dejaron de utilizar como ornamento dado el uso que de ella hizo la Alemania Nacionalsocialista y que más adelante comentaré.

### ORIGEN Y SIGNIFICADO

Sobre su origen y significado hay muchas especulaciones, algunas de ellas bien fundadas. Aunque su uso se remonta a la India Védica, según las enseñanzas brahmánicas es mucho más arcaica. Las primeras y más primitivas esvásticas se encontraron en Glozel, Francia, grabadas en unas piedras del periodo paleolítico. En Transilvania se descubrieron en piezas del neolítico, y después de la Edad de Piedra pulimentada, persisten y aumentan durante la Edad de los Metales. Hay esvásticas en piezas troyanas y cretenses del siglo XIV A.C. Pero también las hay grabadas en los templos de piedra de los aztecas y de los incas. Es por tanto un símbolo universal, utilizado por todas las culturas. Para Carl Sagan esta universalidad se debe a que su origen está en un fenómeno comaritario con forma de esvástica acontecido hace miles de años y que fue observado por los humanos de distintas culturas y latitudes.

Respecto a su significado siempre se ha considerado como una representación alegórica del sol, la rueda solar, o de dos rayos cruzándose, martillo de Thor. Pero hasta llegar a su forma definitiva sufrió al parecer una evolución que algunos investigadores coinciden en sintetizarla en tres fases. La primera como una cruz simple, representando las cuatro direcciones del espacio; la segunda, un círculo rodeando la cruz sería el símbolo del huevo del Sol o del mundo gobernado por la luz; y la tercera, la cruz gamada, la esvástica, significaría la evolución constante de la rueda de la vida, el giro de la tierra, la marcha hacia delante. Aunque algunos han querido ver diferencias de significado según el sentido de giro, levógiro o dextrógiro, se ha usado indistintamente en un sentido u otro.

La esvástica nazi gira hacia la derecha, y está girada unos 45 grados apoyándose sobre un punto y no sobre un plano vertical-horizontal. Aunque se dice que Hitler la tomó de la Sociedad Thule o de la Sociedad del Vril, esotéricas y secretas, la primera vez que la esvástica fue utilizada con un significado ario fue el 25 de diciembre de 1907, cuando una sociedad secreta denominada "Orden de los Nuevos Templarios" izó una bandera con la esvástica en el Castillo de Werfenstein (Austria). **TU**



**LA DIMENSIÓN COOPERATIVA**

**J. García, J. Via y L. M. Xirinacs**

Vivimos en un periodo de cambios acelerados. No nos vemos capaces de predecir cómo será el mundo de los próximos decenios, pero sí sabemos que diferirá mucho del actual. Será necesario inventar la economía y la empresa del siglo XXI, un proceso que ha de ser teórico y práctico a la vez y que exigirá la acumulación de experiencias colectivas sobre nuevos modos de producir y de consumir, así como su sedimentación a través de la reflexión y el debate.

“La dimensión cooperativa” quiere ser una pequeña contribución a todo este proceso.

Jordi García y Jordi Via son cooperativistas y miembros del consejo de redacción de la revista Nexa. Lluís M. Xirinacs es doctor en filosofía, escritor e investigador sobre el pensamiento global.

**EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN VASCA**

**Publicaciones del Gobierno Vasco**

El envejecimiento de la población tiene consecuencias de todo orden: económicas, sociales, culturales, ... que pueden representar nuevas amenazas y/o oportunidades para el bienestar de la sociedad en el futuro y que, por tanto, deben ser previstas de cara a guiar la elaboración de políticas públicas.

Para el análisis se ha elegido una visión proactiva, tratándose de construir un escenario posible y alcanzable en el que situar las apuestas que permitan trabajar por la consecución del mejor futuro posible para la sociedad vasca.



**CIRIEC**

<http://www.ciriec.es>

Se trata de la página web del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la economía pública, social y cooperativa.

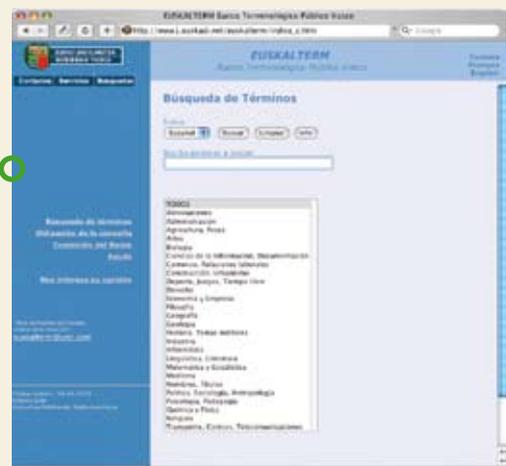
En su primera página se destacan las próximas citas: jornadas, master, etc. Además, ofrece la posibilidad de acceder a través de links a la revista mensual Ciriec, libros y publicaciones, agenda de actividades, noticias actualizadas, e incluso a disposiciones legales en el marco de la economía social.

