

# TU Ankide

ekaina 2008 junio



Eroski brinda la oportunidad de convertirse en cooperativista a los más de 40.000 empleados de sus sociedades participadas.

- Eusko Ikaskuntzak Arizmendiarrietaren ekarpena sarean jarri du.
- El Polo Garaia acoge el tercer centro de innovación de Microsoft en Europa.
- El 17 de julio se celebrará el "Día Mundial del Cooperativismo" que homenajeará al Consejo Superior de Cooperativas en su 25º aniversario.

535

Proyecto cooperativo  
**EROSKI**



en portada

## Eroskiren proiektu kooperatiboa

**22 Kooperatibak diseinatu duen planaren arabera Eroskiko langile gehienak kooperatibistak izango dira. Gauzak ondo joanez gero 50.000 bazkidez osatutako kooperatiba jaioko da.**



## kooperatibetako berriak

### 6 Asamblea general de MONDRAGON Inversiones

Los resultados de MONDRAGON Inversiones en 2007 fueron positivos, y permitieron el pago de 10,7 millones de euros a las aportaciones de sus socios.

### 8 Se inaugura el "Aula de Componentes" en el Polo Garaia

Mondragon Unibertsitatea y la Corporación MONDRAGON ponen en marcha este laboratorio para investigar en los ámbitos de línea blanca, hogar, electrónica y energía doméstica.

### 20 ORBEA Jiangsu, el equipo chino olímpico de BTT



¿Cruzará la meta en primer lugar una bicicleta Orbea en unos juegos olímpicos? El equipo femenino de BTT y el actual campeón olímpico, Julian Absalon, son serios candidatos a la victoria.

### 21 Caja Laboral estrena oficina en Getafe

Ha abierto una nueva sucursal que ofrecerá servicio a sus clientes en horario de mañana y tarde. Es su novena oficina en la Comunidad de Madrid.

## secciones

### 28 Aula cooperativa ¿Divorcio o cisma?

### 30 Fokoa El reto de la sostenibilidad.

### 32 Erreportaia Becker.

### 34 Desarrollo directivo ¿Cuestión de nombres? (y III).

### 36 Colaboraciones Gestión ambiental.

### 38 Colaboraciones "Desarrollo personal y organizaciones que emprenden".

### 39 Mitos y leyendas La *chanson* de Roland.

### 40 Reportaje La experiencia de estudiar en el extranjero.

### 42 Seguridad y salud laboral Nuestras "Buenas prácticas preventivas".

### 44 Antzinakoak Tallistas.

### 46 EuskaraLAN ELECTRA-VITORIAN euskararen normalizaziorako igogailua martxan da.

### 47 Mundukide ¿Por qué Brasil?

## ARGITARATZAILEA

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

## ZUZENDARIA

Javier Marcos  
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

## ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:  
Juan Mª Otaegi.

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

## DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

## IMPRIMATZAILEA

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

## ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK

  
**CAJA LABORAL**  
EUSKADIKO KUTXA

 **EUSKO JAURLARITZA**  **GOBIERNO VASCO**  
ESTADO ESPAÑOL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL

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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA  
LANEAN

# El futuro se hace ahora

Ahora que se habla tanto de innovación, no sería superfluo que también pensáramos, con la misma dirección responsable, en la renovación de nuestras formas de gobierno. Van a hacer pronto 20 años desde que se propugnó con una aceptación casi unánime que había que reformar un modelo de organización horizontal de las Sociedades Cooperativas basado en la proximidad comarcal. Se trataba de implantar otra concepción en la que la identidad de los grupos se afianzara en la suma de factores empresariales: el mismo mercado y equivalentes tecnologías como afinidades que nos condujeran a masas críticas para afrontar con mayor fortaleza la competencia internacional. Ésta, derivada de nuestra entrada en la Unión Europea y, más tarde, para hacer frente a la inevitable internacionalización de los mercados: la reiterada globalización.

No se formularon grandes disidencias, y el entramado institucional que tenía como cúpula al Congreso Cooperativo –de carácter legislativo– y al Consejo General –de perfil ejecutivo– han dado juego, con ciertas correcciones al paso del tiempo, a un conjunto de empresas que tienen en propiedad común instituciones de cobertura social, financiera y educativa. Y conserva como patrimonio original e indelegable la sociedad humanista: el trabajo asociado, seña de identidad, que es ahora la que más sufre porque al ajustarse la voluntad de las empresas a los requerimientos de las inexorables leyes del mercado, la faceta de su dimensión ideológica siempre es la que más cede, se deforma y se adapta con fórmulas más pragmáticas, cuando precisamente ha sido, su naturaleza y desde sus orígenes, la que dio más cohesión al Grupo y a la Corporación y a cualquier otra adaptación agrupacional que ha tenido a lo largo de más de medio siglo.

Algo falla en un sistema en el que dos grandes empresas con 45 años en su haber por pertenecer al conjunto de esta experiencia de trabajo asociado que, precisamente, lo que persigue es superarla dando más relieve al factor humano, hayan decidido unilateralmente dejar de pertenecer a su ya extensa y ejemplar red de empresas, uno de cuyos rasgos de actuación intragrupo ha sido precisamente la solidaridad recíproca.

Las preguntas afloran espontáneas: ¿es y era posible llegar a esta situación? ¿Las vigas maestras que soportan más de 50 años de historia se han desleído de tal modo que si el resto de las cooperativas decidieran hacer lo mismo podría llegarse a la constatación de que todo lo creado

puede ser una mera entelequia? Es decir ¿que tiene, en sí misma por su propia constitución, los gérmenes de su eventual destrucción?

De esta reflexión sinópticamente expuesta surgen tres deducciones que habría que destacar. La primera nos indica de forma imperativa que si de verdad lo que deseamos es constituir un grupo compacto con criterios de progreso propuestos y aprobados desde una instancia común elegida democráticamente, al modelo actual hay que dotarle de una nueva carta constitucional capaz de proveerle de normas integradoras de forma que sea imposible que puedan ser conculcadas por cada parte del Grupo.

La segunda nos dirige a realizar un proyecto de empresas de trabajo asociado que sea abordable por el conjunto de todas las sociedades individualmente gestionadas. Deben entrar en juego las cooperativas mixtas y de segundo grado que en calidad de tales tengan claras sus prerrogativas a la hora de tomar decisiones claves.

La tercera concierne a la homogeneidad de los planteamientos. Es decir, que en el conjunto de actividades, ya sean en la cohorte de

---

**En el cooperativismo siempre hemos hecho gala de traer el futuro al presente, como única forma de evitar las previsibles contingencias provocadas por el paso del tiempo.**

---

cooperativas industriales, o de distribución, o financieras, o de servicios, todas respondan a un patrón básico que le doten de identidad única y sustantiva al Grupo MONDRAGON.

Estas ocupaciones básicas cobran urgencia. Porque han pasado 20 años desde que contemplamos ilusionados el modelo corporativo que iniciaba sus pasos para su impulso inicial en 1988, y porque no se ha ajustado, desde entonces, un traje que viene rompiéndose por sus costuras al crecer en volumen y diversidad corporativa.

De ahí que la innovación también haya que instalarla en la concepción del sistema, y porque en el cooperativismo siempre hemos hecho gala de traer el futuro al presente, como única forma de evitar las previsibles contingencias provocadas por el paso del tiempo. ■

## Arizmendiarietaren Lagunak elkartearen Batzar Nagusia

Hilaren 14an egin zen Otoran Arizmendiarieta Lagunak elkartearen ohiko Batzar Nagusia. Gainera, ekitaldia ospatu behar zela aprobetxatuz, meza izan zen Azatlan (Aretxabaleta) eta batzarraren ostean bazkaria.

Bestela, ohiko batzarrean pasa den urtean egin-dako gestio eta proiektuen berri eman zen jakitera eta hiru egitasmo berri goraiatu ziren etorkizunerako. Batetik, kooperatibismoaren inguruko baloreen azterketa (European Values Study-ren arabera); bestetik, elkarte anonimo berri baterako proposamena, non partizipazioa bideratuko den; eta azkenik, Selako izeneko proiektua, Senior Laguntza Kooperatiboa, kooperatibista erretiratu askoren indarrak elkartu eta beren laguntza hainbat arlotan eskeintzeko inizatiba.

Argazkian Batzar Nagusian zehar hartutakoa da.



## MIK presenta un sistema de gestión innovador para implantar modelos sostenibles en las empresas

**La metodología, desarrollada por MIK y dirigida a empresas e instituciones, tiene un formato similar al de un juego de mesa y se basa en compromisos económicos, sociales y medioambientales.**

“Mantener la empleabilidad de las personas, participar en iniciativas sociales, actualizar los modelos de organización de la empresa para hacerlos flexibles y adaptables a las necesidades de la misma, poner medios necesarios para reducir el número de residuos que se originan y recuperarlos...” Son sólo algunos de los más de cincuenta compromisos que conforman la base esta herramienta con el objetivo de crear un nuevo modelo de organización gracias al cual las empresas, las instituciones y la sociedad vasca podrán crear un futuro sostenible en el ámbito económico, social y medioambiental.

Esta metodología se ha materializado en un formato similar al de un juego de mesa, compuesto por una serie de fichas e indicadores que la convierten en una herramienta muy práctica y de fácil manejo para las organizaciones.

Para el desarrollo de este proyecto, que ha sido financiado por el departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, MIK ha contado con la participación de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Tecnun y Mondragon Unibertsitatea; y de los centros tecnológicos Ikerlan y Tekniker.

Esta nueva herramienta se presentó al público el pasado 13 de junio, ante una nutrida representación del panorama institucional, económico, empresarial, cultural y social del País vasco. Por la tarde, los vecinos del Duranguesado han participado en la construcción de una escultura representativa del modelo de sociedad sostenible e innovadora en un acto social dinamizado por el investigador del MIT (Massachusetts Institute of Technology) y del Tecnológico de Monterrey, Greg Rivera. La estructura de la escultura se encontraba a la espera de que los ciudadanos fue-



ran creando, con los compromisos que cada uno escribía en una piedra, la base sobre la que sustentar la pieza, “una base de compromisos que refleja la filosofía de este proyecto”, explican desde MIK.

**MIK ha contado con la participación de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Tecnun y Mondragon Unibertsitatea; y de los centros tecnológicos Ikerlan y Tekniker.**

## Microsoft se instala en Garaia

**El centro, tercero de la multinacional americana en Europa, es fruto del acuerdo entre Microsoft, la Corporación MONDRAGON, Diputación de Gipuzkoa y Gaia.**

Microsoft, MONDRAGON, Diputación de Gipuzkoa y la Asociación Clúster de Telecomunicaciones GAIA, firmaron el pasado 18 de mayo un acuerdo para la creación y puesta en marcha de un Microsoft Innovation Center (MIC) especializado en Tecnologías Embebidas y ubicado en el Polo Garaia.

Para ello, MONDRAGON, tras haber trabajado durante dos años en el modelo del Centro y en la fórmula de colaboración más adecuada, ha impulsado la creación de una nueva cooperativa, denominada "ETIC-Embedded Technologies Innovation Center" que actuará como el Microsoft Innovation Center del Polo Garaia.

### Centro abierto

Desde el primer momento de la creación del Centro, se cuenta con la participación del Gobierno Vasco, Diputación de Gipuzkoa y Asociación Cluster de Telecomunicaciones GAIA, en la que participan las principales Industrias de las Tecnologías Electrónicas y de la Información del País Vasco. Asimismo, se han iniciado contactos con las Universidades, los Centros Tecnológicos y empresas del País Vasco para su incorporación como socios, de los cuales se han adherido ya al nuevo Centro: Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Universidad de Deusto, Orona, Ingeteam, ZIV y Fagor Electrodomésticos.

El nuevo Centro supondrá un notable impulso para la actividad académico/investigadora y ayudará a generar un mayor volumen de investigación, sobre todo en su área de tecnología "embedded", campo de especial trascendencia para la industria del País Vasco.

Este Centro se constituye como una Cooperativa de Servicios Empresariales, sin ánimo de lucro. Es un Centro abier-



to, que va a trabajar por convertirse en el centro europeo de referencia para la promoción y desarrollo de las aplicaciones basadas en tecnologías embebidas, que contará con una plantilla inicial de 20 personas.

### La tecnología "embedded" y sus aplicaciones

Un "embedded system" (sistema embebido) es un sistema informático integrado en un producto electrónico y diseñado para realizar una o varias funciones específicas.

Esta tecnología tiene innumerables aplicaciones en áreas tan diversas como hogar, salud, energía, automoción, bienes de equipo, máquina herramienta y otros. Algunos ejemplos de sistemas embebidos son: los teléfonos móviles, navegadores GPS, decodificadores de TV, electrodomésticos, dispositivos médicos portables, tensiómetros, detectores de caídas, medallones de emergencia, contadores de gas/agua/electricidad, sistemas de suspensión en automóviles, máquinas expendedoras, aerogeneradores, etc.

## "Arduradunentzat kudeaketa aurreratua" Eroskiko programaren 5. edizioa

Apirilaren 15a eta maiatzaren 28a bitartean, Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatean, "Arduradunentzako Kudeaketa Aurreratua" programaren 5. edizioa garatu da.

Programa honetan, Eroskiko maila er-taineko arduradun diren 18 pertsonak parte hartu dute. Programak iraun duen 112 orduetan, hainbat gai landu dituzte: pertsonak, zuzendaritza estrategikoa eta kalitatea, merkataritza marketinga, logistika, ingurugiroa, barne-ekintzailetasuna, finantzak, juridikoa eta zuzendaritza trebeziak.

Jardunaldiak, fakultateko irakasleek eta Eroskiko ponenteek zuzendu dituzte.



## MONDRAGON Inversiones celebra su Asamblea General

**Los resultados de la sociedad permitieron el pago de 10,7 M€ de intereses a las aportaciones de los socios con el tipo objetivo de euribor más un punto (5,44%).**

El pasado 17 de junio se celebró en Mondragón la Asamblea General de MONDRAGON Inversiones, en la que se abordaron una serie de puntos como el habitual Examen y Aprobación del Informe Anual 2007, donde se recogen los elementos más destacados de la evolución de la sociedad.

En esta Asamblea también se presentó el Informe Anual de la Fundación MONDRAGON que junto a MONDRAGON Inversiones, son las entidades jurídicas que canalizan los recursos comprometidos por las cooperativas como consecuencia de las Normas Básicas FCI, FSC y FEPI, a los que se hizo una amplia referencia en el T.U. Lankide correspondiente a mayo, dentro del capítulo en que se analiza el destino de los fondos corporativos en 2007.

Por ello, en esta nota únicamente se hace alusión a que los resultados de MONDRAGON Inversiones fueron positivos, y permitieron el habitual pago de intereses a las aportaciones de los socios que se realizaron por un importe de 10,7 millones de euros, a un tipo de interés del 5,44%, cumplimentando el objetivo de situar esta referencia en el euribor + 1 p.p., quedando finalmente en la sociedad un remanente positivo de 5,2 millones de euros.

También debe destacarse el aspecto referido a la emisión de aportaciones patrimoniales que se realiza cada año tomando la referencia de los resultados de las cooperativas asociadas el año anterior. A este aspecto hay que sumarle el efecto añadido de la adaptación quinquenal de las aportaciones de capital de las cooperativas en función del número de



socios –que se realizó el año anterior–, lo que conjuntamente representa un incremento de recursos propios de MONDRAGON Inversiones en 2008 por 13,5 millones de euros.

También se presentó el Informe Anual de la Fundación MONDRAGON que junto a MONDRAGON Inversiones, son las entidades jurídicas que canalizan los recursos comprometidos por las cooperativas como consecuencia de las Normas Básicas FCI, FSC y FEPI,.

## Biteri ikastetxe nagusiko ikasturte bukaera festa

Biteri Ikastetxe Nagusiko kurtso bukaerako festa maiatzaren 22an ospatu zen.

Biteriko egoiliarrei esker eta Goi Eskola Politeknikoko larrialdi eta segurtasunaren arduradunei esker sekulako festa gauzatu zen. Emanaldian joku, antzerki, dantza eta musikaz gozatzeko aukera paregabea izan zen eta Ikastetxe Nagusiko egoiliar guztiek gozatu zuten festa bikainaz.



## Lea Artibaiko polimeroen ingeniartzako diploma banaketa

Esperanza eraikineko enpresa aretoan Polimeroen Inge-niartzako diploma banaketa ospatu zen ekainaren 4an.

Polimeroen Inge-niartzak karrera bakarra da Estatu osoan, bertan materialetik hasita azken produktua lortu arte teknologia ezberdinak lantzen dira eta enpre-skin adosturiko profil profesionalari erantzuteko diseina-tuta dago.

Racing Tolua motorren taldeko Herri Torrontegi eta Efrén Vázquez gidariek, lasterketetan materialen garran-tziari buruz hitzaldia eskaini zuten, izan ere motorren zenbait materialek (gurpilak, karenadoa, eta pieza asko) polimeroez osatuta daude.



## Arrautza jaurtiketa Mondragon Unibertsitatean

Mondragon Unibertsitateak, Arrautza Jaurtiketa ospatu zuen eta lehiaketaren IX. edizioan jaurtitako arrautza ondoen ba-besten duen tramankulua saritu zuen. Hau da, arrautza hautsi gabe urrunen jaurtitzea lortzen duten ikasleek irabazi zuten.

Aukeratutako lekua Mondragon Unibertsitateko Eskola Po-liteknikoko Liburutegiaren eraikineko hirugarren solairuko leihoa izan zen. Handik futbol-zelaira bota zituzten arrautzak ikasleek, euren tramankulu bitxiak erabiliz. Epailak hiru as-pektu hartu zituzten kontuan sariak emateko orduan: distan-zia, diseinua eta hegaldia.

Guztira, 14 taldek parte hartu zuten lehiaketan, bakoitzak hiru eta bost ikaslez osatuta. Ekimenaren helburua ikasle gaz-teen artean diseinatu eta berritzeko gaitasuna sustatzea zen.

Edizio honen irabazleak kategoria desberdinetan hauek izan ziren:

- Distantzia: Egoitz Segurola, Maitane Ayala, Lier Errasti, Josu Etxebarria, Mikel Azkargorta.
- Diseinua: Joanes Mandaluriz, Iñaki López de Maturana, Amaia Etxebarria, Alvaro García, Mikel Zaldúa.
- Hegaldia: Mikel Berriozabalgotia, Alaine Etxebarrieta, Ibone Catelin, Alaz-ne Ormaza, Jaione Urrestilla.

Berezia: Itsaso Buruaga, Administrazio Sailekoa.



## Gasteizko alkatea

Maiatzaren bukaeran Patxi Lazcoz Gasteizko alkatearen bisita izan genuen MONDRAGONen. Berarekin batera Juan Carlos Alonso eta José M<sup>a</sup> Farto, alkateordea eta aholkularia, hurrenez hurren; eta Gregorio Rojo Caja Vitaleko presidentea izan ziren. Ohiko bisita izan zen: diaporama korporatiboa, lan bile-ra eta bazkaria. Argazkirako unetxo ere izan zen.



## Se inaugura el “Aula de Componentes” en el Polo Garaia

**Mondragon Unibertsitatea y MONDRAGON ponen en marcha este laboratorio para investigar en los ámbitos de línea blanca, hogar, electrónica y energía doméstica.**



La Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea y la División de Componentes MONDRAGON han puesto en marcha el “Aula de Componentes” en el Polo Garaia que fue inaugurada el pasado 9 de junio por el rector de Mondragon Unibertsitatea Iosu Zabala, y el presidente de la Corporación José Mari Aldekoa.

Con esta inauguración, la Escuela Politécnica Superior de la universidad y MONDRAGON dan un paso más en materia de investigación e innovación, para el desarrollo de nuevos componentes y conceptos avanzados en la línea blanca (cocción eléctrica, cocción de gas y lavado), componentes para confort hogar (calentamiento de agua, aire y calefacción), electrónica (sistemas para el sector domótico y el campo de las comunicaciones) y energía doméstica (soluciones de mi-

crogeneración para obtener calefacción y energía eléctrica complementaria). Entre estas aplicaciones se encuentran los productos para garantizar la seguridad total en el hogar frente a las fugas de agua, gas o CO; Tecnologías para hacer más agradable la vida en el hogar como el control de los electrodomésticos o el control de la vivienda a kilómetros de distancia desde el móvil permitiendo solucionar cualquier problema que pudiera surgir.

### Conexión universidad-empresa

Esta innovadora forma de relación Universidad-Empresa permite crear un equipo estable altamente cualificado compuesto por profesores y alumnos de la Universidad y responsables de innovación de las cooperativas de la División de componentes.

El centro supone una inversión de 300 mil euros y contará con un presupuesto superior al millón de euros para el periodo estratégico 2008-2012. De momento, trabajarán en este centro ocho personas especializadas en tecnologías avanzadas para componentes, cuya actividad ha permitido hasta el momento el desarrollo de dos patentes. El centro prevé multiplicar su actividad en las nuevas instalaciones.

2008-2012 aldi estrategikorako milioi bat euroko aurrekontua du laborategiak ikerketarako, eta 300 mila euroko inbertsioa egin da hori abian jartzeko.



## Enpresa Zientzien diplomaturako ikasleek, Mugikortasunaren sari akademikoa jaso dute Gizlogaren eskutik

GIZLOGA mugikortasunaren foroak, Mondragon Unibertsitatearekin lankidetzan, mugikortasunari irteera onenak ematen dizkieten iniziatiben sari akademikoaren lehen edizioa antolatatu du.

Sari akademikoa hau bi helbururekin jaio zen: egungo merkantzia eta pertsonen mugikortasun ereduaren inguruan gogoeta eta pentsamendua motibatu eta bigarrenik, aplikazio erraza izango duten ideia berritzaileak proposatzera animatu.

Lehenengo edizio honetan, Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatean matrikulatuta dauden ikasleei ireki zaie lehiaketa, nahiz eta sari honen bigarren edizioan, Gipuzkoako beste unibertsitateetara ere zabalduko den.

Lehenengo saria “Lanerako mugikortasuna: lanbarren logistika parkeko kasua” lanak jaso du. Ekain Herreo, Ekain Ortega eta Mikel Alonso ikasleek, Oiartzun inguruan kokatu-



ta dagoen poligonora heldu ahal izateko dagoen garraio publikoaren eta egungo infrastrukturen analisisa egin dute.

Bigarren lana “Karga eta deskargari irtenbideak: Irun erdialdea” lanak jaso du. Laura Rodríguez, Silvia Vizcaíno eta Leire Duque ikasleek hiri erdian sortzen diren arazoan azterketa egin dute eta sarrera-irteera logistika plataforma baten proposamena aurkeztu dute.



## Mondragon Unibertsitatea en Experimentaldia 08

La Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea ha participado en Experimentaldia 08, organizado por la Kutxa en el Kutxaespacio de la Ciencia en Miramon.

Experimentaldia es un encuentro entre universidades, centros escolares y empresas para realizar demostraciones de experimentos científicos y técnicos. En esta edición ha habido 16 participantes y MU ha presentado los siguientes experimentos: moto eléctrica, robot teleprogramado, estación meteorológica, control remoto mediante móvil, giroscopio, polarizador, plataforma giratoria para análisis de momento de inercia, ...

El que más gusto fue la moto eléctrica, ya que los visitantes pudieron utilizarla para dar una vuelta por el recinto.



## Entrega de diplomas a los alumnos de ciclos formativos de grado superior

El pasado 12 de junio, los alumnos que han cursado ciclos formativos de grado superior recibieron el diploma acreditativo en un acto académico que se celebró en la Goi Eskola Politeknikoa.

Además de los alumnos tomaron parte en dicho acto, Jose Luis Larrabe Ugarte, director de Instituto Politécnico; Vicente Atxa, director de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa.

Por su parte, Eusebio Beldarrain Atutxa, gerente de Alfa Deco Subconjuntos, S.A ofreció una conferencia sobre "La Formación Profesional en las PYMES".



## Igor Calzada premiado por su investigación sobre "Euskal Hiria"

El investigador vasco, Igor Calzada, que actualmente se encuentra en la Universidad de Nevada, Reno - Center for Basque Studies (UNR-CBS), recibió el pasado 28 de mayo en Madrid, un galardón por su proyecto de investigación "Ciudad Vasca/Euskal Hiria: La Euskadi del Futuro mediante la Innovación Social".

El citado proyecto, que se está desarrollando bajo la dirección del doctor Joseba Zulaika (Director del UNR-CBS), propone de cara a futuro vertebrar la Ciudad Vasca/Euskal Hiria desde el plano socioeconómico. Fruto de años de investigación y trabajo con agentes empresariales, institucionales y científicos de Euskadi, el autor subraya la importancia de la innovación social y la creatividad como factores clave para el desarrollo económico, la cohesión social y la democratización de la cultura de Euskadi.

En la foto, Igor Calzada junto a la Ministra de Innovación, Cristina Garmendia, el día de la entrega del galardón.



## IKERLAN-IK4 entra en la directiva de la Plataforma Europea de Investigación de Sistemas Electrónicos

**Artemisia nace para convertir a Europa en líder mundial en sistemas inteligentes embebidos.**

Ikerlan-IK4 ha sido elegido para participar en la junta directiva de la asociación industrial europea Artemisia, cuya función es gestionar la mayor plataforma de investigación tecnológica de sistemas electrónicos 'inteligentes' que se incorporan a diversos productos para mejorar su capacidad y competitividad. El objetivo de esta unión es lograr el liderazgo mundial en este ámbito científico-tecnológico.

Artemisia nació en enero del pasado año y actualmente cuenta con más de 110 entidades miembro y una junta directiva con 25 participantes. Este mes, en la asamblea general celebrada en Atenas, el representante de Ikerlan-IK4 ha sido designado miembro de la junta directiva de la cámara integrada por centros de investigación y universidades. Así se incorpora a un equipo de dirección con responsables

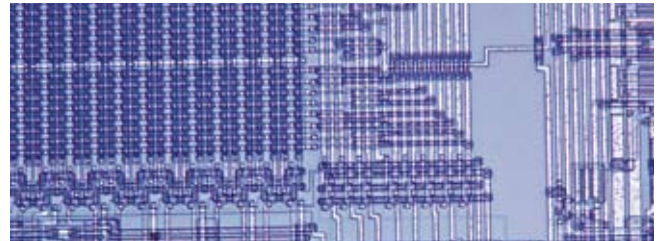
de reconocidas firmas europeas como Nokia, Ericsson, Airbus, Philips, STMicroelectronics, Siemens AG, ABB o DaimlerChrysler.

La pertenencia a la junta directiva de Artemisia es fundamental en un momento en el que los avances en la miniaturización de la electrónica y la conectividad de los sistemas es clave para incrementar la calidad y prestaciones de los productos.

Los sistemas embebidos electrónicos permiten, por ejemplo, diseñar una pequeña tarjeta que diagnostica enfermedades, fabricar cerraduras electrónicas de alta seguridad o generar refrigeración con un pequeño aparato que utiliza para ello la energía solar.



La pertenencia a la junta directiva de Artemisia es fundamental en un momento en el que los avances en la miniaturización de la electrónica y la conectividad de los sistemas es clave para incrementar la calidad y prestaciones de los productos.



## Mondragon Team Factory en Finlandia

Cuatro personas del equipo Mondragon Team Factory, creado desde la Facultad de Empresariales de MU, participaron en la primera sesión del programa Team Mastery que tuvo lugar en Finlandia la semana del 22 al 24 de mayo del 2008.

El Team Mastery es un de máster en formación de habilidades de liderazgo y coaching de equipos. Los participantes del mismo provienen de diferentes países europeos tales como Holanda, Reino Unido, Eslovenia, Finlandia, España y Euskadi. Todos los participantes trabajan en programas de formación en los países originarios aplicando los métodos de aprendizaje de Team Academy (aprender haciendo, aprendizaje en equipo y trabajo con clientes reales,...).

El Team Mastery es un foro de aprendizaje del modelo que hay detrás de Team Academy y de cooperación para compartir el conocimiento y reflexiones del día a día. El grupo de 20 personas se reunirá durante seis fines de semana repartidos en un año y medio y las reuniones se celebrarán en los países participantes en Team Mastery.

Si bien el nuevo título de grado comenzará en 2009, en una entrevista con Aitor Lizartza, Sain Lopez y la finlandesa Sari Veripaa nos adelantaron algunas de las iniciativas y proyectos en los que están ya trabajando en Mondragon Team Factory: el programa de Erasmus internacional en liderazgo emprendedor, dos proyectos pilotos con alumnos de bachillerato en Ikastolas y alumnos de empresariales en el campus de Oñate y de Irún, o los workshops con empresas como Gureak para desarrollar la actitud innovadora, el intra-emprendizaje o desarrollo de nuevos negocios dentro de la empresa, y la formación de coaches de equipos para la implantación de equipos autogestionados de alto rendimiento.



## Eusko Ikaskuntzak Arizmendiarrietaren ekarpena sarean jarri du

**Hainbat liburu, pentsamendu, eskuzko ohar eta argazki ikusgai daude Euskomediaren web orrian. Guztira 10.000 dokumento baino gehiago ikus daiteke bertan.**

[www.euskomedia.org/arizmendiarrieta](http://www.euskomedia.org/arizmendiarrieta). Horixe da helbide elektronikoa Arizmendiarrietaren ondarean intelektuala eta ezpiritualean sakondu nahi duen edozeinentzat. Eusko Ikaskuntzak egin duen digitalizazioari esker danon eskura izan-go da Arrasateko Kooperatiben fundatzailearen ekarpena.

Proiektua ekainaren 12an aurkeztu zen Arrasateko Kultur Aten, eta bertan izan ziren Jabier Retegi eta Jose Mari Velez de Mendizabal, Eusko Ikaskuntzako lehendakaria eta zuzendaria, eta Jose Mari Ormaetxea eta Alfonso Gorroñoitza fundatzaileak.

### Web lekuaren egitura

Otalaran dagoen Arizmendiarrietaren gela-museoa izan da digitalizazio honetarako oinarria eta lan horrek urtebeteko iraupena izan du, Arantxa Aresta Euskomedia fundazioko zuzendariak adierazi zuenez.

Arizmendiarrietaren argazki, dokumentu eta fitxek gain, berari buruz idatzitako lau liburu eta hainbat idatzi daude eskuragarri.

Euskomediak hileroko 300.000 bisita jasotzen dituela adierazi zuen Velez de Mendizabalek, hau da, urtean 5 milioi bisitari; beraz, Arizmendiarrietaren ekarpena erakusleho ezin hobe batean jarri denaren zalantzarik ez dago.



Zehazki esateko, 10.653 dokumentu dira guztira eta tartean alor desberdinetan sailkatutako 140 argazki daude. Digitalizatutako dokumentuen artean berriz, mekanografiatutakoak eta Arizmendiarrietak berak eskuz idatzitako mardoska bat daude.

### Euskomedia

Euskomediak hileroko 300.000 bisita jasotzen dituela adierazi zuen Velez de Mendizabalek, hau da, urtean 5 milioi bisitari; beraz, Arizmendiarrietaren ekarpena erakusleho ezin hobe batean jarri denaren zalantzarik ez dago. Momentuz, Euskomeditatik zuzenean sar daiteke gela-museora ([www.euskomedia.org/arizmendiarrieta](http://www.euskomedia.org/arizmendiarrieta)) eta Euskosaretik ere badu esteka. Aurrerago beste web orri batzuetan ere loturak jartzeko prest daudela adierazi zuten Eusko Ikaskuntzakoek.

## Clausura del Curso Experto en Logística Integral 2007-2008

El día 6 de junio tuvo lugar la sesión de defensa final de proyectos y clausura del Curso Experto en Logística Integral en el salón de actos de la Cámara de Comercio de Álava en Vitoria-Gasteiz.

La clausura de la IX edición del curso, organizado por la Cámara de Comercio de Álava y bajo la dirección técnica y coordinación del Departamento de Organización y Gestión Industrial de Mondragón Goi Eskola Politeknikoa S. Coop., fue una jornada abierta a la que acudieron responsables logísticos y de producción de las empresas invitadas.

En dicha jornada, los responsables de producción, distribución y aprovisionamientos de empresas industriales y logísticas asistentes al curso, procedieron a la defensa y presentación de los proyectos logísticos desarrollados en sus empresas.

El curso postgrado está orientado a profesionales que deseen obtener una visión empresarial que les permita abordar con éxito los proyectos logísticos de sus empresas mediante la aplicación de los principios de la gestión de la cadena de suministro, así como las metodologías y técnicas asociadas.



## Mondragon Unibertsitateko Idazkaritza Zuzendaritzako ikasleek atzerrian egonaldiak egiteko aukera izango dute

**Atzerriko Unibertsitateetan ikasi eta atzerriko enpresetan praktikak egiteko aukera izango dute ikasleek.**

Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultateko Idazkaritza Zuzendaritzako ikasketen ezaugarri garrantzitsuenetarikoa nazioarteko esperientzia datza. Orain arte, atzerriko egonaldiak praktikak egitera egon dira zuzenduta nagusiki, baina datorren urtean atzerrian ikasteko aukera ere izango dute. Nazioarteko Harremanen Arduraduna den Silbia Sarasolak azaltzen dizkigu atzerriko programa ezberdinak.



**Praktikak enpresetan beharrezkoak dira ikasketak osatzeko eta gainera atzerrian egin daitezke. Nola antolatzen dituzue egonaldi hauek?**

Gure ikasleek bi egonaldi egin behar izaten dituzte enpresetan praktikak egiteko: lehenengoa bigarren kurtsoaren hasieran eta hirugarren kurtsoaren amaieran. Titulazio honetan hizkuntzen ezagutzak duen garantiza kontutan hartuta, praktika hauek atzerrian egiteko aukera ematen diegu ikasleei. Horretarako atzerriko enprekin jartzen gara harremanetan eta hitzarmenak sinatu eta ikasleentzako finantzaketa lortzeko Erasmus programan

hartzen dugu parte. Gainera, Fakultateak finantzaketa eskaintzen die espediente hobereena duten ikasleei.

**Ikasleek, interesa al dute mota honetako egonaldiak burutzeko?**

Atzerriko esperientzia beti da interesgarria. Ikasleek ondo dakite enpresek asko baloratzen dutela horrelako esperientziak, baina ez da arrazoi bakarra atzerrian egonaldia egitera animatzeko. Garai batean bidaiatzea konplikatu zen, gaur erraztasun guztiak ditugu: merkeagoa eta seguruagoa da. Hori dela eta, ikasleek oso irekiak agertzen dira esperientzia hau bizitzeko eta hasiera

hasieratik izaten dute buruan aukera hau. Aurten, esaterako ikasle talde batek Glasgow-en (Erresuma Batuan) egingo dituzte praktikak, eta beste batzuk Alemania eta Frantzia daude.

**Datorren urterako atzerriko egonaldien programa zabalduko duzue. Zeintzuk dira aukera berriak?**

Datorren ikasturtean, ikasleek praktikak atzerrian egiteko aukeraz gain, atzerrian ikasteko aukera izango dute. Horretarako hitzarmen berezia sinatu dugu Alemaniako unibertsitate batekin. Klaseak, noski, alemanez hartuko dituzte eta praktikak bertako enpresa batean izango dira. Esperientzia benetan interesgarria izango da eta ondorengo urteetan atzerrian ikasteko eta praktikak egiteko egonaldien programaren aukerak gehiago zabaltzeko lanean gabiltza. Momentu honetan, Europar Espazioan (Bologna-n) ari gara lanean eta Idazkaritza Zuzendaritzako ikasketen planak egonaldi hauek aurreikusiko ditu.

Datorren ikasturtean, ikasleek praktikak atzerrian egiteko aukeraz gain, atzerrian ikasteko aukera izango dute.

### Cooperativas de crédito (México)

17 directivos de cooperativas de ahorro y crédito de los Estados mexicanos de Querétaro, Guanajuato, Jalisco y León acudieron a MONDRAGON con el fin conocer y transferir las ideas de nuestra experiencia a su realidad socio económica.

Además de participar en diversas conferencias y debates sobre los aspectos claves del desarrollo de la Experiencia, también visitaron Fagor Automation, Alecop, MU y Lagun-Aro. La foto está tomada en Otalora poco antes de iniciar su viaje de vuelta a México.



# Agenda formativa

## Nueva edición del MBA-Máster Oficial en Dirección de Empresas

### Comenzará en octubre.

El próximo mes de octubre dará comienzo una nueva edición de este programa dirigido tanto a jóvenes postgraduados como a profesionales en activo y cuyo objetivo es dinamizar el talento y las capacidades directivas y de gestión de los participantes.

El programa se estructura en tres partes:

- Formación troncal a impartir entre octubre y enero.
- Especialización a desarrollar entre febrero y junio. Se imparten cinco itinerarios diferenciados: Dirección General, Dirección Financiera, Dirección de Marketing, Logística y Transporte y Gestión y Dirección de Entidades Deportivas.
- Proyecto Final Aplicado a desarrollar en la empresa y que tiene por objetivo desarrollar un trabajo integrador de las competencias adquiridas. El proyecto finaliza en noviembre de 2009.

Una vez finalizado el programa, los participantes obtendrán la titulación de Máster Oficial, título reconocido en el marco del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior. El programa ofrece además, servicio de bolsa de trabajo y ofrece interesantes fuentes de financiación.

Más información en <http://www.mondragon.edu/fce/master-y-posgrados>.

## Máster on line en banca y bolsa

### Cuenta con un programa flexible adaptado a cada alumno.

La Facultad de Ciencias Empresariales lanza una nueva edición de este programa 100% on-line. Es un programa dirigido tanto a profesionales que se "muevan" en el mundo de la Banca y de la Bolsa, como a todas aquellas personas que deseen especializarse en estos temas. En este programa se desarrollan entre otros los siguientes módulos:

- Activos financieros
- Mercados de capitales
- Gestión de carteras de inversión
- Mercados financieros
- La Banca y otras instituciones financieras
- La Bolsa,
- Valoración y adquisición de empresas.
- Marketing financiero

El planteamiento metodológico on-line y su estructura modular, otorga el máximo de flexibilidad para adaptarse a las necesidades de cada participante.

El programa comienza en Octubre y tiene un año de duración. Más información en <http://www.mondragon.edu/fce/master-y-posgrados>.



## Pertsonen garapena eta taldetako lidergoa aditu ikastaroa

### Izena emateko epea ireki da.

Dagoeneko ireki da epea izena emateko Pertsonen Garapena eta Taldetako Lidergoa aditu ikastaroan. Matrikula formala azaroan gauzatuko da, eta ikastaroa bera 2009ko urtarrilaren 9an hasiko da.

Ikastaro hau Mondragon Unibertsitateko Pertsonen eta Taldeen Garapenerako Kudeaketa Unitateak antolatatu, Newfield aholkularitzaren eta Gipuzkoako zein Arabako merkataritza ganberen laguntzarekin.

Ikastaroa dago zuzenduta: talde zuzendari eta arduradunei, pertsonak kudeatzeko sailetan dabilzan teknikari eta zuzendariei, joera berriak kontuan hartu nahi dituzten zuzendariei, goi mailako unibertsitate titulu-dunei, eta abar.

Hiru modulu eskainiko dira: eskumenak eta baliabi-deak pertsonen kudeaketan, eskumenak lidergorako, eta azken proiektua.

Ikastaro honetan saio presentzialak eta on linekoak izango dira, baita ikastaroan garatutako alderdiak osatzera bideratutako lanak ere. Informazio gehiago eskuratu nahi duenak ikastaro honen gainean, Elena Quevedori dei egin diezaioke (615 74 53 42) edo mezu bat bidali helbide honetara: [elena\\_quevedo@huhezi.edu](mailto:elena_quevedo@huhezi.edu).

## Oferta formativa corporativa



### Nueva edición del MBA Executive: máster en dirección de empresas

El plazo de inscripción está abierto hasta el 18 de setiembre de 2008.

Recientemente se ha presentado una nueva edición del programa MBA Executive, que surge de la colaboración entre Otalora, centro de Desarrollo Directivo de Mondragon, y MONE, Mondragon Negozio Eskola, a la vez que cuenta con la tutela académica de Mondragon Unibertsitatea.

#### Objetivos y contenidos

El MBA Executive desea contribuir al desarrollo del potencial personal-profesional de los directivos y de su función como impulsores del proyecto empresarial. Para ello, se ha fijado los siguientes objetivos: aportar una visión integral y sistemática de las empresas y la gestión empresarial; reforzar y actualizar los conceptos que les permitan gestionar las organizaciones; impulsar la innovación y el cambio como actitud personal y profesional; y desarrollar la capacidad de liderazgo, participación y colaboración.

El contenido de este máster integra cinco grandes bloques: estrategia, marketing, finanzas, personas y operaciones. En cuanto a la metodología, se combinarán las sesiones presenciales con los recursos de formación on line.

#### Inscripciones

El máster dará comienzo el 17 de octubre de 2008 y se prolongará hasta noviembre de 2009. Las sesiones presenciales se celebrarán los viernes y sábados por la mañana.

Las personas interesadas, deberán realizar la inscripción antes del 18 de setiembre de 2008 a través del teléfono 943 712330 (Marian Uribarren); [muribarren@mondragoncorporation.com](mailto:muribarren@mondragoncorporation.com).



## Bodegas PROTOS trabaja de nuevo con LKS INDISER para ampliar su bodega

La ingeniería presta sus servicios de Consultoría Vitivinícola, Proyecto de Ejecución, Actividad, Estudio de Seguridad y Salud y Dirección de la obra.



La casi centenaria Bodegas PROTOS contó ya con la colaboración de LKS INDISER para proyectar y construir la primera fase de la ampliación de sus instalaciones, que finalizó de cara a la vendimia de 2006. En esa primera nave la bodega realiza labores de elaboración, almacenamiento, crianza y embotellado de los vinos blancos Denominación Rueda. Para la actual segunda fase LKS INDISER construye una nueva nave de elaboración y almacenamiento de caldos de 1.025 m<sup>2</sup> anexa a la ya construida que aumentará la capacidad de elaboración de vino en depósitos de acero inoxidable, manteniendo los sistemas de elaboración tradicionales y sin perder calidad.

PROTOS abre además en La Seca una nueva área de promoción de conocimiento de la cultura del vino a través del enoturismo por lo que en esta segunda fase de ampliación construye un edificio de 412 m<sup>2</sup> que acogerá a los visitantes. Es esta una construcción en la que se cuidan al máximo los detalles, para transmitir una imagen acorde con la trayectoria de la bodega y con su trabajo por mejorar continuamente la calidad de sus productos. En este área dedicada al enoturismo destacan las estructuras de madera, así como las fachadas de piedra y ladrillo.

Bodegas PROTOS estima una inversión de 2'5 millones de € para esta ampliación que desea inaugurar en setiembre de 2010.

Bodegas PROTOS estima una inversión de 2'5 millones de € para esta ampliación que desea inaugurar en setiembre de 2010.

## mccgraphics celebra el “patrón de las artes gráficas”

El pasado 10 de mayo los trabajadores de mccgraphics celebraron, un año más, la festividad del patrón de las Artes Gráficas, San Juan Ante Portam Latinam.

En esta ocasión, los compañeros de mccgraphics se acercaron a conocer la planta de Danona-Rotok, en Rentería, y después visitaron Txillida-Leku. La comida, a la que también acudió Iñaki Otaño, director general de la División de Equipamiento, tuvo lugar en Astigarraga (Gipuzkoa). La organización del evento fue, una vez más, un éxito y el ambiente festivo y de compañerismo que se vivió entre los trabajadores de las distintas plantas (Danona, Elkar, Evagraf, Redes y Rotok) un aliciente para pensar en la próxima edición.



## Fagor Electrónica en ANGA 2008

La serie 8000 de Fagor, la nueva cabecera autoecualizable, fue la estrella principal del stand de Fagor en la pasada feria de Anga, la cita anual del sector de Cable, Satélite y Telecomunicación que se celebra todos los años en Colonia (Alemania) y que este año batió nuevamente marcas tanto de participación, con 369 visitantes de 29 países, como de asistencia, con más de 12.000 visitantes.



## Encuentro de directores de plantas de Chequia y Eslovaquia

El tercer encuentro periódico de directores de plantas de MONDRAGON en Chequia y Eslovaquia se realizó el pasado 6 de marzo en la planta de Fagor Ederlan SK. A la cita asistieron los directores de planta de las divisiones de Automoción y Componentes.