**EUSKALTERM**

[http://www1.euskadi.net/euskalterm/indice\\_c.htm](http://www1.euskadi.net/euskalterm/indice_c.htm)

EUSKALTERM es el Banco Terminológico Público Vasco, gestionado y ofrecido por el Gobierno Vasco.

Ofrece traducción de términos por áreas temáticas del vasco al español, inglés y francés. El funcionamiento es sencillo, puesto ya en la primera página disponemos de una casilla donde deberemos escribir el término que deseamos buscar. E incluso da la oportunidad de elegir una área temática para la búsqueda: administración, derecho, economía, etc.



# CRUCIGRAMA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A											
B						■					
C				■				■			
D					■		■				
E	■									■	
F					■		■				
G						■					
H											
I				■				■			

## HORIZONTALES

- A. Lo celebra Fagor Electrodomésticos en 2006.
- B. Alimento milagroso, plural. Nombre de una de las protagonistas de "Arriba y abajo".
- C. Al revés, gente importante. A los ciclistas les pone como motos. Unidad informática.
- D. Cierta tipo de lagarto, al revés. Palote. Destitución.
- E. Perteneciente a un antiguo pueblo.
- F. Varios faraones se llamaron así. Reamur. Monte ...
- G. Al revés, héroe romántico. Al revés, en euskera, gitano.
- H. Se mueven poco.
- I. Famoso bosque vizcaíno. Beata. Altar.

## VERTICALES

- 1. Cooperativa de MCC. Algunas lo son hostiles, al revés.
- 2. Al revés, un color. Antiguo país.
- 3. Ideará.
- 4. Valladolid. Hay muchas en Galicia.
- 5. Demostrativo. Boro. Al revés, escritor catalán.
- 6. Las hay simple y dobles. Trinar. Dos.
- 7. Al revés, escritor español. Infusión. Poco popular entre los automovilistas.
- 8. Vocales. De una comunidad española.
- 9. Relativa a una enfermedad parecida al sarampión.
- 10. Deidad egipcia. Muchos rusos se llaman así.
- 11. Al revés, entidad de MCC. Nombre árabe, femenino.

## KORO eta KEPA, izpiritu kooperatibistaren bila.

Y. Suinaga



## JEROGLÍFICO

¿Título conjunto para ambas películas?



## SU DO KU

Sudoku es un juego matemático que consiste en rellenar una cuadrícula de 81 casillas distribuidas en nueve filas y nueve columnas con los números del uno al nueve, pero en cada fila y en cada columna no puede repetirse ninguno de los números.

Además el tablero de juego está dividido en nueve bloques cuadrados de nueve casillas en los que tampoco se podrá repetir ninguno de los números.

			8	5	2			
	1							
		3	7	6				2
		7	1	8				
		4				9	5	
	5				9			
	8							
			6				3	8
			3	2			4	

ELKARRIZKETA: **JESUS CATANIA, MCCO PRESIDENTEA**

## «EKONOMIA SOZIALAREN BAITAN OSPE HANDIA DUGU»

**EUSKAL EKONOMAREN ARTIZARTZAT DUTE ASKOK MCC. HARRO DAGO EGINIKO BIDEAZ, BAINA IKERKETAREN ESKUTIK INDARTUKO EI DA ETORKIZUNEKO KOOPERATIBISMOA**

Beti izan du interes berezia berrikuntzarekiko eta horren erakusle da altsasuarra, zortzi urtez Ikerlaneko presidentea izana. Serio fama du "baina ez da hainbestera, e" dio Jesus Cataniak. Kooperatibismoaren bultzatzaile izan zen Jose Maria Arizmendiarraren ideiak indarrean dirautela ez du zalantzarik. "On Jose Mariak hezkuntzari berebiziko garrantzia ematen zion. Horrez gain talde lanaren defendatzaile sutsua izan zen". Bide batez, kooperatibismoaren altxor handienetarikoa "etekinak berrinbertitu egiten ditugula da" eransten du Cataniak.

**MCC lehen euskal enpresa taldea da eta zazpi-garrena berriz, Espainian. Atzerrian ere egon bazaudete. Kooperatibismoa ekimen esportagarria al da?**

Ez dago erabat argi, adibide edo kasu bakarra baika-  
ra eremu industrialean. Kooperatibismoaz berba egiten denean, batik bat Euskadin, industrialak dela pentsatzeko joera dago. Baina hamaika daude: nekazal kooperatibismoa, ...

Adibidez, mundu guztian kontsumo kooperatiba oso garrantzitsuak baitaude. Esaterako aurrezki kooperatibak. Frantziako ia puntan dauden bankuak, halakoak dira. Baina mugaz gain ez dago eremu industrialean gurea bezalako modelorik. Gure arrakastaz hitz egiten denean, batik bat, alderdi industrialak aipatzen da.

Halaber, gure atearen aldaba jende askok jotzen du. Urtero-urtero 4.000 bisitari hurbiltzen zaizkigu MCCren berri jakin asmoz. Arrakastaz galdetzen digute behin eta berriz, ez baitago egun gurea bezalako ekimenik. Italian, bada beste egitasmo bat. Ekonomia soziala bultzatzen dutenak, proiektio handiko iniziatibab garrantzitsu eta homogeneoa gidatzen dute.