Durante la reunión se trataron temas de interés para todas las empresas y los modos de compartir las mejores prácticas. Además, para reforzar el interés por estos encuentros y afianzar la cooperación y relación entre empresas, asistió el vicepresidente de la División de Automoción, José Ramón Goikoetxea, que presentó el cierre de 2007 y el plan de gestión de 2008. En el evento también participó la responsable de relaciones internacionales de MU, Gentzane Aldecoa, que expuso el apoyo a la internacionalización empresarial por parte de MU.

La valoración de la jornada fue positiva, ya que se percibe como motor para una cooperación más intensa entre las empresas implantadas en esta área de Europa.



## Leire Blázquez Zuloaga

Directora de Producción de IHARDUN MULTIMEDIA, S.COOP.

“La formación de calidad pasa por usar contenidos y herramientas digitales para facilitar el aprendizaje”



IHARDUN lleva más de 10 años dedicada a casar las nuevas tecnologías y la educación, entendiendo ésta tanto por formación continua como por educación reglada. En estos momentos y, tras una definición estratégica de negocio distinta, se encuentra inmersa en un proceso de crecimiento que le ha posibilitado aumentar su cifra de ventas y su rentabilidad. Su último contrato con el Banco Interamericano de Desarrollo en Washington se consiguió con una “demo” basada en la formación a partir de videos y “serious games”. Leire Blázquez nos avanza la vocación de IHARDUN para ofertar soluciones formativas TICs en el campo de la empresa.

### ¿Cual es el secreto de este crecimiento?

Cerca de una veintena de personas, con sentimiento de equipo, versátiles y que conforman un grupo multidisciplinar y ágil. También diría que la visión estratégica del negocio ha sido determinante en nuestra evolución. Y por no dejarme nada, me parece especialmente importante la cultura de organización horizontal en la que todo mundo puede participar antes de que se tomen decisiones.

### ¿Cómo definirías esa visión estratégica de la cooperativa?

Para diferenciarnos de nuestros competidores identificamos dos pilares fundamentales en el sector en el que trabajamos. Por un lado, lo que hemos acuñado como “alta costura en e-learning”. Los contenidos digitalizados y los medios tecnológicos para explotar esos contenidos, son diseñados desde el primer momento a medida del cliente, él nos cuenta su idea y nos transfiere el conocimiento del que dispone en cualquier tipo de soporte y nosotros hacemos la adaptación pedagógica, didáctica y tecnológica, entregándole un producto final exclusivo y de alta calidad. Por otro lado, nuestro segundo valor diferenciador es la pedagogía. Estamos acostumbrados a modelos e-learning que en realidad son e-reading. Nosotros defendemos la tecnología al servicio de la pedagogía, intentamos que nuestro diseño pedagógico de los contenidos de la formación, así como los medios tecnológicos usados sean amables y agilicen la asimilación de conocimientos y la autoevaluación.

### Recientemente habéis cerrado un contrato con el Banco Interamericano de Desarrollo en Washington, pero ¿a qué tipo de cliente se dirige vuestra oferta?

Deberíamos diferenciar dos áreas fundamentales dentro de la

**Podemos ofertar desde portales web, hasta multimedia y vídeos, como comunicación interna y externa, hasta formación adaptada de nuestro banco de cursos, o bien a medida de las necesidades del cliente.**

cooperativa. Por un lado, el área de nuevas tecnologías en el ámbito de la educación. Desde este área trabajamos principalmente en ofertar soluciones tecnológicas integrales a centros de educación reglada. Nuestro segundo gran mercado es la formación a medida para empresas, organismos oficiales e instituciones, facilitándoles la digitalización de contenidos que generalmente tienen un papel aplicando pedagogía basada en nuevas tecnologías y permitiendo el ahorro de costes, mediante la formación a distancia de todas las personas o profesionales que la entidad requiere. En este segundo caso se encuentra el banco al que le vamos a ejecutar un proyecto de formación de ética profesional para todos sus mandos intermedios.

### ¿Qué servicios ofrecéis a empresas?

Podemos ofertar desde portales web, hasta multimedia y vídeos, como comunicación interna y externa, hasta formación adaptada de nuestro banco de cursos, o bien a medida de las necesidades del cliente. Las empresas deben pensar que la formación de calidad pasa por usar contenidos y herramientas digitales para facilitar el aprendizaje, con capacidad de tutorizar y ahorrar costes en formación presencial. Aunque nosotros defendemos que una formación presencial o mixta, que complementa al e-learning, siempre tendrá su espacio. Actualmente estamos en investigación y desarrollo de “serious games” y simuladores para empresa.



# Mondragon Unibertsitatea y la Fundación Gaztempresa fomentan la creación de empresas y emprendedores

Se crearán dos becas para fomentar la innovación y el emprendizaje.

Iosu Zabala, rector de Mondragon Unibertsitatea, y Luis Miguel Aizpurua, representante de la Fundación Gaztempresa han firmado un acuerdo de colaboración para desarrollar programas de fomento y apoyo a la creación de empresas y a los emprendedores entre alumnos y profesores.

## Innovación y emprendizaje

En la práctica, y como consecuencia de este convenio, se pondrán en marcha dos becas por importe de 3.000 euros cada una para realizar estudios relacionados con la innovación y el emprendizaje, así como la convocatoria de concursos de emprendizaje en los que premiar las ideas más innovadoras, cuya cuantía ascenderá a 2.000 euros. Asimismo, también el acuerdo prevé la realización de un ciclo de conferencias relacionadas con los ámbitos que contempla el convenio.

Por este convenio los emprendedores podrán estar al corriente de las posibles ayudas o subvenciones que se puedan entregar ya que la Fundación Gaztempresa actualizará dichos datos en el portal del emprendedor de Mondragon Unibertsitatea.

De este convenio deriva, también, un acuerdo de apoyo mutuo en acciones de publicidad y comunicación y en acciones futuras que se perciban de interés común para ambas. El



convenio tiene vigencia de un año y se irá renovando automáticamente por periodos anuales.

## La cultura del emprendizaje

Consciente de que para crear empleo, mejorar la competitividad y promover el crecimiento económico y social de un país, es necesario fomentar el espíritu y la cultura empresarial, la competencia de emprender y la promoción de empresas, Mondragon Unibertsitatea se ha convertido en una agente social activo en esta materia. Por tal motivo, la universidad ha decidido promover un plan integral de impulso del emprendizaje. Un plan de fomento al emprendizaje entre alumnos y profesores cuyo objetivo es generar empleo y mejorar la competitividad mediante la promoción de proyectos empresariales.

Esta medida se articula a través del desarrollo de sistemas de emprendizaje tanto en la propia formación académica como fuera de ella. Para ello, la universidad ha puesto en marcha dos programas pioneros que impulsarán la creación de empresas como 'Mondragon Ekiten', una preincubadora empresarial recién constituida que servirá para testar proyectos mediante el desarrollo de las fases previas a la creación de empresas y su posterior desarrollo.

Por este convenio los emprendedores podrán estar al corriente de las posibles ayudas o subvenciones que se puedan entregar ya que la Fundación Gaztempresa actualizará dichos datos en el portal del emprendedor de Mondragon Unibertsitatea.

## FAGOR ELECTRÓNICA en el "Salón Internacional de la Logística" 2008

Fagor Electrónica y su unidad de negocio de Gestión de Flotas han estado presentes en el Salón Internacional de la Logística (SIL 2008) que tuvo lugar en Barcelona, del 3 al 6 de junio.

Fagor presentó sus avances dentro de los sistemas de Gestión y Localización de Flotas, configurando en la actualidad uno de los catálogos mas amplios dentro del sector, tanto software como hardware.

Asimismo, mostró su amplio abanico de soluciones en función de las necesidades concretas de cada sector, desde sistemas estándar que se gestionan a través de intranets, como la aplicación FlotasMap, hasta aplicaciones para internet, con la solución FlotasNet, que permite un seguimiento on line de la flota a través de la dirección [www.flotasnet.com](http://www.flotasnet.com).

Fagor compartió su stand con la empresa Guretruck y presentaron un proyecto conjunto para la lectura remota y en tiempo real de la tarjeta del conductor (tacógrafo digital) y su posterior tratamiento para la planificación de viajes sin infracciones.



## ERREKA en Veteco 08

Las unidades de negocio de automatismos y puertas automáticas que comparten la marca ERREKA presentaron su nuevo logo, el cual está teniendo una buena acogida.

La empresa Matz-Erreka estuvo presente en la feria de Veteco, celebrada entre los días 6 y 9 de mayo en Madrid, con sus negocios de Automatismos y Puertas Automáticas.

La primera novedad presentada fue el cambio de imagen, al presentarse el nuevo logo, que está teniendo una buena aceptación tanto entre el personal de Erreka como con clientes y colaboradores externos. Se trata de dar una imagen más moderna y atemporal, sin renunciar a la personalidad ya creada en años anteriores.

En cuanto a las novedades de producto en la unidad de Automatismos se presentaron dos soluciones: accionadores hidráulicos lineales para puertas batientes, dotados de sistema anti-aplastamiento que permiten cumplir con la normativa EN-UNE 12453, sin necesidad de elementos de seguridad; y accionadores de cadena para puertas basculantes, de uso continuo con antiaplastamiento, silenciosos y autoblocantes.

En la unidad de Puertas Automáticas se exhibieron tres propuestas diseñadas por la cooperativa guipuzcoana. En primer lugar, el Control Centralizado, un software que permite controlar hasta 100 puertas automáticas de un mismo edificio (ideal para aeropuertos, centros comerciales, hospitales...) pudiendo definir y manejar las funciones de las puertas, horarios de apertura y cierre, entrar en la para-

metrización... También se presentó la nueva gama de puertas giratorias y curvas, que cumplen las más altas necesidades de diseño de los arquitectos y de ahorro energético de los edificios. Y por último, la nueva gama "Klinik" de puertas de quirófano (con hojas de acero inoxidable con mirilla) destinadas para el creciente sector de sanidad pero que también se quieren impulsar en otros sectores.

Erreka presentó la nueva gama de puertas giratorias y curvas, que cumplen las más altas necesidades de diseño de los arquitectos y de ahorro energético de los edificios.



## Formación Cooperativa para FAGOR Ederlan Tafalla

Después de su reciente transformación en cooperativa, FAGOR Ederlan Tafalla ya está dando pasos orientados a difundir la cultura cooperativa en su organización. En este caso se trata de una sesión de educación cooperativa –que tuvo lugar los días 11 y 12 de junio en Otalora– para el Consejo de Dirección y el Consejo Rector de la nueva cooperativa, en la que se ha analizado el proyecto de transformación de Arizmenzarrieta, los Principios Cooperativos, el nuevo Modelo de Gestión Corporativo, la gestión de la cultura empresarial en clave cooperativa y el perfil y rasgos de los directivos de MONDRAGON.

Además, en esta ocasión, José M<sup>a</sup> Ormaetxea, cofundador de la Experiencia, compartió con los miembros de ambos órganos sus vivencias y reflexiones personales (como se aprecia en la foto).



## Fagor Industrialek eta Indiako Jindal Steel-ek enpresa bat sortuko dute Lucenan (Kordoba)

**8 milioi euroko inbertsioa egin dute hasieran 30 langile izango dituen xafla formatuen zerbitzu zentroa abiarazteko.**



Ekainaren 13an Fagor Industrialek Oñatiko (Gipuzkoa) bulegoetan, Oñatiko kooperatiba eta Indiako altzairu fabrikatzaile handienetakoaren artean aldi baterako enpresa-elkartearen (joint venture) sinaduraren ekitaldia izan zen.

Akordioa Kepa Bedialauneta, Fagor Industrialeko zuzendari nagusiak eta Ratan Jindal, Jindal Steel-eko lehendakariorde eta zuzendari nagusiak izenpetu zuten, Espainiarako xafla formatuen zerbitzu zentro bat garatzeko aldi baterako enpresa-elkartea sortzea ekarriz.

Zerbitzu zentroa JSL España, s.l. deituko da, 30 langile edukiko ditu eta Fagor Industrial Taldeak Lucenan (Kordoba) duen biltegiaren alboko 5.300m<sup>2</sup> ko lokal batean egongo da eta neurrirako formatuak produzituko ditu espainiar merkaturako, Indiatic zuzenean inportatutako bobinetatik abiatuta.

Jindal Steel-entzat Europan izango duen lehenengo ebaketa-fabrika izango da.

Jindal Steel-entzat Europan izango duen lehenengo ebaketa-fabrika izango da, espainiar eta europar merkatuan, bobinen hornitzailea izan ordez, xafla formatuen hornitzailea bilakatuz.

Gainera, Fagor Industrial Taldeari fabrikazio kostuetan lehiakor izatea ekarriko dio honek guztiak, entrega zerbitzu hobe ematea lehengaia gerturatzean, unean uneko sistema (just-in-time) ahalbidetuz eta stock-ak murriztuz.

8 Milioi €ko inbertsioa martxan da eta aurtengo irailerako ebaketa-linea funtzionatzen hasiko dela aurreikusten da. Bi enpresen artean 18.000 Tona xafla formatu produzitzea espero dute lehenengo urtean.

Argazkian, ezkerretik eskubira, Ratan Jindal Jindal Stainlesseko zuzendaria; Iñigo Alberdi Fagor Industrialeko presidentea eta Kepa Bedialauneta Fagor Industrialeko zuzendari nagusia.

### Jindal Steel

**Jindal Steel, creada en 1952 por su visionario fundador O.P. Jindal, es actualmente una organización compuesta por 4 empresas (Jindal Stainless, SAW Pipes, Jindal Steel & Power y JSW Steel) con un total de 7.000 empleados.**

**En la actualidad, es el primer fabricante de chapa de galvanizada y de bobinas de acero del sector privado en India y cerró su último ejercicio financiero con unas ventas de 904 millones de € y un beneficio neto de 42 millones.**

**La empresa tiene 12 plantas de fabricación en India y 2 más en EEUU y mantiene una política de expansión, integración, y crecimiento continuo, con alianzas estratégicas en materia de fabricación y marketing con otros líderes a nivel mundial.**

### "THYSSENKRUPP STAINLESS USA" visita FAGOR ARRASATE

Fagor Arrasate fue elegida hace unos meses como suministradora de las líneas de corte de la nueva factoría que ThyssenKrupp instalará en Alabama (USA) y que empezará a funcionar en 2010. Se trata de una inversión multimillonaria de 3.000 millones de euros de la siderurgia alemana en Estados Unidos con la que pretende posicionarse fuertemente en dicho mercado.

Una delegación de la firma alemana visitó las plantas de Fagor Arrasate y la sede central de MONDRAGON y se mostraron gratamente impresionados tanto por la dimensión de la Experiencia Cooperativa como por las nuevas instalaciones de Fagor Arrasate.



## ORBEA Jiangsu, el equipo chino de BTT

**Integrado por tres corredoras muy competitivas han logrado sorprender al mundo con su talento, disciplina y resultados.**



Ren Chengyuan, Liu Ying y Wan Jingjing son las integrantes del equipo ORBEA Jiangsu, una tripleta que milita en la escuadra vasca desde el pasado mes de enero y que representará a China en los próximos juegos olímpicos. Las bikers chinas están participando en las pruebas de la copa del mundo (ya se han disputado cinco) y en el campeonato del mundo de selecciones, y los resultados no se han hecho esperar, ya que Ren fue la vencedora

Las tres corredoras tienen el punto de mira en las olimpiadas que se disputarán el próximo mes de agosto en Pekín.

en la prueba que se celebró el pasado 19 de abril en la localidad belga de Houffalize. Se trata de un equipo con una gran proyección y potencial que está cumpliendo las expectativas que Orbea había puesto en ellas. Orbea les suministra el material necesario para la competición y les ayuda con la puesta a punto de las bicicletas y en la elección de los materiales adecuados para cada competición.

Ahora, las tres corredoras tienen el punto de mira en las olimpiadas que se disputarán el próximo mes de agosto en Pekín, ya que las tres ciclistas son las integrantes del equipo olímpico chino.

### Orbea en los Juegos Olímpicos

Por su parte, cabe reseñar que las ciclistas chinas no serán las únicas componentes de equipos Orbea que participarán en las olimpiadas. El equipo norteamericano femenino LUNA, coesponsorizado por Orbea, aportará tres ciclistas a la cita con los aros y disputarán la prueba representando a sus respectivos países (EEUU, Canadá y República Checa).

El equipo masculino de montaña aportará a la cita olímpica a otros tres corredores: Julien Absalon, campeón del mundo, actual campeón olímpico y gran favorito para la medalla de oro; Iñaki Lejarreta, que aspira a diploma olímpico en su primera participación en unos juegos, y Jean Christophe Peraud, que disputa sus segundos juegos olímpicos.

¿Cruzarán la meta en primer lugar una bicicleta Orbea en unos juegos olímpicos? Al final, el circuito dictará sentencia, pero lo cierto es que las posibilidades de que ese hecho histórico para la cooperativa se produzca está más cerca que nunca. La cita con la prueba será el próximo 23 de agosto en Pekín. Suerte para todos ellos.

## Homenaje a los jubilados de Fagor Electrodomésticos



El pasado 6 de junio Fagor Electrodomésticos organizó una jornada que sirvió de homenaje a los jubilados de la cooperativa en 2007. Los homenajeados –y sus conyuges– se dieron cita en la cooperativa donde fueron recibidos por el presidente y el director general, Fernando Gómez Acedo y Txema Gisasola, quienes les agradecieron de forma sincera sus años en Fagor. A continuación, después de la foto de rigor, se desplazaron hasta el “show room” donde se proyectó un audiovisual y realizaron una visita a la exposición de Fagor. De allí traslado hasta Oñati donde visitaron la iglesia de San Miguel, la Universidad Antigua y un reconstruido viejo molino, y ya por último, se acercaron hasta Arantzazu para disfrutar de una comida con tertulia y bailables incluidos. Zorionak guztioi!

## Caja Laboral estrena oficina en Getafe

**Ha abierto una nueva sucursal que ofrecerá servicio a sus clientes en horario de mañana y tarde. Es su novena oficina en la Comunidad de Madrid.**

Caja Laboral se encuentra en pleno proceso de crecimiento y ya cuenta con una Red de casi 400 Oficinas, nueve de las cuales se encuentran ubicadas en la Comunidad de Madrid.

Además del área de Madrid, Caja Laboral, de acuerdo con el cumplimiento de su Plan Estratégico, está presente en Castilla y León con 55 sucursales, Aragón 34, Cataluña 1, Rioja 12, Cantabria 9, Asturias 15, Comunidad Foral Navarra 48 y Comunidad Autónoma Vasca 210.

Caja Laboral, que figura en el informe anual 2007 de la Consultora Stiga como la segunda Entidad en el Estado en dedicación y trato al cliente, contribuirá al desarrollo económico, comercial e industrial del municipio madrileño que en los

La nueva oficina será la única Entidad financiera de Getafe que atenderá a sus clientes en horario de tarde.



últimos años está sufriendo cambios excepcionales, que ha pasado de ser ciudad dormitorio a ciudad universitaria y que ha sabido dotarse de las infraestructuras de una comunidad moderna y avanzada.

La nueva oficina será la única Entidad financiera de Getafe que atenderá a sus clientes en horario de tarde.

## Euskadiko Kutxa-Enpresak antolatutako golf lehiaketa

Maiatzaren 23an Euskadiko Kutxa-Enpresak antolatutako lehen golf lehiaketa egin zen Larrabea golf klubean, Legution (Araba). Guztira, Araba, Bizkaia, Gipuzkoa eta Nafarroako 74 enpresarik hartu zuen parte proba honetan.

Euskadiko Kutxako zuzendariorde nagusiak, Josu Arraizak, eman zizkien sariak bi mailetako irabazleei. 17,4ra-inoko handicapen mailako irabazlea Koldo Andikoetxea izan zen eta 17,5tik gorako handicapen mailakoa Fernando Madrazo. Eguraldiak guztiz ez bazuen lagundu ere, torneo honek izan zuen antolakuntza primerakoa izan zen, lehiaketa amaitu osteko giroaren parekoa.

Arabako Enpresen zuzendaria, José Luís Cortazar, Bizkaikoa, José Luís Rivera, Gipuzkoakoa, Ion Iriarte, eta Komunikazio zuzendaria, Juan Cid, izan ziren enpresarientzat antolatutako jardunaldiko parte hartzaileetako batzuk.





# El “Proyecto Cooperativo” de EROSKI

**Eroski se propone extender la condición de socio cooperativista a todos los trabajadores de sus sociedades participadas.**

## T.U. lankide

Eroski vive aferrada a las emociones fuertes. Le van los desafíos. Si hace ahora apenas un año adquirió el 75% de Caprabo, ahora tiene entre manos un nuevo y ambicioso reto: la cooperativización del grupo. Es decir, lograr el acceso a la condición de socio cooperativista de los trabajadores de las sociedades de Eroski. De llegar a buen puerto la operación, en poco más de dos años, prácticamente la totalidad de los 50.000 trabajadores del grupo pasarían a ser socios cooperativistas.

A lo largo del último año se han celebrado infinidad de reuniones para presentar y debatir el proyecto con toda la organización. Y a día de hoy, ya hay algunos indicadores que auguran un final feliz para este viaje. De hecho,

el 90% de los socios de GESPA ya se ha pronunciado a favor del proyecto; y la cooperativa Eroski, actor principal en el proceso, también ha dado su visto bueno a la cooperativización en una consulta celebrada el pasado 21 de junio. Por lo tanto, el viaje continúa su hoja de ruta rumbo a su destino.

## Eroski hoy

En la actualidad, la plantilla de Eroski la integran en torno a 50.000 personas. De ellas, unas 8.000 son socios de la cooperativa Eroski; en torno a 5.000 son socios de GESPA (sociedad civil creada por Eroski para canalizar la participación de los TCAs con carácter indefinido en el capital, gestión y resultados de su empresa); y el resto, unos 37.000, son trabajadores contratados. Y todos ellos encuadrados en un complejo y diverso entramado de sociedades distintas.