Ikuspuntu kooperatibotik Espainia, Europa eta mundu mailako kooperatibekin hartu-eman beroak ditugu. Kooperatiba, kooperatze hitzetik dator, eta edozein entitate, kooperatiba izan edo ez, gurekin elkarlanean aritzeko gogoz badago, entzuteko prest gaude.

Mundu mailako ekonomia gelditu ezean eta sortzen dugun interesa ikusita, etorkizun oparoa dugu oso. Daraganun eboluzioa geinbegiratzea besterik ez dago. Jada,

ez gara tokiko enpresa bat, ez gaude soilik Euskadin gertatzen denaren zelatan. Globalizazioan bizi garenez, ekonomia globalean murgilduta gaude bere alde on eta txarrekin. Gertatzen ari diren aldaketa handietara egokitu beharko dugu: adibidez, Txina bezalako herrien influentziara edota etorkizunean, Indiara. Herri bakoitzak eskaintzen dituen aukeretara egokitu eta abaguneak aprobetxatu behar dira. Aldaketarik ezean, ez dago egokierarik: irtebideak aldakete-  
tekin azaltzen dira.

**Iragan maiatzean MCCk 2005-08 plan estrategikoa ezagutzera eman zuen. Helburuen artean, 25.000 lanpostu berri lorzea du xede.**

Bide horretan gabiltza, eta agian gainditu ere egingo ditugu aurreikuspenak. Eta hau ez da bilbainada bat. 2005ean, adibidez, 8.000 lanpostu berri inguru sortu ziren. Denborak esango du, bide onetik goazen edo ez.

**Datozen urteetarako hedapen korporatiboa eta internazionaltasuna dira MCCren zenbait helburu. Txinan zaudete, baina Indiara eta baita Errusiako merkatuetan ere egon nahi duzue.**

Merkatu guztiak ditugu jomuga, eta nahiko segurtasuna eskaintzen dutenak bereziki. Horrexegatik gaude gauden lekuan: ia mundu guztian.

Europako ekialdean, esaterako, urtean dira sektore ezberdinetan murgilduta gaudela: dibertsifikazio industrial handia dugu. Automobilgintzarako produktuak egiteko ekialdea oso da erakargarria, egun hara abiatu dira automobil fabrikatzaileak. Laurogeiko hamarkadaren hasieran Txinan sartzen hasi ginen, eta egun Indian sartzen ari gara, esnatzen ari den merkatua baita. Errusian sartzea aztertzen ari gara. Egun, ez Indian eta ezta Errusian ez bagaude ere, produktuak saltzen ari gara. India, adibidez, erakargarria da kontsumo produktuak saltzeko, han kontsumoa loratzen ari baita.

**ALDAKETA 16. 2006ko uztailaren 17a.**

## SOLUCIONES PASATIEMPOS

A	R	A		A	P	A	W	O	I
S	A	R	L	I	C	I	A	R	H
I	G	I	O	T	A	V	A	L	E
A	L	I	A		R		T	I	F
			O	E	A	B	N	A	E
E	S	E		C	E	I	G	E	D
T	B	I		O	P	E	V	A	C
A	U	S		A	S	R	N	A	B
I	V	E		R	S	A	R	I	A
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11									

JEROGIFICO: Intervalo Retributivo de MCC.

7	6	9	3	2	8	1	4	5
1	4	5	6	9	7	2	3	8
3	8	2	5	1	4	6	9	7
6	5	1	4	3	9	7	8	2
8	3	4	2	7	6	9	5	1
9	2	7	1	8	5	4	6	3
5	9	3	7	6	1	8	2	4
2	1	8	9	4	3	5	7	6
4	7	6	8	5	2	3	1	9

# INKESTA

## Y tú ¿qué opinas del T.U.?

El próximo mes tenemos previsto repartir junto a la revista una **encuesta** para conocer la opinión de los lectores sobre T.U. Lankide, y así poder mejorar nuestra publicación.

Te animamos a participar. Si respondes un sencillo cuestionario entrarás en el sorteo de estos **tres espléndidos regalos**:

- 1 Una bicicleta de montaña Orbea.
- 2 Un fin de semana para dos personas en un agroturismo en Cantabria o Asturias.
- 3 Un equipo de climatización portátil de Fagor.

## Aizu, T.U.z zer diozu?

Datorren hilean, aldizkariarekin batera, **inkesta** bat banatzea aurreikusita dugu, irakurleek T.U. Lankidez duten iritzia jakiteko eta, ondorioz, argitalpena hobetu ahal izateko.

Parte hartzera animizatzen zaitugu. Galdetegi samur bati erantzuten badiozu, **hiru opari eder** hauen zozketan parte hartuko duzu:

- 1 Orbea mendiko bizikleta.
- 2 Bi pertsonarentzako asteburu bat Kantabria edo Asturiasko landaturismoko etxe batean.
- 3 Fagor klimatizazio ekipo eramangarria.