### Los motivos

La pregunta salta a la vista: ¿por qué cambiar? ¿Para qué hacerlo si Eroski es un grupo consolidado, con un crecimiento sostenido y un futuro prometedor? En Eroski han argumentado su apuesta por la cooperativización en los siguientes términos:

- Autenticidad y coherencia. La fórmula cooperativa es su modo de ser, su modelo de empresa. Es lo que son en origen y por fidelidad a sus principios lo que desean ser como grupo en el futuro.
- Preservar la naturaleza jurídica. Los ámbitos de expansión (nuevas empresas o nuevos territorios para negocios históricos) deben responder a la misma naturaleza cooperativa de la sociedad matriz, so pena de poner en riesgo el origen. El mejor modo de defender esa condición de origen es que lo nuevo sea de la misma naturaleza.
- Por necesidad. Al ser cada vez mayor el número de trabajadores no cooperativistas, necesitan que todos se identifiquen y se sientan partícipes del mismo proyecto común, ya que una realidad homogénea gana en eficacia y coherencia. Es decir, necesitan trasladar al resto de sociedades aquello que en la cooperativa funciona bien.

### Dar y recibir

Eroski propone a los trabajadores asalariados la oportunidad de ser socios de trabajo en condiciones económicas, sociales y políticas semejantes a los socios cooperativistas actuales. Un Proyecto donde las personas se unen (su trabajo y capital) para ser "Protagonistas y Propietarios" de su empresa y de su futuro, con una organización democrática, entre iguales, donde cada persona es un voto, independientemente del capital que aporta.

A cambio, se les exige la obligación de aportar al proyecto común: capital, iniciativa, participación y solidaridad, además de la vinculación y el compromiso a los resultados (al éxito o al fracaso del proyecto).

En definitiva, dar y recibir, para ganar todos. Ganan en coherencia y simplificación. Generalizan un atributo diferencial y competitivo: comprometer a las personas en un proyecto profesional y vital. Participan todos en los resultados: en los beneficios y en las pérdidas. Son más a compartir y juegan todos.

### Próximos pasos

Una vez que el pasado 20 de junio los socios de la cooperativa Eroski han refrendado el proyecto, a partir del mes de julio se enviará éste a los Delegados a la Asamblea General de Eroski. S. Coop. A continuación se abrirá un plazo de tiempo que va hasta el próximo mes de setiembre para que el Consejo Rector de EROSKI S. Coop. califique y se posicionen sobre las enmiendas que se presenten.

Y ya por último, entre octubre y noviembre se celebrará una Asamblea Extraordinaria en la que se procederá a la votación definitiva del proyecto de cooperativización. ■



**Eroski Taldeak bere kooperatibizazioa burutzen badu, Estatuko bigarren mailako kooperatibarik handiena bihurtuko da.**

## Eroski erronka berri baten aurrean

**Taldea kooperatibizatzea. Horixe da Eroskiren erronka berria, hau da, bere 50.000 langileetatik gehien-gehienak bazkide kooperatibista izatea. Eta koherentziagatik eta egiakotasunagatik egiten du. Bere izaerarekin bat egiteagatik. "Ezinezkoa da bi gauza izatea: langilea eta nagusia. Ez da koherentea eta, gainera, konplikatua da. Are gehiago, ez da eraginkorra", diote.**

**Momentuz, proposamenak harrera ona izan du, bai Gespako bazkideen artean, bai Eroskiko langile kontratudunen zein bazkideen beraien artean. Ondorioz, gauzak aurreikusi bezala gertatzen badira, eta aldaketak eragiten dituen beldurrak, nahiz eta hobetzeko izan, eta oztopoak gaintzea lortzen bada, Eroskik bere kooperatibizazioa burutuko du, eta Estatuko bigarren mailako kooperatibarik handiena bihurtuko da.**



## Constan Dacosta Presidente del Grupo Eroski

EROSKI Taldeko presidentearekin aritu gara kooperatibizazioen prozesuaz. Arrazoibideak azaldu dizkigu, argi eta garbi. Orain arte egindako kontsulten arabera badirudi prozesuak aurrera egingo duela. Orduan Eroski izango da, mundu mailan, lan bazkide gehien izango duen kooperatiba.



# *Seremos la cooperativa con el mayor número de socios de trabajo del mundo*

**EROSKI va bien. Crece, genera resultados, tiene proyectos ilusionantes... ¿Por qué este proceso de cooperativización?**

Precisamente para seguir bien, incluso para mejorar los buenos resultados; y, desde luego, para garantizarlos a futuro. Frecuentemente en las empresas debemos cambiar para seguir igual (de bien).

Nuestro proyecto de cooperativización consiste en transformar las actuales sociedades de acciones donde la cooperativa EROSKI es mayoritaria, por cooperativas mixtas. Y, en éstas, serán socios sus trabajadores y la propia EROSKI.

**¿Y por qué habéis decidido esta cooperativización?**

Por coherencia ideológica: para igualar la condición que es igual. Todos los trabajadores tienen la misma condición y deben tener semejantes derechos políticos, económicos y sociales. Tratar igual a los iguales.

Por simplificación de modelo de empresa. Es más simple ser de una misma manera y no de dos. Un idéntico modelo de gestión nos ayudará a ir más rápido, además de mejor armonizados.

Ventaja competitiva. Somos diferentes, tenemos un modelo propio. Pues bien, generalicémoslo. Queremos aflorar y fortalecer una empresa que ofrezca di-

ferencias competitivas inigualables por los competidores. Ser diferentes en algo sustancial y hacer de esa diferencia un factor competitivo que ningún otro rival puede copiar.

**¿Es este el momento oportuno para plantearla? Lo digo por la dedicación que pueda suponer la integración de Caprabo.**

Llevamos dos años trabajando el proyecto de cooperativización. Entró, pues, en nuestra agenda antes que Caprabo. Y, aunque se trata de dos grandes retos, vamos pudiendo con ellos.

Por otra parte, el debate sobre la cooperativización ha significado para los trabajadores de EROSKI el mejor programa de educación cooperativa que hubiéramos podido imaginar. De manera que, sin quererlo, hemos adelantando el objetivo de educación cooperativa. Decidir sobre dar a otros la condición de socios nos ha permitido reflexionar sobre el valor que eso tiene para nosotros, los veteranos o recientes cooperativistas de EROSKI. Y, puedo asegurar, ha sido un ejercicio saludable que vendrá bien repetir aunque no haya proyecto de cooperativización mediante; y que recomiendo a otras cooperativas realizar.



**Personalmente, ¿qué te parece la propuesta? ¿Qué reflexión conceptual haces en torno a ella?**

La gran mayoría, tanto cooperativistas de EROSKI como trabajadores de las participadas, estamos de acuerdo con el proyecto. Y aunque este cambio no ha sido una demanda ni una reivindicación, la pregunta que nos hacemos hoy es por qué no lo hemos hecho antes. Si aplicamos la lógica elemental, EROSKI no podía continuar profundizando su modelo cooperativo dentro de un grupo integrado, en el que las nuevas realizaciones estaban bajo una fórmula no cooperativa. Ya hoy, de 50.000 trabajadores sólo 8.500 somos cooperativistas; y la desproporción creciendo. No hace falta ser un genio para saber que en unos años (¿diez?) la nueva realidad iría marchitando a la antigua. De no tomar esta decisión lo cooperativo perdería peso, y con el tiempo, vigor.

Extender al resto de las sociedades el modelo de origen, representa el movimiento más cabal y efectivo para preservar los valores cooperativos en la matriz, en EROSKI, sociedad cooperativa. Tras esto, podremos profundizar y enriquecer ese modelo porque es el único para todo el Grupo y porque estas nuevas realidades, afortunadamente, traerán ideas y exigencias que contribuirán a su mejoramiento.

**Imagínate que soy un trabajador contratado de un supermercado EROSKI en Ponferrada (León), que no he oído hablar de cooperativas en mi vida, y que no conozco en detalle la organización de EROSKI. Y llegas tú para plantearme ser cooperativista. ¿Qué me dices?**

Ya lo he hecho. Y precisamente a la gente de Ponferrada (parece como si hubieras estado allí). Entre otras cosas, enumeré algunas de las razones por las que uno puede cambiarse a la condición de cooperativista, cuando ya tiene el puesto de trabajo fijo:

- Si te gusta jugar y no sólo hacer de árbitro, sí.
- Si prefieres participar en fijar tu propio destino, sí.
- Si prefieres trabajar para ti mismo, sí.
- Si crees que tener la propiedad colectiva del árbol es más justo que sólo repartirse sus frutos, sí.
- Si crees que la riqueza debe ser de quienes la crean y no sólo del capital que la financia, sí.
- Si te mueve un proyecto social y solidario, sí.
- Si crees que los otros necesitan de ti y estás dispuesto a ayudarles, sí.
- Si crees que tu necesitas de los demás para ser completo, sí.
- Si quieres trabajar en una empresa donde se ofrece respeto y confianza, sí; donde puedes decir a tu jefe “respétame, que soy tu socio”; o puedes decir a tu colaborador “ponte la pila, que esto es tuyo”, sí.

También les dije que no esperaran transformaciones milagrosas. El día siguiente a su constitución en cooperativa no quedarán ungidos de una condición prodigiosa que les resuelva sus problemas. Ni sus retos. Al contrario, en ese sentido, empeoran; sus problemas son los mismos y ahora va en su condición de socio, aplicarse más a resolverlos.

**Y según tu valoración ¿cómo se está escuchando la propuesta por parte de los trabajadores? ¿Qué nivel de aceptación está teniendo?**

Una acogida muy favorable. Prácticamente el 90% de los trabajadores integrados en la fórmula GESPA han firmado, sin aún cerrarse el proceso, su entrada en la cooperativa. Y esperamos que esta llamada atraiga también a aquella otra minoría de trabajadores que no estaba en GESPA. Estamos muy satisfechos. Estos resultados refuerzan nuestro pensamiento sobre la sensatez de la gente; si a las personas les das confianza, ven el proyecto y reciben un buen trato en la relación, prefieren jugar el partido que arbitrarlo.

Mi experiencia personal, y creo que la de otros muchos, es que este proceso se está viviendo con gran ilusión; incluso con entusiasmo. Por descontado entre los trabajadores por cuenta ajena, pero también satisfacción entre los cooperativistas de EROSKI.

No soy ingenuo, al menos no demasiado. Por tanto sé que ni todo el mundo tiene la pila a tope ni el viaje será fácil. Pero ningún viaje lo es; ni podemos aspirar a complacer siempre a todo el mundo. Por decirlo más claramente, no podemos esperar a que todo el mundo esté de acuerdo para empezar el camino; eso sería como avanzar al ritmo del más lento.

**Desde un punto de vista empresarial, de gestión del negocio ¿qué ventajas aportará?**

Como decía antes, simplificará nuestra interlocución y gestionaremos en la misma longitud de onda. Aunque tampoco hoy sufrimos graves distorsiones. Pero actuar con idéntico modelo de gestión, tener condición societaria debe permitirnos construir una diferencia competitiva. Esto que digo no es una expresión retórica; cuenta ya con su desarrollo organizativo interno. Y en resumen se puede formular así: estamos en un sector de servicios en el que las personas marcan la diferencia; pues bien, aquí las personas son propietarios de su comercio, trabajan para sí mismas. Esto debe marcar una diferencia. Y, como dicen los franceses, comenzamos a declinar esta formulación; ¿hasta dónde llegaremos?, ni idea, pero creo que muy lejos.

**¿Ves la foto final de EROSKI tras el proceso? ¿Cómo es? ¿Coincide con lo que deseabas/imaginabas para el Grupo?**

EROSKI seremos un grupo con la mayoría de nuestras sociedades bajo la condición cooperativa. Y un vértice que integre y dé unidad de gobierno, a través de una cooperativa de segundo grado. En lo funcional, como ahora. Seguiremos siendo un grupo vertical, con unidad de dirección y gobierno; pero las decisiones serán tomadas con los trabajadores de las actuales participadas en pie de igualdad con los actuales socios de EROSKI, sociedad cooperativa.

Tras este proyecto seremos la cooperativa con el mayor número de socios de trabajo del mundo. Y aunque no nos priva el volumen, sino la calidad, la fortaleza también está en la dimensión. Creo que tenemos ante nosotros la oportunidad de ensayar nuevas figuras y procesos avanzados de participación; la dimensión nos los exigirá. Estamos resueltos a conseguir que la dimensión no deteriore el resultado participativo; y, estoy convencido, descubriremos modos nuevos de articular una democracia interna suficiente, a pesar de nuestro tamaño. ■

1. ¿Qué opinas sobre la propuesta de cooperativización?
2. ¿Crees que esta solución aportará una ventaja competitiva a Eroski sobre sus competidores?
3. Te imaginas Eroski con cerca de 50.000 socios cooperativistas? ¿Qué sentimientos/emociones te provoca?

### Azucena Gallardo

Coordinadora del Programa Reconocimiento

## “¿Por qué no lo hemos hecho antes?”

1. Lo primero que me viene a la cabeza es, “¿Por qué no lo hemos hecho antes? ¡Es totalmente lógico!”

Me parece estupendo que todos los trabajadores de Eroski seamos iguales y nos podamos sentir todos partícipes del proyecto de empresa en igualdad de condiciones. Es cierto que me pierdo más en los detalles específicos del proceso a pesar de las charlas informativas, pero me quedo con el mensaje “romántico” en cuanto a visión de empresa que supone la cooperativización.

2. Estoy convencida. El hecho de ser socios propietarios ya nos distingue y nos beneficia frente a la competencia. Proporciona, creo yo, una mayor implicación por parte de los trabajadores. Que podamos ser muchos más y todos, nos hará más fuertes frente a nuestros competidores.
3. Me produce un sentimiento de gran satisfacción. Todos iguales, todos partícipes y una empresa con una identidad distinta al resto de empresas de distribución y mucho más fuerte. 50.000 personas... Se dice pronto...



### Antonio Conejo

Gerente del Hipermercado EROSKI Miranda

## “Cuanto más seamos, mejor”

1. Mi opinión es, sin la menor duda, favorable. Y lo es por muchas razones, como la coherencia con lo que decimos y somos en la cooperativa, la fortaleza que nos otorga el integrar trabajo y propiedad, el reparto de riqueza generada por todos, la fidelidad a nuestros principios, la pura necesidad de que todos estemos identificados con un mismo proyecto, la autenticidad con el modelo de empresa...



2. Es algo que siempre decimos y es verdad. Es algo que no nos pueden copiar, siempre será una ventaja tu dedicación, tu buen hacer, la defensa de lo tuyo. Y cuanto más seamos y más esfuerzos aunemos, mejor.

Desde mi experiencia en el Consejo Rector de Gespa, cuyos socios se convertirán en socios cooperativistas, puedo asegurar que la defensa del negocio, del patrimonio o la gestión de las dificultades se hace desde una posición distinta a la que puede haber en otras organizaciones. Y con el paso a la cooperativa se acentuará más.

3. Gespa ya nos ha demostrado que el cooperativismo no tiene barreras geográficas, y no creo que el tamaño sea un impedimento. Eso sí, requiere una organización acorde a su dimensión y extensión, para que todos los socios puedan ejercer su participación.

Yo me imagino a un gran grupo participando, aportando todo su buen hacer, empujando un carro lleno de ilusiones, haciendo cultura de lo colectivo como ya lo hacen las personas que forman Gespa. Esta imagen me provoca una enorme satisfacción pues veo cómo lo iniciado con Gespa se extiende y se convierte en un nuevo EROSKI.

## Josean Yela

Responsable Desarrollo de Personas  
de Hipermercados Eroski

### “Es un proceso muy positivo”

1. Tengo una opinión muy favorable al proceso de cooperativización. Me parece muy positivo desde cualquier ángulo que queramos mirarlo, tal vez porque desde mi puesto tengo una visión muy enriquecedora del conjunto de EROSKI. En nuestro área de trabajo estamos personas que somos de Eroski S. Coop. y de CECOSA (no socios); es decir, tenemos trabajos y responsabilidades iguales pero distintas situaciones sociales o societarias, unas bajo una sociedad cooperativa y otras bajo el paraguas de un convenio colectivo de una Sociedad Anónima, algo que choca con los principios que como cooperativa siempre hemos defendido. No es del todo coherente que nosotros nos hagamos más ricos a costa de nuestros propios compañeros o por lo menos sin darles a ellos la oportunidad de decidir para poder serlo.



2. Sin duda alguna, la defensa que hacemos los socios de nuestra propia organización no la van a hacer los que no la sienten como suya o al menos no tendrá la misma intensidad. Sólo hace falta recordar cuántas empresas de distribución organizada había en Euskadi (y cuyo origen estaba aquí) hace una decena de años y cuántas quedan ahora, además de la propia evolución de Eroski como organización líder en el sector.

3. Ojalá lo podamos cumplir algún día, reconozco que me cuesta imaginarlo por la dimensión de la cifra, pero sería algo que me haría mucha ilusión como socio y como miembro de una organización capaz de haberlo conseguido. Ya vamos dando algunos pasos para ir acercándonos a esa cifra, andaremos ya cerca de los 14.000 socios, así que estamos haciendo camino poco a poco. Seguro que conseguimos reunirnos un día todos en Anoeta o en el Bernabeu.

## Iñigo Marauri

Técnico de Productos Informativos  
(Redactor Jefe de CONSUMER EROSKI)

### “Es una decisión ética”

La igualdad de derechos y de deberes es un punto de partida deseable en todos los ámbitos de la vida. Y en el trabajo, más si cabe. La extensión de la posibilidad de ser socios cooperativistas a la mayoría de los trabajadores del grupo Eroski me parece, por tanto, una decisión más que acertada. Lo creo así desde un punto de vista ético y también desde una perspectiva de competitividad empresarial.



Es una decisión ética por la coherencia que muestra con los principios que convierten al grupo Eroski en una empresa diferente en su sector. El cooperativismo representa una opción empresarial en la que los beneficios son tan importantes como los medios para conseguirlos. No obstante, tampoco podemos ser ingenuos. Queremos crecer, queremos ganar dinero, como cualquier compañía.

De hecho, el proceso de cooperativización representa una distribución más equitativa de las ganancias, pero también de la responsabilidad. Y no sólo con palabras, sino con hechos. La trayectoria de Eroski ha demostrado que la responsabilidad compartida en el trabajo y en la propiedad de la empresa supone un factor de atracción, de implicación que redundan en la excelencia del trabajo, y de su rendimiento económico. Así las cosas, ¿por qué no extender el sistema?

Es cierto que este sistema no es perfecto, que en ocasiones las declaraciones van por un lado y el día a día va por otro. Pero las imperfecciones no restan validez al modelo. Aunque es muy probable que los cambios que genere la cooperativización causarán dificultades, dudas y alguna que otra fricción, la apuesta me parece válida, coherente, viable y que puede ser muy beneficiosa para todos.

# ¿Divorcio o cisma?



**Las asambleas de socios votando con libertad y responsabilidad el sí o el no de la convivencia mutua es de esas cosas que definen la modernidad y la excelencia del cooperativismo.**

**Jose M<sup>a</sup> Larrañaga**

El año 1378, a la muerte del papa Gregorio XI, entre grandes disturbios, en Roma se convocó el Cónclave para elegir al nuevo Vicario de Cristo. Los italianos exigían un papa italiano. De los 16 preladados con derecho a voto, 10 eran franceses. Los cardenales eligieron a un napolitano, que tomó el nombre de Urbano VI. Al parecer Urbano resultó ser un déspota y después de su elección se le solicitó que abdicara, ante su negativa varios cardenales disidentes eligieron a Roberto de Ginebra quien se hizo llamar Clemente VII. Fue el cisma.

A esta división se la conoce como el Cisma de Occidente. Los fieles se debían a dos autoridades que decían ser, ambos, los legítimos representantes de Dios y de su Iglesia. Los franceses optaron por Clemente VII, mientras que ingleses, alemanes e italianos mantuvieron su fidelidad a Urbano VI. Castilla, Navarra y Aragón adoptaron una política de espera.

La división sobrevivió a la muerte de ambos papas ya que sus seguidores eligieron sucesores, unos a Bonifacio IX y a Benedicto XIII los otros.

## **Cisma**

La palabra *cisma* viene del griego antiguo (*schisma*), significando división o separación (*schizo*). El cismático, es decir el que se separa, rompe con la organización pero no renuncia a la fe, ni a doctrina, crea sus propias reglas y se le considera heterodoxo, mientras que los que siguen en el modelo original son definidos como los ortodoxos.


Conviene advertir que el cisma no tiene nada que ver con la herejía, ya que esta rompe la unidad de la fe.

Históricamente los cismas se han vinculado al ámbito religioso pero, por asimilación es utilizada para cualquier situación de fractura en una ideología o un modelo político. No es posible asegurar sus efectos pues la experiencia nos dice que ha habido cismas que han acabado en guerras abiertas entre ortodoxos y heterodoxos y, por el contrario, han supuesto avances importantes en la conquista de nuevas formas de entendimiento y cooperación.

Como siempre no podemos saber si un acontecimiento es negativo o positivo hasta conocer el tipo de respuesta que las partes le dan al conflicto. Posiblemente la mayoría de los historiadores convendrán

que la "protesta" de Lutero supuso un salto cualitativo en el cristianismo que propició su adaptación a los tiempos modernos. Sabemos por la fórmula 10-90 que el 10% de las consecuencias se deben al acontecimiento en sí, y el 90% de los resultados dependen de la respuesta que demos a los acontecimientos (La ola de sentimientos solidarios ante el ataque a las Torres Gemelas que los EE.UU. acumularon se ha dilapidado y convertido en condena por la respuesta belicosa de su gobierno).

### **Divorcio**



El divorcio es la disolución del matrimonio. En la mayoría de los países, el matrimonio es una unión libre entre dos o más personas con un reconocimiento social, cultural y jurídico, que tiene por fin proporcionar un marco de protección mutua y de la descendencia. En ocasiones los cónyuges (o uno de ellos) pueden desear deshacer el vínculo matrimonial, lo cual se lleva a cabo, si en la legislación está permitido, a través de la figura del divorcio. En algunos ordenamientos jurídicos el divorcio no está permitido, entendiéndose que el matrimonio no puede disolverse por la mera voluntad de las partes ya que prevalecen los mandatos religiosos o de creencias que condenan esta práctica

El divorcio es un trance traumático e indeseado. Es el fracaso de un proyecto en común y afecta a amigos, parientes y descendencia. Hay divorcios que se producen de manera civilizada y tratando de evitar daños colaterales sobre todo a los menores que puedan pertenecer a la familia.

El divorcio no atenta contra la institución matrimonial, ni repudia su práctica, sino que se inscribe en términos de incompatibilidad de los que libremente convivían y ahora les resulta penoso hacerlo. El divorcio es una práctica moderna que se soporta en la creencia de que las partes van a ser más felices separándose que conviviendo en continuo enfrentamiento y desamor. La ley regula estas situaciones aunque lo más importante suele ser el talante de los esposos para llegar a acuerdos y fijar el tipo de relaciones que deben mantener en adelante entre ellos y sus hijos, parientes, etc.

### **¿Cisma o divorcio?**

Debemos comenzar por apreciar la eficacia de un modelo de organización y un modo de entender las diferencias que permite el divorcio o el cisma sin recurrir a la violencia o al enfrentamiento social. La institución cooperativa, el modelo federal (aplicando términos políticos) contempla con naturalidad (con dolor sin duda, pero con serenidad) la separación de miembros que han sido parte de su organización hasta ese momento. Es bueno comparar con otros modelos corporativos en los que no sería posible ni siquiera plantearse la posibilidad del divorcio.

Las asambleas de socios votando con libertad y responsabilidad el sí o el no de la convivencia mutua es de esas cosas que definen la modernidad y la excelencia del cooperativismo. El mero hecho de la votación democrática implica un avance increíble en el panorama empresarial. Es un acontecimiento, a pesar de su dramatismo sentimental, que nos debe llenar de orgullo por nuestro sistema. Entre nosotros es posible el divorcio y el cisma sin enfrentamientos institucionales.

Y ese modo de estructurar y gestionar nuestros conflictos nos debe impulsar a tratar, también, de manera innovadora las relaciones posteriores. Hacer

---

## **Nuestro talante constructivo nos emplaza en un futuro donde las oportunidades de cooperación son más rentables que los posicionamientos de confrontación.**

---

posible que el trauma actual sea un acontecimiento constructivo (Asegarse y Aspe en el deporte vasco han demostrado que la división puede redundar en beneficio de la pelota) porque nos centramos más en las oportunidades que en los roces inevitables de toda secesión.

No importa tanto saber si es cisma o divorcio, no es esencial determinar si la responsabilidad está en unos, en otros, o en todos tanto como apelar al buen sentido y, sobre todo, a la sabiduría de un modelo que ninguna de las partes renuncia a seguir cumpliendo. Sabemos que las fracturas en las relaciones humanas pueden ser a causa de no tratar con acierto aguas arriba los conflictos que se enconan o porque las incompatibilidades de carácter de los protagonistas chocan inevitablemente. Sea como sea el presente y sean los problemas del pasado nuestro talante constructivo nos emplaza en un futuro donde las oportunidades de cooperación son más rentables que los posicionamientos de confrontación.

### **Agur**

La sabiduría euskaldun halló la fórmula del agur para hacer de la despedida y la bienvenida una misma ocasión de afirmar la amistad por encima de las diferencias humanas inevitables y positivas. El adiós no cabe entre nosotros porque sin la experiencia cooperativa de Mondragón no hubiera sido posible Irizar ni Ampo, pero sin ellos tampoco podemos entender un futuro cooperativo vasco. Decía Angel Lasa socio de Ampo en la Asamblea de su cooperativa que Mondragón fue un acontecimiento fundacional revolucionario para el trabajador y que esperaba que esta fuera una revolución de crecimiento para el cooperativismo.

Esperemos que sepamos responder al reto con sabiduría, de lo contrario sería perder una oportunidad, es decir, ser cooperativamente incompetentes. ■

# El reto de la sostenibilidad (II)

**Joseba Azkarraga Etxagibel**  
Cooperativista, miembro de LANKI

## Los vascos, ricos entre los más ricos

La Comunidad Autónoma Vasca está en tercera posición a nivel mundial. Después de Islandia y Noruega, somos los terceros en el Índice de Desarrollo Humano (IDH). Es un índice utilizado por la ONU, un índice que toma en cuenta cosas fundamentales para los humanos: la esperanza de vida al nacer, el nivel educativo de una comunidad determinada y su PIB per cápita.

La medalla de bronce de los vascos más occidentales de Hegoalde (Navarra no estará muy lejos), nos pone por delante de países como Canadá, Suiza o Alemania. Los terceros, ahí es nada. Somos ricos entre los más ricos.

Y pienso: nuestro entorno cooperativo, el propio vallemadre de la experiencia, es puntero en la CAV (y en Euskal Herria) en lo que respecta a creación/reparto de riqueza, educación (una universidad y la ikastola más grande en tierra vasca), seguridad laboral, y servicios sociales (médicos y de otro tipo), con índices casi nulos de desempleo. Es decir, es muy posible que, quienes convivimos en el entorno sociológico de Mondragón, estemos en el podium respirando plata u oro. Es más que probable que seamos ricos entre los más ricos de entre los ricos.

Me pregunto si será por eso que ahora tenemos muchos medios y pocos fines, a diferencia de antes, cuando teníamos muchos fines y pocos medios.

La medalla de bronce comunicada por nuestros políticos, omite algo importante. De hecho, omite algo de bulto para los tiempos que corren: necesitaríamos unos tres planetas en caso de que todo habitante de la Tierra tuviese nuestro bienestar material (el de los vascos y el de los cooperativistas). Si el resto imitase nuestro modo de devorar el planeta y se generalizase nuestro nivel de consumo, deberíamos ir pensando en colonizar Saturno. Dicho de otro modo: cada uno de nosotros gasta recursos, energía y materia en una proporción mucho mayor de lo que le corresponde per cápita, como habitante del planeta.

Digámoslo sin rubor, sin complejos, mirando a los ojos, pero también con espíritu constructivo: no somos la cima de la solidaridad, y, por ello, deberíamos buscar soluciones desde las lógicas arizmendianas.

## Ya no basta con el Progreso

Visto lo visto, parece que los criterios de reparto de medallas deben ser modificados. A partir de ahora no basta con el IDH. Para varias generaciones, incluidos los cooperativistas que han fundado, desarrollado y dirigido la experiencia de Mondragón, el progreso económico-social-educativo ha constituido el Proyecto: la elevación material y moral de la comunidad. Y los resultados son excelentes en lo que respecta a la elevación material.

Sin embargo, a partir de ahora no basta con eso. Porque incluso el desarrollismo más ramplón puede conseguir cotas inestimables de bienestar material, y sin embargo podría alegarse:

- a. que dicho desarrollismo constituye la cima de la insolidaridad (en el caso de que en el Norte nos lo quedemos casi todo y sigamos construyendo muros cada vez más altos con respecto a los empobrecidos del Sur);
- b. que el actual sistema económico internacional constituye un arma potente de destrucción masiva; destrucción de la vida natural, y destrucción de la vida humana (como dice el Nobel de Economía Amartya Sen, con el combustible biológico como sustituto de la gasolina "los estómagos de los hambrientos deben competir con los depósitos de combustible"; y se profundiza así en eso que el relator de la ONU para el Derecho a la Alimentación, Jean Ziegler, llamó genocidio silencioso y otros llaman hambre);
- c. que el desarrollismo es, simple y llanamente, suicida (en el caso de que nos propusiéramos universalizar nuestro modelo de Progreso y lo adoptaran chinos, brasileños y africanos).

Con lo cual, además del IDH, a partir de ahora se requiere demostrar dos cosas: uno, que no se devora impunemente el planeta; y dos, que la riqueza se reparte bien a escala planetaria. Son dos nuevos principios epocales.

Arizmendiarieta no lo vio. No lo pudo ver. A pesar de que el Club de Roma impulsara en 1972 el ahora canónico libro *Los límites del crecimiento*, Arizmendiarieta articuló su pensamiento y visión de las cosas a partir de los conceptos, esquemas cognitivos y recursos culturales e interpretativos de su contexto y época. No podía ser de otra manera.

A las nuevas generaciones de cooperativistas toca encarar una innovación esencial para la empresa comunitaria en tiempos de globalidad. Toca integrar lo que en su momento no se vio. De ello depende que esto se fortalezca como 'causa justa'.

### ¿Existe algún modelo de sociedad sostenible?

Mathis Wackernagel, investigador del Global Footprint Network (California), lo sabe. Sabe que las nuevas generaciones encaran otra era, que algunos llaman del post-desarrollo. Y ha elaborado una gráfica que debiera ser el centro de discusión en todo parlamento, corporación empresarial, sindicato, universidad, asociación ciudadana o movimiento social.

Es sencillo. El eje vertical de la gráfica mide el mencionado IDH, y los países van colocándose de arriba abajo según su nivel/calidad de vida. En el eje horizontal se mide la cantidad de planetas Tierra que sería necesario si nos propusiéramos generalizar el nivel de consumo de este o aquel país (con lo cual los países van posicionándose de izquierda a derecha: cuanto más a la derecha, más planetas se requieren).

Si todos fuéramos Burundi o Nigeria, nos sobraría la mitad del planeta o más. Sería un modelo perfectamente sostenible desde el punto de vista medioambiental, pero no desde el punto de vista social y económico: probablemente seríamos analfabetos, contaríamos con una esperanza de vida de unos 49 años, y pasaríamos hambre, hambre aliñada con mucha desesperación.

Todo eso no sucedería en EEUU, Reino Unido o Australia. Ahora bien, con el *american way of life* desplegado por toda la Tierra, harían falta más de cinco planetas. Benedetti fue un visionario cuando lo denominó *american way of death*.

Sólo los países por encima de un 0,8 en IDH y que no sobrepasen el número 1 de planetas serían un modelo a seguir. Constituirían el modelo de la sostenibilidad ambiental, social y económica. Porque la economía es aquello que pretende sostener la vida, la humana y la natural, no destruirla. Y lo eficiente, por consiguiente, es todo aquello que aporta en esa dirección. Por ello, en

términos de economía eficiente y en términos de desarrollo sostenible, el modelo que ocupe ese espacio en la gráfica, es el máximamente competitivo.

En la gráfica, dicho espacio está prácticamente vacío. Aparece sólo un país.

### Una revolución en ciernes

El modelo occidental de Progreso, profusamente desarrollado en la segunda mitad del siglo XX, no ofrece futuro ninguno. Por ello, estamos entrando en una fenomenal revolución, también económica. Y entraremos, si nuestra especie opta por la senda de la evolución y adaptación inteligente (pienso en Darwin), en una profunda reformulación de lo que significará en el siglo XXI el nivel y/o la calidad de vida.

Vamos a experimentar –si todo va bien y acertamos en el cambio de dirección– una redefinición de los objetivos que persiguen los individuos en lo que respecta a la satisfacción de sus necesidades materiales; un cambio sustancial de las formas en que producimos y usamos la energía, los recursos renovables y no renovables. Y una mutación de calado en las formas de ser y hacer empresa.

El cambio climático y sus espectaculares implicaciones traerán consigo nuevos paradigmas productivos, de distribución y de consumo. Si todo va bien, insisto, y conseguimos mostrar una inteligencia de la que por ahora carecemos. Y, como sucede en tiempos de profundas turbulencias, parece atisbarse que ciertos sectores de la economía caerán y otros emergerán.

Jeremy Rifkin, asesor de varios gobiernos europeos (entre ellos, el español), habla de la necesidad de liderar la tercera revolución industrial: "que cada casa, cada fábrica, genere lo que necesita con energías renovables y sea capaz de almacenarla en pilas de hidrógeno." La economía del hidrógeno, lo ha llamado.

Algunas cooperativas comienzan a integrar la perspectiva de la sostenibilidad en formato Responsabilidad Social Corporativa. También lo hace el propio grupo cooperativo (ver TU Lankide anterior). Son avances importantes.

No obstante, hecho en falta una avanzadilla de cooperativistas que estudie seriamente propuestas más ambiciosas, sustanciales e innovadoras, que apuntan hacia una visión más profunda de la innovación empresarial y de la sociedad futura. Propuestas como la economía del hidrógeno y otras.

Nuestra universidad, con su doble carácter científico-técnico y social-humanista, puede aportar mucho en esa dirección, en estrecha colaboración con el grupo cooperativo.

# Becker

**Historia** Beckerren historia oso lotuta egon da Ederfil kooperatibari. Izan ere, 1978an Becker oso egoera larrian zegoela, bertatik irteerako langile batzuek Ederfil kooperatiba sortu zuten. Eta urtetan bakoitzak bere bidean jarraitu eta gero, duela bost urte, 2003an, Becker kooperatiba bihurtu zen eta Arrasateko talde kooperatiboan sartu. Handik hona, lana bateratsu egin dute Ederfilek eta Beckerrek. Gaur egun bi enpresa dira baina estrategia, bezero, eta erronka asko konpartitu egiten dituzte.

**Zer egiten du** Beckerrek? Eroale elektrikoak egiten ditu. Erabiltzen duen lehengaia, batez ere, kobrea da, eta prozesua honako hau da: 8 milimetroko diametroa duen kobrea hariaren bitartez (trefiladorak) mehetu, diametro txikiagokoa egin, eta pintatu.

**Produktzioa** Beraz, hiru produktu mota egiten ditu: kobrea hariaren esmalteztatua, pletina, eta aluminio gainazalarekin, produktio serie txikitik, handiak ez diren bezeroentzat.

Azken urteotan inbertsio handiak egin dira Beckerren, eta Ederfilekin zituen sinergiak optimizatu egin dira (komertzialak, produktua, ekoizteko kapacitatea, berrikuntza...). Horrek produktio ahalmena nabarmen igoarazi du: 2003an 6.700 tona produktu atera zuen (kobrea eta aluminioa), eta 2007an, berriz, 17.200 tona. Kooperatiba bihurtzeak eta Ederfilekin daukan sinergien aprobetxamenduak enpresa proiektu errentagarria izatea eragin du.

**Merkatua** Espainia, Frantzia, Portugal eta Italia dira Beckerren merkatu naturalak, eta Alemanian ere saltzen du. Ederfilek eta Beckerrek %11ko merkatu kuota daukate Europan, nahiz eta beren lehiakideak multinazionalak izan. Nazioartekotze maila handia dauka, izan ere salmenten %70 atzerriko merkatuetan egiten ditu. Duela urte batzuk jardueraren bereko enpresa asko zeuden bai Espainian bai Europan, baina azken urteotan kontzentrazio izugarria gertatu da. Orain gutxiago daude, baina handiagoak.

**Erronkak** 2009-2012 epealdirako plan estrategiko konpartitua egiteko hausnarketetan ari dira orain Ederfilek eta Beckerren. Produktuari dagokionez, zer nolakoa izan behar duen zehazten ari dira, batez ere kontuan hartuta energia eolikoa hartzen ari den indarra.

Eta merkatuei dagokienez, zerbitzua giltzarri izanda, badirudi apustua Europaren aldekoa izango dela, gaur egun duen presentzia indartuz; halaber saiaturiko direla Afrikako iparraldean sartzen eta Europako mendebaldeko herrietara iristen, betiere hemen dituen lantegi-tatik produktuak merkatu horietara esportatuz. Momentuz behintzat ez dute aurreikusten lantegiak atzerrian zabaltea.

<b>Kokapena</b>	Alegia (Gipuzkoa)
<b>Jarduera</b>	Kobre eta aluminiozko eroale elektrikoak
<b>Dibisioa</b>	Ekipamendua
<b>Pertsona kopurua</b>	52 pertsona
<b>Salmentak 2007an</b>	88.7 milioi €





## Experiencias de los socios

1

2

3



1

### **Carlos Zabaleta** Director Industrial

Empecé a trabajar en Becker el año 1974 pero sólo estuve un año, justo hasta que llegó la primera crisis y la suspensión de pagos. En 1975 un grupo de trabajadores dejamos Becker para fundar Ederfil, que con el tiempo se ha convertido en una cooperativa consolidada.

#### **Reconocimiento a las personas**

Me he ocupado de la reorganización industrial de Becker, y ha sido muy duro porque los trabajadores sufrían una situación complicada y los cambios eran necesarios en todos los campos: dirección, organización, ...

Sin embargo, a la hora de hacer balance debo decir que estoy completamente satisfecho, sobre todo por el comportamiento de las personas de Becker. Nosotros pusimos las cosas claras desde el principio y la respuesta de las personas ha sido espectacular. El resultado ha sido francamente positivo.

#### **Becker-Ederfil**

Hemos trabajado duro para que Becker y Ederfil, aun siendo dos cooperativas, compartan el mismo modelo de organización, y hemos unificado muchos aspectos que benefician a las dos cooperativas: el sistema informático, la red comercial, etc.

De cara al futuro, Becker cuenta con tecnología punta y maquinaria nueva, ya que recientemente se ha hecho una importante inversión en este sentido. Por otra parte, la implicación de todos los trabajadores asegura una mejor respuesta de cara al cliente, con un producto de mayor calidad.

2

### **Benito del Pozo** Esmaltador

Trabajo en Becker desde 1995, de manera que he vivido el cambio de SA a S. COOP. Es cierto que en un principio existían recelos por parte de los trabajadores, porque vivíamos una situación muy delicada, pero el tiempo ha demostrado que la decisión que tomamos fue acertada.

#### **Equipo humano**

Antes de transformarnos en cooperativa, trabajábamos a las órdenes de un jefe que era quien establecía lo que los trabajadores debían hacer. De manera que ninguno de nosotros sabía si la empresa iba bien o mal, ni hacia qué horizonte nos dirigíamos.

En cambio, hoy en día tenemos información directa, de primera mano, y conocemos los mercados de nuestro producto, los clientes, etc. Creo que en este momento contamos con un equipo humano consolidado. Además, compartimos muchos aspectos con Ederfil, aprovechamos las sinergias que son positivas para ambas cooperativas, y eso es positivo para todos.

#### **Amplia gama de producto**

En Becker, tenemos un catálogo de producto diversificado, con una amplia gama, ya que producimos hilo de cobre esmaltado, aluminio esmaltado, pletina, hilo recubierto. De cara al futuro es un aspecto que, probablemente, nos abrirá nuevos mercados.

3

### **Loli Ayestaran** Responsable de Calidad

Me incorporé a Becker hace 40 años, ya que empecé a trabajar con tan sólo 14 años.

#### **Por un proyecto común**

En setiembre de 2003, en una situación que rozaba la bancarrota, decidimos que la única salida era crear una cooperativa y, poco a poco, se fue consolidando nuestra relación con Ederfil y también con el Grupo MONDRAGON.

La decisión fue acertada, ya que ahora trabajamos para un proyecto que consideramos común, de todos. Además, la información es fluida, se hacen reuniones informativas para conocer la situación de la empresa, las inversiones previstas, los planes de futuro, ... Y trabajamos en equipo, donde es posible aportar ideas y opiniones.

#### **Buenos resultados**

El modelo cooperativo está dando sus frutos, ya que nuestro trabajo está siendo recompensado con los buenos resultados que estamos obteniendo. Es, sin duda alguna, lo más gratificante, porque antes también trabajábamos duro y no veíamos resultados positivos.

Ahora atravesamos un momento dulce, ilusionante, y nos atrevemos a experimentar con nuevos productos y aspiramos a abrir nuevos mercados. Las amenazas siempre están ahí, pero Becker y Ederfil tienen las mismas amenazas y oportunidades que cualquier empresa de la competencia. ■

# ¿Cuestión de nombres?

## (y III)

**Julio Cantón**

En la reflexión del mes pasado, en esta misma sección de TU, intentábamos explicar los motivos de la elección del nombre de *coordinador*, sustituyendo a otros heredados de los modelos tradicionales de gestión, especialmente, cuando nos referimos a la figura del mayor nivel jerárquico, el coordinador del Proyecto Empresarial. ¿Implica esta elección el rechazo radical de la organización jerárquica de poder en la empresa? ¿Qué se puede decir, a partir de esta elección, de los otros nombres tradicionales, sean del mismo o de otros niveles jerárquicos, que aún se emplean profusamente? En estas cuestiones intenta centrarse la reflexión de hoy.

### **Cuestión sobre el poder jerárquico**

Se observa a menudo que la elección del término *coordinador* tiene como base o motivo, más que una reflexión racional, un rechazo emocional rabioso de cualquier jerarquía. A veces, este rechazo es tan radical, que –en patente contradicción– tiende a imponerse con fuerza. Por que la rabia es impositiva por naturaleza...

Sin embargo, una determinada cota de poder jerárquico –que no equivale unívocamente a *poder de mando*– parece necesaria para estructurar una organización productiva compleja. De hecho, no conocemos ninguna estructura empresarial, por muy avanzada y post-moderna que sea, que funcione prescindiendo totalmente de la jerarquía.

Pero no es la intención de hoy profundizar en esta cuestión, que, por sí sola, podría ocupar muchas pá-



ginas, sino dejar claramente asentada esta premisa para la comprensión de la misión del coordinador en el interior de la organización.

### **La misión del coordinador interno**

Como se indicaba en la reflexión del mes pasado, la misión de la figura del coordinador, en el interior de la empresa, especialmente si nos referimos al Coordinador General o del Proyecto Empresarial, consiste en asegurar la efectividad coordinativa. Esta misión le es encomendada por el Consejo Rector: se trata, por tanto de una función jerárquica del más alto nivel.

Para cumplir su misión del modo más efectivo, el coordinador centra su afán en crear las condiciones óptimas para que la coordinación recíproca y autónoma entre las personas (el “ajuste mutuo” de Mintzberg) funcione como el modo más natural y generalizado de coordinación.

Esto no implica excluir totalmente el ejercicio del mando (la “supervisión directa” de Mintzberg): habrá situaciones que lo requieran como mecanismo más efectivo coordinación. En este sentido, quien se reconoce coordinador y no jefe (o equivalente) adquiere un doble compromiso:

- Primero, reducir el ejercicio de su capacidad de imponer (exigir, marcar límites, tomar decisiones que obligan a otros, etc.) al mínimo necesario, haciéndose cargo de las consecuencias negativas que en cada caso pueda tener esta forma de actuar sobre su relación con las personas a quienes afecta y sobre la actitud de éstas en relación con el proyecto empresarial.

- En segundo lugar, supuesta una aceptación expresa del proyecto empresarial por el conjunto del colectivo de personas (proyecto compartido), el ejercicio del mando sólo tiene sentido como exigencia de *cumplimiento* de ese compromiso colectivo con el proyecto. Y ese sentido deberá explicitarse

### Coherencia lenguaje-acción

Siguiendo, por tanto, el hilo lógico de nuestra reflexión, parece coherente con nuestra aceptación expresa del Modelo de gestión Corporativo recomendar el nombre de coordinador para las figuras jerárquicas de cualquier nivel, con los apellidos que correspondan a su función concreta: coordinador del Proyecto X, coordinador de tecnología, coordinador de equipo de fabricación, etc....

Al abandonar el viejo nombre y adoptar el nuevo, como hacen los monjes cuando emprenden la vida monástica, nos obligamos a ser coherentes con su significado: a abordar responsablemente la transformación radical que requieren los nuevos modelos de gestión *centrados en las personas*, con todas sus consecuencias. Si no se está decidido a emprender este profundo cambio, será más honesto no cambiar nuestro lenguaje, creando confusión en la relación con nuestros colaboradores...

Y comprometerse decididamente con la transformación no quiere decir ser capaces de realizarla inmediatamente en toda su amplitud. Pero sí dar inmediatamente pasos decididos y visibles en esa dirección.

### Los nombres característicos de los modelos tradicionales

Desde estas premisas y suponiendo que se acepta comprometidamente el reto del cambio, ¿qué juicio nos merecen los otros viejos nombres?

Lo primero que se puede observar al mirar la lista que se ofrecía al principio de esta reflexión –que no pretende ser exhaustiva– es que su significado no es homogéneo. Se podrían hacer dos grupos:

En el primero estarían aquellos nombres que expresan la esencia de los modelos tradicionales: *jefe, ejecutivo, mando, etc.* En algunas expresiones tradicionales el significado de estos nombres se matiza muy claramente poniendo de manifiesto su origen: así se suele hablar de *cuadros ejecutivos* o de *línea de mando* que indican inequívocamente el peso y la importancia de una estructura jerárquica de mando determinante del diseño organizativo tradicional. Son nombres y expresiones coherentes con los modelos de gestión del pasado a los que pertenecen.

Rotundamente: El empleo de estos nombres no es coherente con una aceptación declarada del nuevo Modelo de Gestión Corporativo.

### Nombres neutros

En el segundo grupo se podrían colocar unos cuantos nombres que, proviniendo indudablemente de la escuela tradicional, son susceptibles de nueva interpretación en el nuevo marco: *gerente, directivo, director, responsable, etc.* Su significado no define inequívocamente la preferencia de un modo prioritario de coordinación sobre otros, si bien su origen pudiera suscitar el rechazo de algunos.

Aunque quizá en determinados contextos los términos *director* y *directivo* pueden sugerir interpretaciones próximas a la imposición y al *dictado*, objetivamente el concepto de dirección no implica necesariamente tales interpretaciones. Un coordinador del Proyecto Empresarial, tal como lo hemos definido, implica funciones esenciales de dirección: Coordinar el proyecto hacia el logro de una visión compartida, u orientar las voluntades hacia unos objetivos comunes, es indudablemente dirigir, dirigir sin imponer.

Mantener estos nombres neutros o *reconvertibles* en este contexto de cambio hacia los nuevos modelos no parece contraindicado. Más aún, puede ser recomendable su uso por su significado básico y común, útil para entendernos sobre los diversos modos –pasados, presentes o futuros– de ejercer el poder de dirigir las organizaciones.

### Un nombre diferente: líder

Se suele utilizar a menudo el nombre de líder, para designar la figura jerárquica de los nuevos modelos, especialmente al referirse a los niveles jerárquicos intermedios. Esta utilización del término merece un comentario.

Atendiendo a su significado, se registran en los diccionarios tres acepciones de la palabra *líder*:

- La primera se refiere al campo de la política. El líder es el *director, jefe, o conductor de un partido político*. ... En esta acepción no se especifica el modo en que el líder ejerce su poder de dirección. Puede ser cualquiera. Hitler, por ejemplo, fue un gran líder político y, a la vez, modelo de dictador
- La segunda se enmarca en el campo del deporte. Líder es el *que va a la cabeza de una competición deportiva (el primero)*.
- En el mundo de la gestión y dirección de las empresas, ha surgido en las últimas décadas una nueva acepción del término. En este campo el significado más comúnmente aceptado de *liderazgo* es la *capacidad de influir de unas personas sobre otras, basada en características o cualidades personales específicas que confieren al líder una autoridad reconocida por los otros*.

Naturalmente, es ésta última la acepción que hemos de aplicar a nuestro caso. Y, de acuerdo con ella, no debiera utilizarse la palabra *líder* como designación de figura organizativa alguna, so pena de confundir la capacidad de las personas con su misión o función en la organización.

Una cosa es la figura del coordinador y otra, la capacidad de liderazgo de la persona que es designada para esa función. Es obvio que el coordinador ha de ser líder para ser efectivo. Pero puede ocurrir que alguien designado oficialmente como tal no sea líder en el grado requerido, o que quien no detenta la función sea reconocido como líder influyente.

El liderazgo es, por tanto, una característica de las personas. Todas las personas somos líderes por naturaleza y, al desarrollarnos como personas, desarrollamos también nuestro liderazgo.

Se termina así nuestra reflexión en torno a esta *cuestión de nombres*, que no ha pretendido defender posición dogmática alguna, sino tan sólo arrojar un poco de luz para poder entendernos mejor. ■

# Gestión ambiental

**En los últimos meses se han publicado dos nuevos textos legales de carácter ambiental a los que conviene prestar atención por su posible trascendencia y su aplicación a un amplio espectro de cooperativas: la Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental y el Real Decreto 105-2008 que regula la producción y gestión de residuos de construcción y demolición.**

## Ley de Responsabilidad Medioambiental

### Objetivos y principios

Esta Ley nace como trasposición de la Directiva 2004/35/CE y su objetivo fundamental es hacer que los responsables de causar daños al medio ambiente estén obligados a reparar el daño causado con independencia de las sanciones administrativas o penales que les correspondan; es decir, el que contamina paga... y repara.

Esta obligación de reparación va más allá de la mera indemnización dineraria y supone una responsabilidad ilimitada por la que se ha de asumir el total de los costes a los que asciendan las acciones que permitan mantener o devolver los recursos naturales dañados a su estado original.

Sin embargo, la visión de la Ley no se limita únicamente a regular las acciones reparadoras, estableciendo la prevención y la evitación de los daños medioambientales como políticas básicas de actuación para todas las actividades.

### Ámbito de aplicación y requisitos básicos

En primer lugar, no todos los recursos naturales están protegidos por esta ley. Tan solo lo están aquellos que tienen cabida en el concepto de daño medioambiental: aguas, suelo, ribera del mar y de las rías y especies de la flora y de la fauna silvestres presentes permanente o temporalmente en España, así como a los hábitat de todas las especies silvestres autóctonas. Quedan excluidos los daños al aire y los daños a las personas y sus bienes.

En cuanto a su alcance para las empresas, si bien para todas se establece la obligatoriedad de prevenir y evitar, la obligación de reparar recae específicamente sobre todas aquellas que desarrollen actividades incluidas en el Anexo III, entre las que se incluyen las siguientes:

- Actividades IPPC o a las que afecte la legislación sobre accidentes graves.
- Gestores de residuos y vertederos.
- Vertidos de aguas residuales sujetos a autorización.
- Captación y represamiento de aguas sujetos a autorización.
- Fabricación, utilización y almacenamiento de sustancias y preparados peligrosos
- Transporte de mercancías peligrosas.

Así, serán las empresas que desarrollen este tipo de actividades las que tendrán obligación de constituir una garantía financiera para hacer frente a su responsabilidad ambiental. Esta garantía financiera habrá de ser establecida por el valor de los costes en que se supone que se podría incurrir en función de los daños potenciales, con un límite cuantitativo de 20.000.000 €, salvo en los casos de exención siguientes:

- Empresas con actividades susceptibles de causar daños cuya reparación se evalúe por una cantidad inferior a 300.000 €.
- Empresas cuyos costes de reparación se evalúen entre 300.000 y 2.000.000 de euros y acrediten disponer con carácter permanente un SGA según ISO 14001 o EMAS.
- Utilización con fines agropecuarios y forestales de determinado tipo de productos fitosanitarios y biocidas.

Los tipos de garantías financieras que se podrán establecer podrán ser los siguientes:

- Póliza de seguro.
- Aval de una entidad financiera.
- Constitución de una reserva técnica mediante la dotación de un fondo al efecto.

Finalmente, indicar que la fecha a partir de la cuál será exigible la constitución de esta garantía se aprobará a partir de 30 de abril de 2.010, no pudiendo constituir la garantía antes de 01 de enero de 2.011.

**El objetivo fundamental de esta ley es hacer que los responsables de causar daños al medio ambiente estén obligados a reparar el daño causado con independencia de las sanciones administrativas o penales que les correspondan; es decir, el que contamina paga... y repara.**

### Situación actual y previsión de desarrollo

A pesar de que la aprobación de la Ley y su puesta en vigor se realizase el año pasado, se encuentra todavía pendiente de elaboración el reglamento que la desarrolla, que ha de ser aprobado antes de la finalización del 2008.

A tal efecto, en febrero de este año tuvo lugar en Sevilla un taller de trabajo organizado por el Ministerio de Medio Ambiente en el que se dio inicio al proceso de elaboración del citado reglamento. Entre las principales conclusiones a las que se llegó en dicho taller, que habrán de ser tenidas en cuenta para la elaboración de dicho reglamento y, por tanto, serán claves para determinar la forma de aplicación final de la Ley, cabe destacar las siguientes:

- Para asegurar la calidad de las evaluaciones de riesgos realizadas, se ve necesario que las empresas con actividades del Anexo III realicen de forma obligatoria un análisis de riesgos y que dicho análisis se realice de acuerdo con una norma, de tal forma que un agente independiente pudiese verificar dichos análisis. A tal efecto, la Norma UNE 150008 de Evaluación de Riesgos puede ser tomada como ejemplo para la normalización de los análisis de riesgos.
- La complejidad en la cuantificación técnica y económica del daño, elemento fundamental para la determinación de la cuantía de la garantía financiera a establecer.
- La posibilidad de incorporar soluciones sectoriales para la fijación de las garantías.

En los últimos años, el sector de la construcción ha alcanzado unos índices de actividad muy elevados, lo que ha provocado un auge extraordinario de la generación de residuos procedentes tanto de la construcción de infraestructuras y edificaciones de nueva planta como de la demolición de inmuebles antiguos, sin olvidar los derivados de pequeñas obras de reforma de viviendas y locales. Dichos residuos forman la categoría denominada residuos de construcción y demolición.

El problema ambiental que plantean estos residuos se deriva no solo del creciente volumen de su generación, sino de su tratamiento, que todavía hoy es insatisfactorio en la mayor parte de los casos, ya que a la insuficiente prevención de la producción de residuos en origen se une el escaso reciclado de los que se generan.

Entre los impactos ambientales que ello provoca, cabe destacar la contaminación de suelos y acuíferos en vertederos incontrolados, el deterioro paisajístico y la eliminación de estos residuos sin aprovechamiento de sus recursos valorizables.

Con el fin de corregir esta situación en febrero de 2008 se aprobó este real decreto, en el que reestablecen obligaciones para los productores y los poseedores de residuos de construcción y demolición. El productor se identifica, básicamente, con el titular del bien inmueble en quien reside la decisión última de construir o demoler y el poseedor de dichos residuos es quien ejecuta la obra y tiene el control físico de los que se generan en la misma.

Entre las obligaciones que se imponen al productor, destaca la inclusión en el proyecto de obra de un estudio de gestión de los residuos de construcción y demolición que se producirán en ésta, que deberá incluir, entre otros aspectos, una estimación de su cantidad, las medidas genéricas de prevención que se adoptarán, el destino previsto para los residuos, así como una valoración de los costes derivados de su gestión que deberán formar parte del presupuesto del proyecto. También, como medida especial de prevención, se establece la obligación, en el caso de obras de demolición, reparación o reforma, de hacer un inventario de los residuos peligrosos que se generen, proceder a su retirada selectiva y entrega a gestores autorizados de residuos peligrosos.

El poseedor, por su parte, estará obligado a la presentación a la propiedad de la obra de un plan de gestión de los residuos de construcción y demolición en el que se concrete cómo se aplicará el estudio de gestión del proyecto, así como a sufragar su coste y a facilitar al productor la documentación acreditativa de la correcta gestión de tales residuos.

A partir de determinados umbrales, se exige la separación de los residuos de construcción y demolición en obra para facilitar su valorización posterior, si bien esta obligación queda diferida desde la entrada en vigor del real decreto en función de la cantidad de residuos prevista en cada fracción. ■

# Desarrollo personal y organizaciones que emprenden



## Marian Iriondo

responsable de la Unidad de Gestión de Desarrollo de Personas y Equipos (PTG).

El 5 de junio nos reunimos en Arantzazu un grupo de personas que han realizado o están realizando el "Curso Experto en Desarrollo Personal y Liderazgo de Equipos" de MU, además de algunos profesores de la universidad. Allí conversamos del efecto que los programas de desarrollo personal, que desde la Unidad de Gestión de Desarrollo de Personas y Equipos (PTG) se están impulsando, pueden estar generando en las organizaciones.

Hablamos todos y de todo lo que nos importa. Para ello, la herramienta utilizada fue el *world café*, una herramienta sencilla pero a la vez poderosa, que recoge el saber individual de los participantes y ofrece como resultado *inputs* colectivos. Dicha herramienta surgió cuando Peter Senge, hace 10 años y de forma casual, pudo provocar diálogos entre un pequeño grupo de amigos. Hoy en día es utilizada en formatos a gran escala para dinamizar y provocar conversaciones.

## Las conversaciones

Dentro de la actividad de PTG las conversaciones tienen un papel fundamental. Entendemos que las organizaciones son redes conversacionales y que un líder es un vehículo para el aprendizaje, un líder participativo cuya herramienta son las conversaciones, y que de la calidad de las mismas depende en gran medida su efectividad. El *world café* se trata de un tipo de conversación.

En Arantzazu provocamos una gran conversación y establecimos enlaces entre el aprendizaje individual y el organizacional. Las conversaciones generadas fueron ricas y abundantes. Cada uno compartió lo que traía, escuchó lo que otros aportaban y entre todos se generó algo distinto, más rico. En palabras de los asistentes, a medida que la mañana transcurría hubo mayor fluidez, profundidad, diversidad, conocimien-

to colectivo, complejidad e implicación personal en las intervenciones.

## Los cambios

Una de las conclusiones principales es que estos programas provocan cambios, y estos cambios no se ciñen solamente al ámbito profesional sino también al personal, por estar ambos integrados en nuestras vidas. También se habló

de la responsabilidad, de la madurez que con ello adquirimos casi sin darnos cuenta. Se citó la magia y conectividad que genera un programa de estas características. Y aunque todos valoraron positivamente este tipo de formación, surgió una duda compartida: la necesidad y a la vez dificultad para trasladar lo aprendido a las organizaciones. Se entendía que la persona formada se convertía en un potencial innovador, que su observador cambiaba y se disponía al cambio, al cambio de verdad, el que parte del desarrollo personal de uno mismo.

Como en cualquier proceso emprendedor, aparecieron las mieles y hieles que lo acompañan. Se repitió la palabra miedo: el miedo al cambio, la cultura del miedo, silenciar por miedo,... etc. La incoherencia entre acciones y principios y el tipo de liderazgo se citaron como otras posibles barreras. Frente a esto surgió el reto que tenemos de generar organizaciones emprendedoras y se buscaron las formas para alcanzar ese reto, concretándose en las características que siguen: siendo modelos coherentes de cambio, actuando desde la emoción de la ilusión, identificando valores compartidos, comprometiéndose, y sobre todo, provocando espacios de reflexión. ■

## Escuchar

**La jornada consistió sobre todo en reflexionar y en vivir un tipo de conversación que lo hiciera posible, ya que lo vivido se aprende mejor. De ese espacio en el que reflexionamos juntos, surgió la vivencia de cambio en el que estamos inmersos. Nos llevamos la constatación vivida de que para innovar, para emprender, el conocimiento que cada uno posee es fundamental, que las experiencias que cada uno aporta constituyen una parte importante para el cambio, que lo que necesitamos está ahí, solamente hace falta escucharlo...**

# La *chanson* de Roland

**El cantar de Roldán es un cantar de gesta. Así se denominan a ciertos poemas, generalmente anónimos, destinados a ser recitados en público y que relatan hechos memorables, heroicos, épicos.**



## Eukeni Olabarrieta

España y Francia cuentan con abundantes cantares de gesta. Y uno de ellos, el primero, es el de Roldán, escrito allá por 1060; por lo tanto, casi 300 años más tarde de darse la batalla de Roncesvalles, tiempo suficiente para que los hechos y los personajes se transformen y desfiguren. Así, Carlomagno va a España en plan Cruzada Santa para liberarla del poder musulmán, buscar y rescatar el sepulcro de Santiago y propagar la fe cristiana en la península. Tras siete años de guerra conquista España a los moros. Solo se resiste Zaragoza, ciudad del rey Marsilio. Ganelón, suegro de Roldán, y que se llevaba muy mal con su yerno, rumia la traición y llega a un acuerdo con Marsilio. Este promete el oro y el moro a Carlomagno que decide regresar a Francia. Días después, un poderoso ejército comandado por Marsilio sale en su persecución. Los atacantes vascos y navarros se transforman en 400.000 sarracenos musulmanes que caen sobre la retaguardia del ejército franco.

Roldán, apoyado por la flor y nata de la caballería francesa pelea como un titán y se niega a usar su olifante (cuerno) para solicitar auxilio al grueso del ejército, hasta que por fin, intuyendo la derrota, lo hace, y lo hace con tal fuerza que le estallan las sienas. Antes de morir Roldán desea romper la espada Durandarte para que no caiga en manos del enemigo y la golpea con fuerza contra una roca; pero la espada no se rompe, la que se rompe es la roca. La historia continúa y al final a Carlomagno se le aparece el arcángel San Gabriel.

En la *Chanson de Roland* uno de los personajes destacados es el Obispo Turpín. Aunque nadie ha podido demostrar que hubiese un obispo Turpín combatiendo con Carlomagno, si hubo un Turpín o Tilpín, monje de la abadía de Saint Denis que falleció en septiembre del año 800, meses antes de la coronación de Carlomagno en Roma. Originalmente el libro cuarto del *Codex Calixtinus* se titulaba "Historia de Carlomagno y Roldán" pero se conoce desde antiguo como "Crónica Turpini" por atribuirse al arzobispo Turpín, personaje que eligieron sus autores, copistas o compiladores entre los siglos XI y XII para prestigiar con la firma un relato que de otro modo no habría podido introducirse en los monasterios. La *Chanson de Roland* y la *Crónica Turpini* son las dos mayores deformaciones de la batalla de Orreaga.

En el manuscrito 39 de San Millán de la Cogolla, escrito en alfabeto visigodo y anterior al siglo XI, aunque no se puede datar el año exacto, se relata el viaje de vuelta de Carlomagno y dice: "Pero cuando el ejército cruzaba el puerto de Cisa en Roncesvalles, Roldán falleció muerto por los sarracenos"

## Altabizkarko kantua

Otra historia curiosa, y esta ya del siglo XIX, es la del *Altabizkarko kantua*, poema al que puso música Benito Lertxundi y se editó en disco doble de vinilo dedicado a Orreaga allá por los años 80. La primera obra literaria del insigne A. Campion fue la Balada épica de Orreaga que escribió en 1877; era una nueva versión del *Altabizkarko Kantua* elaborado medio siglo antes por Monglave. Eugene Garay de Monglave era un periodista de Baiona que en 1834 escribió un artículo que incluía la melodía vasca, la balada épica de Orreaga, que según él se transmitía oralmente de padres a hijos; dijo que había visto la canción escrita en la casa del conde Garat. Pero la realidad era muy distinta: Monglave, invitado a participar en una reunión de euskaldunes en París escribió él mismo la canción, se la inventó, y lo hizo en francés, y Louis Duhalde se la tradujo al euskera. El fraude lo descubrió un pastor protestante investigador literario. ■

# La experiencia de estudiar en el extranjero

**Cada año son más los alumnos que se decantan por realizar parte de sus estudios en universidades extranjeras, y también son muchos quienes optan por realizar el proyecto de fin de carrera en una universidad o empresa extranjera.**

El departamento de relaciones internacionales de Goi Eskola Politeknikoa coordina cada estancia en países como: Francia, Alemania, Bélgica, Italia, República Checa, Eslovaquia, Polonia, Finlandia, Dinamarca, Suiza, Inglaterra, Escocia, Irlanda, China, India, Canadá, Estados Unidos, México...

En lo que respecta al curso académico 2007-08 un total de 72 alumnos se han formado en universidades extranjeras, bien realizando proyectos o cursando parte de la carrera universitaria que iniciaron en Mondragón Unibertsitatea. Por su parte, han sido 27 los alumnos que procedentes de otros países han elegido Goi Eskola Politeknikoa para cursar parte de sus estudios.

## Priyata Goyal



Priyata llegó, procedente de India, el 12 de mayo a Mondragón. Durante una estancia de tres meses su objetivo es realizar un proyecto relacionado con sus estudios de Ingeniería de Ciencias Materiales; cursa el cuarto año.

### ¿Cuál ha sido tu primera impresión de Mondragón?

Hace dos años otros estudiantes de India vinieron a Mondragón con un proyecto de tres meses, y gracias a ellos me animé yo también. Ya me hablaron de esta universidad, y la primera impresión ha sido muy buena. La universidad en la que yo estudio en India tiene 50 años, mientras que Mondragón Unibertsitatea cuenta con edificios nuevos y modernos; eso fue lo que más me impresionó a primera vista. Después, he ido conociendo a la gente y me gusta mucho su manera de ser, puesto que tanto profesores como alumnos, siempre están dispuestos a ayudar.

### ¿Cuáles son tus proyectos de futuro?

En julio regresaré a India y todavía debo estudiar otro año de carrera para terminar. Después de concluir la carrera, espero trabajar en alguna empresa de allí, en mi país.

## Julen Kapelastegi



2007ko irailean heldu zen Txinara Julen, informatikako ingeniartzako karrera amaierako proiektua egiteko asmoarekin. Ekainaren 20an itzuli da etxera.

### Nolatan aukeratu duzu Txina proiektua egiteko?

Informatikako Ingeniaritza ikasi dut Goi Eskola Politeknikoa eta, karrerako azken urtean, Altuna Groupeko Arrasateko JMA enpresan informatikari lanetan ibili naiz. Karrera amaierako proiektua egiteko proiektu interesgarria eskaini zidaten JMA, hain zuzen AltunaGroupek Txinan duen fabrikari ERP (Enterprise Resource Planning) ezartzea, hau da, beharrezkoak diren azpiegiturak ezartzea (CPDgela, sare berria, zerbitzariak, txinatar hornitzailearen kontratazioa, koordinazioa, harremana...) eta Arrasateko egoitza nagusiaraino komunikazioa ahalbidetzea.

### Nolako esperientzia ari zara bizitzen?

Profesionalki oso esperientzia aberasgarria da, zerotik hasi beharreko lana izan baita, eta prozesu guztia hasieratik jarraitzeko aukera izan dut.

Kulturari dagokionez, txinatar langile aktiboaren mitoa erori egin zait hemen nagoenetik, salbuespenak salbuespen, lanarekiko duten jarrera oso pasiboa baita, eta nekagarria da beti gainean egon beharra. Horretaz gain, ordubete eman dezakezu langile bati zerbait azaltzen, nahiz eta ondoren ez dizun kasurik egingo; beraz, ezin zara inolaz ere beraietaz fidatu. Hizkuntza handikap bat da noski, ez ditu gauzak errazten. Enpresan 90 bat langile gara eta bost dira ingelesa dakitenak. Horiek dira gure artean eta beste langileen artean bitartekari lana egiten dutenak, eta zaila da komunikazioa lortzea. Ondorioz, pazientzia izaten ikasi dut, bestela egoerak gainditu zaitzake eta!

### Aurrera begira zein dira zure asmoak?

Ekainean bueltatzen naizenean, proiektua bukatu eta lan jarraitzeko asmoa dut. Aurrera begira Altuna Groupeko Alejandro Altuna S.A. (JMA) enpresan jarraitzea gustatuko litzaidake. Oso gustura nago bertan, lan interesgarriak egiteko aukera dago eta laneko giroa oso ona da.



## Kaarle Kajanen



Estudiante de Ingeniería en construcción naval, en Finlandia. Permanecerá en Mondragón hasta mediados de julio, en una estancia de tres meses.

### ¿Cuál es el objetivo de tu estancia en Mondragón?

Estoy trabajando en un proyecto relacionado con la ingeniería mecánica. Además, asisto a clases de esta especialidad (relacionado con las vibraciones), y me gusta mucho la manera de impartir la materia, aunque tengo alguna dificultad por el idioma, ya que mi nivel de castellano es bastante bajo.

### Y ¿cuáles son tus proyectos cuando vuelvas a Finlandia?

Volveré en julio y, después de las vacaciones de verano, comenzaré otro nuevo curso; todavía debo superar otros dos años para finalizar la carrera.

## Piotr Kaminski



Empezó a estudiar Ingeniería en telecomunicaciones en Polonia y llegó a Mondragón hace un año, para seguir con los estudios en MU. Está en cuarto año de carrera.

### ¿Por qué elegiste venir a Mondragón?

Me ofrecieron tres opciones: Mondragón, Dinamarca o Suecia. Me decanté por Mondragón, quizá por el clima, aunque esperaba que fuera más cálido.

### ¿Qué diferencias existen entre la universidad de Polonia y la de Mondragón?

La mayor diferencia está en la relación con el resto de alumnos y con los profesores. En MU, la relación es mucho más estrecha, el trato con los profesores es cercano, de amistad, incluso se les llama por su nombre, mientras que en Polonia son señor o señora. Por otra parte, el sistema de estudio también es diferente, porque aquí los exámenes finales tienen mucha importancia, quizá demasiada, mientras que en Polonia si no superas algún examen, te ofrecen más oportunidades para recuperar. Además, aquí la teoría y la práctica se combinan día a día, mientras que en Polonia primero aprendemos teoría y luego práctica.

También he percibido que aquí es más fácil encontrar un trabajo tras concluir los estudios, porque la relación con las empresas cooperativas del entorno es directa y permanente.

### ¿Hasta cuándo te quedarás en Mondragón?

No sé, debo esperar los resultados de los exámenes y después decidiré. Pero, me gustaría quedarme y realizar las prácticas en alguna empresa de aquí.

## Praisku Aranburu Arnaud Trichard



Son estudiantes de ingeniería industrial, especialización en mecánica. Praisku es estudiante de MU y ha realizado un semestre del tercer curso y el cuarto íntegro en la universidad de Toulouse. Arnaud es francés y estudia en estos momentos el último curso de carrera en Goi Eskola Politeknikoa. Con ello, ambos estudiantes lograrán un doble diploma, concedido por las dos universidades.

### Praisku, ¿por qué elegiste la universidad de Toulouse, en Francia?

Todo fue muy rápido. Nos dijeron que teníamos opción de conseguir un doble diploma y nos expusieron la oportunidad de estudiar en el extranjero. Durante dos semanas le di muchas vueltas al tema, y finalmente me apunté. Pensé que era una buena oportunidad académica y, sobre todo, personal, en cuanto a la experiencia de vivir en el extranjero. He estado un año y medio, he cursado el segundo semestre del tercer curso y también cuarto. En estos momentos estoy otra vez en Mondragón en quinto y último año de carrera. Ha sido una experiencia muy buena, que repetiría en cualquier momento, por ejemplo en el proyecto fin de carrera.

### Arnaud, ¿qué tal te sientes en esta universidad, en Mondragón?

Estoy en Mondragón desde octubre de 2007, y al principio fue muy difícil porque apenas hablaba castellano. La universidad me ha gustado: las clases, los profesores, los compañeros, el ambiente, ... Espero terminar mi estancia aquí en julio y después debo pensar en el proyecto de fin de carrera. Para mí, ha sido mi primera experiencia en el extranjero, pero no descartó la posibilidad de repetirla.

## Mikel Perez



Orain dela lau urte, ingeniartzat antolakuntzako karrerako hirugarren kurtsoa bukatu ondoren, Parisen egin zuen proiektua. Ondoren, bi urte geroago, bosgarren mailako lehen seihilekoa Mexikoko unibertsitatean egin du.

### Zergatik Mexiko?

Egia esan, nik ez nuen aukeratu. Lehenago Parisen egondakoa nintzen, Erasmus programari esker, eta, beraz, oraingoan beste ikasle batzuei eman zitzaizen aukera beka hori aprobetxatuz Europako herrialde batera joateko, eta nire kasuan, Mexikora joatea proposatu zidaten. Ez nuen gehiegi pentsatu; mailetak egin eta Mexikorantz abiatu nintzen.

### Zer moduzko esperientzia izan da?

Ikaragarria! Oso ona, are Parisekoa baino hobea, bertako jendearengatik batik batik. Queretanon Monterrey unibertsitateak duen campusean joaten nintzen eskoletara eta, nahiz eta oso unibertsitate desberdina izan gurearekin konparatuta, oso gustura egon naiz.

# Nuestras “Buenas prácticas preventivas”

Desde el año 2005 Lagunaro Mondragón recopila en su página Web, las Buenas Prácticas que sus empresas asociadas van llevando a cabo en materia de prevención de riesgos laborales.

## Objetivo de las buenas prácticas

El objetivo de esta puesta en común es dinamizar los avances en materia de Seguridad y Salud Laboral, a través de la divulgación activa de las experiencias de las empresas de Lagunaro-Mondragón

## ¿Qué es una buena práctica?

Se trata de iniciativas, actividades, métodos de gestión o prácticas que han mostrado su efectividad en su aplicación práctica ya que consiguen:

- Reducir los accidentes y su gravedad.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Integrar la prevención en la actividad empresarial.
- Crear cultura preventiva.

## ¿Qué información se detalla?

Cada una de las buenas prácticas recoge información relacionada con:

- Situación de partida.
- Solución adoptada.
- Beneficios obtenidos.
- Claves y dificultades para su implantación.
- Plazo de ejecución.
- Coste / Inversiones / Recursos.
- Información adicional. ■

## Nuestras buenas prácticas preventivas

NUESTRAS BUENAS PRACTICAS PREVENTIVAS			
Objetivo de las buenas prácticas			
¿Qué es una buena práctica?			
¿Cómo puedo aportar mi buena práctica?			
EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL	Protección de Cabeza	MARBOCI	Protección de cabeza frente a golpes
	Información al trabajador		Información sobre el uso de equipos de protección individual
PRIMEROS AUXILIOS	Sección de EPIS	BATZ	Máquina Expendidora de EPIS
	Heridas	OSORNA	Cintas de suturas
ERGONOMÍA	Manipulación	OSORNA	Mochila portaherramientas para personal de mantenimiento
	Manual de cargas	OSORNA	Cajas embalaje
	Movimientos Repetitivos	orkli	Apososentos para puestos con movimientos repetitivos
	Cambios Organizativos	OSORNA	Celulas OPI
SEGURIDAD	Manejo de Cargas	FORALUCE	Instrucciones de manipulación de cargas con paredes grillas
	Puntos grupales	LAGUNARO	Organización de emergencias
HIGIENE	Planos	orkli	Reducción del ruido debido a caída de piezas
	Sustitución individual	orkli	Eliminación del tricloroetileno en procesos de limpieza de piezas
PARTICIPACIÓN	Reuniones	OSORNA	Cuentas por Incidencias
COORDINACIÓN EMPRESARIAL	Obras de construcción	ULMA	Cadenario de obra
	Sección de la documentación	BATZ	Aplicación informática de coordinación empresarial
INTEGRACIÓN DE LA PREVENCIÓN	Cultura preventiva	aredu	Trámites Información PPI

**Protección de cabeza frente a golpes:** Se trata de una gorra que protege al trabajador de golpes en la cabeza cuando se trabaja en espacios reducidos.

**Información sobre el uso de equipos de protección Individual:** Mediante paneles informativos a pié de puesto, se informa a los trabajadores sobre los equipos de protección individual a emplear en cada puesto, el modo de uso, conservación, etc.

**Máquina Expendidora de EPIS:** mediante la cual se pone a disposición de los trabajadores los equipos de protección individual homologados por la empresa, durante las 24h del día. Asimismo se permite realizar un control y seguimiento del uso de los mismos por parte de los trabajadores.

**Suturas:** Solución sencilla para aplicar en heridas superficiales

**Mochila portaherramientas para personal de mantenimiento:** que permite transportar el material y herramientas necesarias reduciendo la carga manual y disminuyendo las molestias de espalda, sobretodo en personas de mas edad .

**Cajas embalaje:** adaptadas ergonómicamente al puesto de trabajo reduciendo así el riesgo dorsolumbar del puesto de trabajo.

**Apoyabrazos para puestos con movimientos repetitivos:** que permite el apoyo permanente del brazo a pesar del continuo movimiento del mismo durante las operaciones de montaje.

**Células OPF:** en las cuales un trabajador realiza el montaje del producto desde el inicio al final reduciendo así trabajos monótonos, movimientos repetitivos y mejorando los alcances, etc.

**Instrucciones de manipulación de cargas con puentes grúas:** mediante las cuales se pone a disposición del trabajador la información necesaria sobre los elementos de elevación, características de las cargas, formas de sujeción, etc. a utilizar en la elevación y transporte de diferentes piezas, módulos o máquinas.

**Organización de emergencias:** en la que se describe una forma sencilla de organizar la evacuación y el posterior recuento de personas en el lugar de encuentro.

**Reducción del ruido debido a caída de piezas:** incorporando en la zona de caídas de piezas material aislante del ruido

**Eliminación del tricloroetileno en procesos de limpieza de piezas:** eliminando la exposición a agentes químicos peligrosos

**Comités por Lantegis:** Mediante reuniones quincenales por lantegi, se identifican situaciones de riesgo y se marcan acciones correctoras, preventivas y de mejora relacionadas con PRL, incrementando así la participación, la integración y la eficacia en materia de prevención de riesgos laborales.

**Cuaderno de obra:** En el que se recoge, para cada proyecto, toda la información relacionada con las empresas contratadas, registros de seguimiento del Montaje, registro de Incidencias, etc.

**Aplicación informática de coordinación empresarial:** que permite la Gestión de la documentación de Empresas y trabajadores Autónomos, disponer en tiempo real de toda la información de relacionada con las contrataciones y al estado de actualización de la misma, etc.

**Tríptico Información PRL:** Con el fin de que todo el colectivo conozca aspectos de PRL: Política de seguridad y salud laboral, Accidentabilidad – siniestralidad, Acciones realizadas y pendientes, etc.

## Delegados de prevención del sector servicios asistieron a la formación básica específica



Durante los días 14, 21 y 28 de mayo Lagunaro Mondragón organizó un curso Básico de prevención de riesgos laborales dirigido a Delegados de Prevención de empresas del sector Servicios en el que participaron Seguros Lagun Aro, MCC, LKS, Lagun Aro Servicios y Mondragón Sistemas de Información.

## Lagunaro Mondragón participa en el III Congreso Internacional de Seguridad y Salud en el Trabajo



Durante los días 4, 5 y 6 de Junio se celebró en el Palacio Euskalduna de Bilbao, el III Congreso Internacional de Seguridad y Salud en el Trabajo organizado por Osalan. En el Congreso se presentaron varias comunicaciones desarrolladas por Técnicos de Prevención de Lagunaro Mondragón y algunas de sus empresas asociadas:

- Valoración de la exposición a ruido laboral considerando la gestión del riesgo: propuesta metodológica (Lagunaro Mondragón – Fagor Ederlan)
- Control biológico de la exposición laboral: Evolución histórica en Lagunaro Mondragón Servicios S. Coop. (Lagunaro Mondragón)
- Absorción dérmica de percloroetileno evidencia mediante control biológico (Lagunaro Mondragón – Orkli)
- Evaluación del riesgo derivado de agentes químicos considerando el modelo simplificado de la comisión europea (Lagunaro Mondragón – Fagor Electrónica)

El Congreso sirvió como punto de encuentro de los Técnicos de Prevención, tanto de las empresas asociadas, como del resto de profesionales que se dedican a la prevención de riesgos laborales.

## Próximas citas

- El día 11 de julio se celebrará en Gandiaga Topagunea el VI Encuentro de Técnicos del Servicio de Prevención Mancomunado Lagunaro – Mondragón.
- Continuando con la **formación continua** de los Técnicos de Prevención de las empresas asociadas al Servicio de Prevención Mancomunado Lagunaro Mondragón el día 16 de Julio se realizará una **jornada sobre Gestión de Productos químicos** desde el punto de vista de Higiene Industrial

TALLER SUBSESIONADO

# Tallistas

**El aprendizaje de la talla requiere una cierta vocación y también experiencia. En cualquier caso, disfrutar haciendo el trabajo, es primordial. Y la madera utilizada tiene también una importancia relevante.**

**Carmelo Urdangarín • José M<sup>a</sup> Izaga**

La madera ha sido, a lo largo de la historia, uno de los materiales más empleados por el hombre, primero para satisfacer sus necesidades y más recientemente también en la elaboración de numerosos bienes decorativos

Uno de los oficios tradicionales más destacados entre los que trabajan la madera es el de los tallistas, es decir, los artesanos especializados en la decoración de objetos construidos por ellos mismos o terceras personas con los motivos y estilos que el artista entiende más adecuados.

El País Vasco se ha caracterizado desde hace décadas por el notable número de tallistas con que hemos contado, a lo que ha podido contribuir la fabricación de muebles conocidos como "de lujo" que requerían una ornamentación importante. Esta actividad industrial tuvo gran importancia en varias comarcas como el Urola medio guipuzcoano, sobre todo en Azpeitia, así como en Zarautz y Orío. Este antecedente quizá explique el gran número de personas que actualmente trabajan y tallan la madera en sus tiempos de ocio.

Entre los artesanos tallistas más destacados de nuestro país se encuentra Lander Urkia, en el que se dan la pasión por el trabajo de talla bien hecho y su vocación de profesor, es decir, la transmisión a sus alumnos de las técnicas y conocimientos necesarios para dominar este oficio, lo que exige además la indispensable experiencia.

## **Un maestro tallista vocacional**

Lander Urkia Arana (Errenteria 1963) cursó las enseñanzas básicas y medias en su pueblo natal, obteniendo la titulación en Formación Profesional en la especialidad Química y más tarde llevado por su vocación y compaginando con su actividad laboral, el grado medio en Madera.

Desde muy joven tomó contacto con las manualidades en el taller de su padre, especializado en la fabricación de piezas de caucho y aficionado a trabajar



con la madera. Puede decirse que su relación vocacional con este material se ha consolidado con el transcurso de los años.

Aunque en gran medida debe considerársele como autodidacta, tuvo como maestro a Paulino Larrañaga Longarte (Eibar 1918) a cuyo taller acudió con cierta regularidad. Este artista en varias disciplinas desde hace décadas, en los años sesenta y setenta del siglo XX se dedicaba a la talla de culatas y muebles, entre otros, *kutxas*. Hay que recordar que Paulino fue, a su vez, alumno del reconocido maestro tallista Jesús Berezibar Espilla (Eibar 1909-Isla Margarita, Venezuela 1980).

Su vocación, las enseñanzas recibidas y la perseverancia de Lander, fueron formando al futuro maestro que ha estudiado y asumido las técnicas y procedimientos tradicionales que aplica en su trabajo, con lo que se mantiene el legado de nuestros mayores.

En 1991 se integró en la Escuela Municipal Xenpelar de Errenteria como profesor de talla de madera en el taller de Artes Plásticas. En el año 2002 fue reconocido por la Diputación Foral de Guipuzkoa como Maestro Artesano en su especialidad.

## **La talla**

Lander Urkia como maestro tallista fabrica una notable variedad de productos de madera, en los que la talla es determinante en su elaboración. Entre los mismos podemos



destacar las *kutxas* y *argizaiolak*, aunque también tienen entidad, los relojes, marcos y espejos, entre otros. La mayoría son obras únicas que se diseñan para cada cliente, aunque también trabaja bajo pedido o reproduciendo piezas antiguas. También realiza esculturas que se utilizan como trofeos en pruebas deportivas, eventos culturales y homenajes. Aunque con menor entidad también ha llevado a cabo trabajos de restauración de tallas.

Al referirse a las *kutxas* o arcones, Antxon Aguirre Sorondo nos recuerda que este cajón con cerradura se utilizaba en los caseríos para usos diversos, desde salar cecina o jamones y almacenar el grano, en cuyo caso generalmente no eran talladas, hasta las empleadas para guardar los objetos de más valor de la familia o los elementos utilizados en los ritos funerarios, en cuyo caso eran ornamentados con tallas. En su elaboración predominaba la madera de castaño y en menor medida el roble y el haya y es a partir del siglo XVIII cuando los artesanos empiezan a tallarlos con motivos artísticos. A partir del siglo XIX no parece registrarse una evolución destacable.

Actualmente se siguen construyendo *kutxas* en muchos casos de gran valor artístico, si bien con fines exclusivamente decorativos y adaptados a las actuales viviendas, tanto en tamaño como en la sustitución de la tradicional tapa superior por otra lateral, lo que permite utilizarlos como soportes de diversos objetos.

Las *argizaiolas*, madera de variadas formas en las que se enrosca cera con mecha en su interior, y que se encendían durante las ceremonias religiosas en memoria de los difuntos, suelen ser talladas con diversos motivos, generalmente los mismos que los habituales en arcones, vigas y cruces.

### Los medios

Lander trabaja en un amplio taller equipado, entre otras máquinas, con tronzadora, cepilladora, sierras de diversas clases (principalmente de cinta y vaivén), taladro de columna, electro-esmeriladora y torno. Sin embargo el trabajo manual sigue siendo el fundamental. Unos amplios ventanales permiten disponer de la necesaria luz natural. El taller cuenta además con varias mesas sobre las que el maestro realiza el trabajo general y el específico de talla, además de estanterías y cajones donde se depositan útiles y dibujos. Igualmente dispone de una biblioteca especializada.

Las herramientas, de varias formas y dimensiones que utilizan los tallistas tienen una gran importancia en su trabajo y básicamente suelen ser, entre otras, gubias, formones, macetas, compases, escuadras, escofinas, escoplos y cuchillas, a los que hay que agregar algunas específicas para labores concretas. Una parte de estas herramientas, que han sido utilizadas en el pasado, han sido recuperadas por Lander Urkia o construidas por él mismo.

### El proceso productivo

En la talla tiene también una gran importancia la clase y características de la madera empleada. Nuestro artesano utiliza habitualmente el roble y en menor medida el castaño, el haya y el nogal, aunque presenta mayores dificultades al trabajarlo. En el caso de las *kutxas* existe un gran número de modelos, entre los que el artífice, de acuerdo con el cliente, selecciona el más conveniente, antes de proceder a su ornamentación. También se elaboran *kutxas*, así como *argizaiolas* con diseños propios. Sobre todo en este caso y por su características, los especialistas pueden conocer el nombre de su autor. Una vez terminada la talla se colorea la pieza con cera y betún de Judea, empleándose también la nogalina. En el caso de que la obra deba permanecer en el exterior se le impregna con un barniz protector.

### La comercialización

Lander también dispone de una página web: [www.landerurkia.com](http://www.landerurkia.com), en la que da a conocer su trabajo y sus productos.

Los principales demantes hoy en día son entidades públicas y particulares, bien para dedicarlos como trofeos o bien como elementos decorativos. Próximamente inaugurará una exposición permanente en la que se exhibirán sus trabajos, así como los instrumentos y herramientas antiguas que ha ido recogiendo y catalogando a lo largo de su vida. Desde hace diecisiete años, Lander Urkia ejerce como maestro de talla tradicional vasca en madera en el Centro de Artes Plásticas de la Escuela Municipal Xepelar de Errenteria. En el curso actual de talla, que se imparte por las tardes durante seis horas, son más de ochenta los alumnos. ■



# ELECTRA-VITORIAN euskararen normalizaziorako igogailua martxan!!

**Pasa den maiatzaren 28an egin zen Electra-Vitoria Kooperatiban "Euskararen normalizazioaren ibilbidea" gaia lantzeko mintegia.**



Gai hau aztertu eta enpresa osora zabalatzeko kezka, 2008an Kooperatibako organoetan izandako kideen aldaketak eragin du. Erakunde bateko

Euskara Plana arrakastatsua izan dadin ezinbestekoa da organoetako kideen parte hartzea eta bide batez, erakundetze maila areagotzea. Hau lortzeko beharrezkoa da organoetako kideek Euskara Planaren gaineko formazioa jasotzea.

Parte hartze hau bideratzeko organoetako kide berriek Euskara Planaren nondik norakoak ezagutu eta barneratu behar dituzte. Eta ezagutza eta esperientzi horren transmisioa bideratu zen mintegi honen bidez.

Mintegia, Electra-Vitoriako Euskara Batzordeak antolatutako zuen eta Kontseilu Errektore, Kontseilu Sozial, Zuzendaritza eta Lan Taldeetako kideek parte hartu zuten.

Mintegia ondorengo modu honetara egituratu zen:

- Olatz Agorriak, Euskara Planaren Koordinatzaileak, hasiera eman zion.
- Leire Muxikak, Emuneko ordezkariak, Euskara Planaren teoria eta metodologia azaldu zuen.
- Janire Ereñok, Edesa Kooperatibako ordezkariak, euren esperientziaren berri eman zuen.
- Txema Abarrategik, Mondragoneko ordezkariak, Korporazioak euskararekiko finkatuak dituen helburu eta ildo estrategikoak aipatu zituen.
- Talde dinamika: taldeka elkartu eta euskarak irudia, laneko giroa, kanpo harremanak eta beste eremu batzuetan ematen digunaren gainean hausnartu genuen.

Berlaratu ginen kide guztiok aktiboki parte hartu genuen. Euskara Planak Electra-Vitoriako langile moduan eta pertsona moduan orain arte eman diguna adierazteaz gain, etorkizunean eman beharko lukeenaz ere hausnartu genuen.

Hemen bertan jasotako ondorio batzuk:

- Euskara Planak kooperatibako inplikazioan eragin du eta kohesioa areagotu da. EEPA berripaperak komunikaziorako tresna eraginkorra da euskara eta Euskara Planarentzat, eta baita Kooperatibarentzat ere.
- Electra-Vitoriak euskara ikasteko ematen duen aukera aprobetxatuz, langile asko euskara eskoletan murgildu da. Bestalde, lankide berriek heziketa euskaraz jaso dute eta lana euskaraz egiteko aukera eman behar zaie.
- Erakundeak gizartearen beharrei aurre hartzeko duen gaitasuna erakusten du eta erakunde berritzaile baten irudia islatzen du.
- Kanpo harremanei dagokionez, Gasteizek zerbitzua euskaraz ere izatea eskatzen du eta zerbitzu hori ematen erreferenteak izatea lortu behar dugu. Errotulazioa, iragarkiak, etab. euskaraz ere eginez pertsona gehiagorengana iristea lortzen dugu.
- Beste erakundeekin harremanak landuz esperientzien trukaketa bat eman daiteke.

Electra-Vitoriako Euskara Batzordean mintegi honekiko zehaztutako helburuak bete dira. Euskara ardatz hartuta Kooperatibako organoetako kideen artean hausnarketa bat bideratzeko balio izan du, eta eragiten duenaz eta eragin beharko lukeenaz, denon artean adostasun batetara iristeko. Bestalde, beste Planetako esperientzien berri izatea ere, kasu honetan Edesakoa, oso interesgarria eta baliagarria izan da eta ezagutza hau kudeatzea eta elkarlana bideratzea garrantzitsutzat jo da.

2007an, Mondragonek Korporazioko Arabako kooperatibei bideratuta antolatutako ekitaldian Electra-Vitoriako Lehendakariak Euskara Planaren berri eman zuen. Euskara Batzordeko kideek mintegi hau probestu dute ildo honetako ekintza gehiagotan parte hartzeko nahia Mondragoni adierazteko.

Amaitzeko aipatu Electra-Vitoriako Euskara Batzordeak elkarlanerako eskua luzatzen diela euskararen normalizazioan aurrera egin nahi duen erakunde orori. ■



# ¿Por qué Brasil?

**El espíritu del modelo de cooperación al desarrollo que guía la labor de Mundukide y del sistema de intercooperación en el que se enmarca está basado en la idea mágica de compartir "experiencia", concretamente, la Experiencia Cooperativa de Mondragón.**

Ese ha sido el horizonte principal e inspiración que ha marcado el rumbo y la orientación de las múltiples acciones y proyectos de esta joven Fundación. Se trata de una propuesta diferente, menos convencional, dentro de un amplio abanico de propuestas y estilos para la cooperación al desarrollo que practican miles de organizaciones de este tipo (ONGDs) a nivel mundial. Es una buena idea por lo que tiene de potencial para ser eficaz por un lado, y proporcionar, por otro, una fórmula de desarrollo sostenido y soberano a las comunidades en vías de desarrollo.

Pero esta propuesta también impone la necesidad de analizar e identificar con criterio más fino, si cabe, que la que precisan otros modelos de cooperación, es decir, ¿con qué protagonistas se ha de trabajar? Parece razonable que para que una comunidad sintonice y active todas las dimensiones de un proceso de desarrollo comunitario y cooperativo debe contar con una tradición propia, con una identidad cooperadora suficiente como para poder acoger, con relativo éxito, este modelo de desarrollo. O en su caso, o en todos ellos, plantear el proyecto, sobre todo, como un proceso de maduración y de educación comunitaria y cooperativa. En este camino Mundukide necesita seguir prospectando más realidades de pobreza, experimentando procesos y adecuando su pedagogía para el desarrollo, principalmente, como camino de maduración.

## **MST**

Parece que de lo anterior se deduce que existen contrapartes con un nivel de auto-organización, de entrada, mayor que otras. Movimientos o comunidades de pobres con una visión más clara de transformación social y de búsqueda de justicia. Y con todo esto, parece que el Mo-



vimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (Brasil) cuenta con esas condiciones que se han ido describiendo anteriormente. Se podrían citar algunas de esas características, brevemente:

- El MST es un movimiento social con alto grado de auto-organización y autoconfianza, un movimiento que cuenta con conciencia de comunidad y de grupo, es una organización con conciencia política y de transformación social clara.
- Son audaces y emprendedores, impulsan estrategias con iniciativa y criterio propio, independientemente de contar con apoyo de unos u otros, tienen capacidad de buscar recursos propios. Ellos mismos cuentan con experiencias en la creación de cooperativas previas a nuestra colaboración. Abordan los problemas de forma autogestionada.
- Y tienen una concepción integral del desarrollo comunitario: mujeres, educación, medio ambiente, producción, un modelo social... Trabajan con la marginación de Brasil (miles y miles de personas fuera del sistema) con una visión de servicio al colectivo, priman lo colectivo frente a lo individual. Creemos que en este proyecto se puede dar una verdadera cooperación en la intercooperación.

Y por último, podrían ser un espejo, con un carácter multiplicador, muy alto. El MST es un movimiento que aúna a más de 2.000.000 de personas en Brasil y, además, es referente en toda América. ■

**El MST es un movimiento que aúna a más de 2.000.000 de personas en Brasil y, además, es referente en toda América.**

# Vivir con la enfermedad

**Las enfermedades crónicas son relativamente duraderas, y se dan con mayor incidencia en las personas mayores.**

Vivir con una enfermedad de larga duración (también denominada crónica) plantea nuevos retos a la persona que la padece y, también a las personas de su entorno.

El hecho de padecer un trastorno crónico no implica necesariamente tener una enfermedad grave o que puede poner en peligro la vida de una persona, aunque algunas enfermedades crónicas, como el cáncer y el SIDA, lo pueden hacer. Cada enfermedad crónica tiene sus propios síntomas, tratamiento y evolución. Exceptuando el hecho de que son relativamente duraderas, las distintas enfermedades crónicas no se parecen necesariamente entre sí. La mayoría de las personas que padecen estas enfermedades no piensan en ellas mismas como en un "enfermo crónico", sino como en alguien que padece un trastorno específico: el asma, la artritis, la diabetes, el lupus, la anemia falciforme, la hemofilia, la leucemia, ...

## Enfermedades crónicas en la vejez

El actual estilo de vida y el alto grado de obesidad y sobrepeso en la sociedad han provocado que las enfermedades del adulto mayor pasen de ser infecciosas a "crónicas". Efectivamente, hasta hace dos décadas, las personas mayores de 60 años solían padecer enfermedades infecciosas, como bronquitis, catarro, faringitis o diarrea. Hoy, el exceso de comida industrializada y el poco ejercicio que realiza este sector de la población favorece la obesidad, por lo que de manera más frecuente sufre enfermedades de tipo crónico, como diabetes, hipertensión, insuficiencia renal y hepatitis. De hecho, debido al aumento de la esperanza de vida en la sociedad, una de cada cuatro consultas externas que se realiza en el servicio de medicina familiar es de adultos mayores, y de éstos, uno de cada tres tiene males crónicos.

## Herramientas para asumir el control

La gente que padece una enfermedad crónica debe asumir y afrontar la situación. En este proceso, que varía según la persona, estas pautas pueden servir de mucha ayuda:

Reconoce tus sentimientos. Las emociones pueden no ser fáciles de identificar. Por ejemplo, dormir mucho, llorar mucho o estar de mal humor pueden ser signos de tristeza o depresión. También es bastante



habitual que las personas que padecen una enfermedad crónica se sientan estresadas al sopesar las realidades de padecer una enfermedad crónica, por un lado, y de tener que rendir en los estudios, cumplir los compromisos sociales y otros aspectos de la vida cotidiana, por el otro.

Busca apoyo en servicios o personas concretas especializadas en ayudar a afrontar el estrés y las emociones intensas. A algunas personas les va bien hablar con un psicoterapeuta o unirse a un grupo de apoyo pensado especialmente para gente que padece su enfermedad. También es importante que te dejes ayudar por aquellas personas en quienes confías, como tus mejores amigos y tus familiares. Lo más importante a la hora de buscar ayuda no es necesariamente encontrar a alguien que sepa mucho sobre la enfermedad que padeces, sino a alguien que esté dispuesto a escucharte cuando estés deprimido. Identificar tus emociones, aceptarlas como una parte natural del proceso que estás viviendo y expresarlas o compartirlas de una forma en que te sientas cómodo te puede ayudar a sentirte mejor con tu situación.

Desempeña un papel activo en el cuidado de tu salud. La mejor forma de aprender sobre tu enfermedad y sentir que controlas la situación es haciendo preguntas. Cuando vayas al médico, generalmente te dará mucha información, que no siempre podrás asimilar a la primera. Es posible que te queden aspectos concretos sin aclarar y que tengas que pedirle al médico o el personal de enfermería que te repita algunas cosas para estar seguro de que lo has entendido todo. A mucha gente le cuesta mucho pedir: "Por favor, ¿puede repetírmelo?" por miedo a parecer tonta. Pero los médicos necesitan años de estudios y práctica para aprenderse la información que a ti te dan en una sola visita! ■

Identificar tus emociones, aceptarlas como una parte natural del proceso que estás viviendo y expresarlas o compartirlas de una forma natural te puede ayudar a sentirte mejor con tu situación.





## Día mundial del cooperativismo

JULIO

17

Se celebrará en el Palacio Euskalduna de Bilbao y el acto estará abierto a todos los cooperativistas. Se homenajeará al Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.

El próximo 17 de julio se celebrará en Bilbao el 86º Día Mundial del Cooperativismo y, al mismo tiempo, el 25º aniversario del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (CSCE). La cita será a las 11.30 en el Palacio Euskalduna y la jornada se iniciará con una breve presentación a cargo de Patxi Ormazabal, presidente de la Confederación de Cooperativas y la posterior intervención de Pedro Luis Uriarte, presidente de Innobasque.

Durante el acto también se proyectará un video que resume los hitos más significativos de la trayectoria del CSCE y se realizará un cálido homenaje a sus primeros miembros.

Asimismo, está anunciada la presencia en esta jornada del consejero de Justicia, Empleo y Seguridad Social, Joseba Azkarraga y del Lehendakari.



## Liderando la innovación, II Jornada de desarrollo directivo de MONDRAGON

JULIO

18

Se celebrará el próximo 18 de julio en el palacio de congresos Kursaal de Donostia.

El próximo 18 de julio se celebrará en el Palacio de Congresos Kursaal de Donostia la segunda jornada de desarrollo directivo de Mondragon, organizada por el Centro de Desarrollo Cooperativo y Directivo Otalora. El objetivo será reflexionar sobre las actitudes necesarias y las formulaciones claves para la implementación de una cultura innovadora.

Esta edición contará con la participación de tres ponentes:

- **Txomin García**, vicepresidente de MONDRAGON, en la División de Sistemas Industriales. Versará sobre las claves de la innovación.
- **Fernando Trias de Bes**, profesor de ESADE y director de la consultoría de investigación e innovación Salvetti & Llombart. Abordará la aplicación del pensamiento lateral al marketing como elemento relevante para la innovación radical y los factores clave en los procesos de emprendizaje.
- **Luigi Valdés**, reconocido experto a nivel internacional en pensamiento empresarial y autor de numerosas publicaciones entre las que destaca "Innovación: El arte de inventar el futuro". Planteará la innovación desde una perspectiva integradora poniendo de manifiesto su carácter estratégico para construir y afianzar posiciones de liderazgo.

Según el programa previsto, la jornada se clausurará a las 6 de la tarde a cargo de la Ministra de Ciencias e Innovación, Cristina Garmendia.

Las personas interesadas en tomar parte en la jornada deberán realizar la inscripción en el teléfono 943 712330 (Marian Uribarren, muribarren@mondragoncorporation.com).



# Cartas

1

## MONDRAGON cambio de nombre y algo más

Recientemente se ha modificado el nombre de MCC por el de MONDRAGON. Quiero expresar mi protesta por la forma y el fondo al hacerlo.

Respecto a la forma, creo que se debería haber informado y pedido opinión a todos los Consejos Rectores para dar ideas sobre posibles nombres, y después elegir el más idóneo y comercial, pues estoy seguro que hubieran colaborado muchos, y con buenas aportaciones.

A mí se me ocurren posibles nombres: "Cooperativas Reunidas Mondragón", "Reunión de Cooperativas Mondragón", y muchas más que hubieran salido.

En relación al fondo, pienso que nunca tenía que haber desaparecido la palabra "Cooperativa", puesto que es lo que nos define como diferentes.

Los valores cooperativos van después de se nombre. Esto ha supuesto para mí y muchos de mis compañeros más antiguos un duro golpe a la moral. Todo esto no hace que

el "espíritu cooperativo" aumente, sino todo lo contrario, que los que lo teníamos, lo perdamos. Si tan preocupados estáis con la falta de "espíritu cooperativo" por qué no le preguntáis a los jóvenes cómo quieren que sea su cooperativa, sin miedo, sin tapujos, con preguntas directas.

Yo preguntaría: ¿Creéis o pensáis que las subidas salariales al porcentaje que crean más diferencias son justas? ¿El reparto que se hace de los resultados a cartillas por el anticipo es justo? ¿Cómo os gustaría que se hiciese? Y así muchas más preguntas sobre formación, información, etc. Tenemos que conocer sus opiniones.

Los cooperativistas debemos tener más obligaciones que los trabajadores de las Sociedades Anónimas, pero también más derechos y mirar más por aquéllos que lo pasan peor para llegar a fin de mes. Las direcciones tienen que estar mucho más cerca de los trabajadores bajos (no en estatura) para generar más confianza y menos conflictos.

Antonio Guerra Santos  
Socio de URSSA

## hizkuntzen kornerra

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

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

Si eres trabajador de una empresa de MONDRAGON o estudiante de MU, **manda tus**

**respuestas** (a las dos preguntas) antes del 15 del mes siguiente al de la publicación de la revista, a **tulankide@mondragonlingua.com**

**Podrás ganar un marco de fotos digital cortesía de BEEP Durango.**

Las respuestas correctas y el ganador del sorteo será publicado en TU Lankide y en [www.mondragonlingua.com](http://www.mondragonlingua.com).



### 1 Nola esaten da euskaraz

#### "Principios básicos cooperativos"?

- Oinarrizko printzipio kooperatiboak.
- Kooperatibaren oinarrizko printzipioak.
- Oinarrizko-kooperatiba printzipioak.

### 2 How do you say in English

#### "Proyecto compartido"?

- Shared Project.
- Joint project.
- Joint venture.

#### OHARRA

Aurreko hilean aldizkaria beranduago banatu genuenez oso erantzun gutxi jaso ditugu. Hori dela eta, ale honetan aurreko hileko galderak errepikatzea erabaki dugu. Parte hartzera animatzen bazarete marko digitala dotorea irabazteko aukera izango duzue.

#### Nola parte hartu:

TU Lankideren irakurleek (MONDRAGONen integratuko dauden langileek eta MUKo ikasleek) parte hartu ahal izango dute lehiaketan eta horretarako, [tulankide@mondragonlingua.com](mailto:tulankide@mondragonlingua.com) posta elektronikoko helbidera

bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik. Hileroko "BEEP Durango" etxearen eskutik, izaera teknologikoa eta/edo pedagogikoa duen opari bat zozke-

tatuko da erantzuna asmatu dutenen artean. Erantzun zuzenak hurrengo hileko TU Lankiden argitaratuko dira, baita ere MONDRAGON LINGUA webgunean ere.



## Aitor Zuberogoitia

MU - Huhezi

**Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzian Fakultateko irakaslea eta ikus-entzunezko komunikazioa ikasketen zuzendari da aitor. Oraintsu "Bertan bilbo" liburua argitaratu du pedro anaiarekin batera, hiri honetan euskarak izan duen presentziaren historia jasotzeko.**



# "Bilbon, euskara gehiago hitz egiten da gaur"

### Noiztik ematen dituzu eskolak fakultatean?

Amaitzear dagoen hau nire hirugarren ikasurtea da.

### Aurretik, non egin duzu lan?

Hainbat tokitan ibili naiz: Egunkarian, Argian, Euskal Idazleen Elkartean, Topagunean, eta hona etorri baino lehen EHUan...

### Horrelako ibilbide luzearen ondoren, zer inpresio hartu zenuen HUHEZira heldu zinenean?

Erroka oso polita zen, izan ere ikus-entzunezko komunikazioaren karrera berria diseinatzen ari ginen, ia guztia definitzeko zegoen... horrek dakartzan mehatxu eta aukera guztiekin, noski!

### Eta zein da hiru urte hauetako balorazioa?

Oso positiboa. Uste dut hiru urtetan gauza asko egin direla eta beste hainbat geratzen zaigula egiteko. Izan ere, aldaketak etengabe gertatzen ari dira: mundu unibertsitarioa aldatzen ari da, Bologna dela eta; komunikazioa ere, Internetek eraginda, izugarri aldatu da.

### Eta ikasleak, gazteak aldatu dira?

Ni ikasle nintzen garaitik aldaketa handia sumatzen dut. Testuetan oinarritutako kulturatik klik-ean oinarritutako kultura batera egin da salto. Erosotasunean hazi dira gaurko gazteak, eta bat-batekotasuna bilatzen dute. Hala ere, horrek ez du esan nahi ez dituztela beste balio on batzuk, e!

### Unibertsitate kooperatiboa izanda, inplikatzeko dirak gaurko gazteak?

Bai, baina sartzen direnean asko harrizten dira hemengo funtzionamenduaz: ikasleek zuzenean hartzen dute parte Kontseilu Errektorean eta baita jarraipen-taldeetan ere. Beste unibertsitate batzuekin konparatuta, ikasleen ahotsa entzuteko askoz ere bide gehiago daude Mondragon Unibertsitatean.

### Euskararekin lotutako hainbat komunikabide eta elkartetan ibilitakoa zara.

Etxebarría herrian jaioa eta Markina-Xemeinen hazitakoa naiz, Euskal Herriko ingururik euskaldunenean; orain Bilbon bizi naiz, eta betidanik bizi izan dut lotura estua euskarekin.

### Oraintsu, "Bertan Bilbo" liburua argitaratu duzu.

Pedro anaiak eta biok landu dugu, eta Bilboko Udalak argitaratu. Bertan jaso dugu euskarak Bilbon XX. mendean izan duen presentziaren historia (talde zein pertsonen istorioak, azken batean).

### Zein izan da ikerketa prozesua?

Orain dela lau bat urte hasi genuen eta orain dela bi bukatu; beraz, prozesua luze joan da: baimenak lortu, 30 lagun inguru elkarriketatu, idatzi, zuzendu, argazkiak bildu eta aukeratu...

### Nola sortu zen liburua idazteko ideia?

Jakin aldizkarirako, Xabier Gereñori elkarriketa egin nion, eta konturatu nintzen

hainbat gertaera historiko zeudela ezagutzen ez zirenak, eta hortik sortu zen guztiak biltzeko ideia.

### Zein dira ondorio orokorrak?

Topiko batzuekin kidegiz dugun Bilbo bat badagoela, baina askoz ere gutxiago ezagutzen dugun beste Bilbo bat ere badela, komeni dena ezagutzeko, ikuspegi orokorra aberasteko.

### Zein da beste Bilbo hori?

Esate baterako, frankismo garaian toki publikoan sortutako lehen ikastola Bilbon izan zen; baimen ofiziala jaso zuen lehen ikastola ere (Resurreccion Maria Azkue) bilbotarra izan zen; euskaltegiak Bilbon sortu ziren; euskalgintza modernoa Bilbon sortu zen...

### Eta nolako da gaurko Bilbo?

2004ko datuak kontuan hartuz, %15 euskalduna da (55.000 pertsona inguru) eta %26 ia euskalduna. Egia esan, ni 18 urterekin joan nintzen Bilbora ikastera, eta ordutik sumatu dut bilakaera garrantzitsua, euskara gehiago hitz egiten baita gaur egun.

### Baduzue aurrera begira antzeko beste proiekturik?

Ez, bestela ere lanez lepo gabiltza! Proiektu polita izan da, baina momentuz ez dugu besterik.

### Beste afiziorik?

Irakurri, paseatu, lagunekin egon, oportetan kanpora bidaiatu...



GIZATASUNA  
LANEAN