

A fondo La década cooperativa

- La internacionalización consolida el negocio industrial de MONDRAGON al superar los 4.000 millones de ventas en el exterior.
- Alecop firma un acuerdo de intercooperación con otras tres instituciones educativas referentes en el Estado.
- Eroskiko Batzar Nagusiak 2013-16 plan estrategikoa berretsi du.

RSC 2012



Balance de actividad de MONDRAGON en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a lo largo de 2012.

www.tulankide.com

Garatzen

Emociones y compromiso en nuestras cooperativas.

Arcadi Oliveres

"La cooperación es la única alternativa y su aplicación debe ser urgente".

Elkarrizketa

Eroski gana el premio *Capital Humano 2013*.

MONDRAGON Taldearen baitan, erantzukizun sozialarekiko lotura duten gaien inguruko azterketa egiten dugu honako alean. Besteak beste, 2012an izan den enpleguaren bilakaera datuak ematen dira; euskal ekonomiari eginiko ekarpena azaltzen da; Mondragon Unibertsitatearen eboluzio datuak ematen dira; euskararekin loturiko lan ildoan zehazten dira; eta abar.



4 Kooperatibetako berriak

Secciones

- 42 **Garatzen** | Emociones y compromiso en nuestras cooperativas.
- 44 **Euskaralan** | MONDRAGON euskararen irradiazio gune.
- 45 **Colaboraciones** | La globalización de la cooperación.
- 46 **Elkarrizketa** | Arcadi Oliveres, economista.
- 48 **Elkarrizketa** | Eroski gana el premio Capital Humano 2013.
- 50 **50. urteurrena** | Mibak 50 urte bete ditu.
- 52 **Colaboraciones** | La VeloSolex de ORBEA, la bicicleta que camina sola.
- 54 **A fondo** | La década cooperativa.
- 56 **Erreportaia** | Politeknika Txorierri.
- 58 **Elkarrizketa** | Iñaki Etxezarreta, Arizmendi Ikastolako zuzendaria.
- 60 **Gurasoak gaur** | Instrucción y construcción.
- 61 **Web 2.0** | Fagor Ederlan prepara su sitio web sobre el 50 aniversario.
- 62 **Viajes por el mundo** | Los castillos del desierto.
- 63 **Salud y deporte** | Vida saludable.
- 64 **Pertsonaia** | Aitor Jauregi, MCC Telecom.



Trabajo y Unión (T. U. Lankide),
Aita José M^a Arizmendiarrietak
1960ko irailean sortutako aldizkaria.

argitaratzailea

OTALORA. Azatza.
20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa.
Telefonoa: 943 712 406.
tulankide@mondragoncorporation.com

zuzendaria

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

kontseilu editoriala

Zigor Ezpeleta
Belen Kortabarria
Arantxa Laskurain
Javier Marcos
Jabier Reteği
Mikel Zabala

erredakzio kontseilua

Lehendakaria:
Jabier Reteği
Kideak:
Iñaki Badiola
Carlos Sarabia
Jose Antonio Ajuria
Esther Korta
Kepa Koldo Ortiz de Urbina
Izaskun Santamaria

diseinua eta maketazioa

Josan Martínez Esquíroz

erredakzioa

Arteman Komunikazioa
(Gorka Etxabe, Usoa Agirre)
Rosa Mondragon

imprimatzailea

Mccgrahics S. Coop.

erakunde laguntzaileak



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

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



Cooperativas responsables

Según el *Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa* (en adelante RSC) se define a ésta como “la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”. Es decir, se trata de implementar en la empresa políticas y acciones concretas para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, las comunidades en las que opera y la sociedad en su conjunto.

La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico, y comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.

MONDRAGON es un buen ejemplo de práctica RSC, como recoge en su *Decálogo de compromisos RSC*, un decálogo cuyo punto de partida son sus propias señas de identidad, que expresan claramente su responsabilidad con la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social. En efecto, esos compromisos se desglosan en tres ámbitos: con los trabajadores (activando políticas de desarrollo de las personas, un entorno laboral de calidad, impulsando la participación e integración de los trabajadores y practicando la solidaridad retributiva); con los cooperativistas (propiciando la participación, la solidaridad intercooperativa, y el empleo preferentemente cooperativo); y con los clientes y la sociedad (con actitud innovadora y políticas de desarrollo sostenible para la promoción de una sociedad más justa y equitativa).

Existe una relación bastante estrecha entre los conceptos que maneja la RSC y la naturaleza de las sociedades cooperativas, que nacen para promover el desarrollo de la sociedad (económico, social y cultural) mediante la generación de empleo. De hecho, conceptos hoy asociados a RSC como responsabilidad, cooperación, participación, implicación, democracia... son el punto de partida, la esencia de la Experiencia Cooperativa. Por lo tanto, es evidente que nuestras cooperativas, la economía social en su conjunto, al

margen de modas coyunturales, son agentes RSC, empresas responsables con principios, valores y comportamientos orientados al desarrollo colectivo y al progreso de la sociedad donde se insertan. El propio Arizmendiarieta ya apuntaba en su escritos que “en la base de un cooperativismo sano debemos tener personas que tengan un profundo sentido de responsabilidad, implicados personalmente en el proceso económico y sujetos a la presión social de su respectiva comunidad”.

Pero una cosa es ser y otra cosa es proyectar esta imagen, tanto interna como externamente, para que nuestras personas, aliados, clientes, medios de comunicación y la comunidad en su

Es evidente que nuestras cooperativas, la economía social en su conjunto, al margen de modas coyunturales, son agentes RSC, empresas responsables con principios, valores y comportamientos orientados al desarrollo colectivo y al progreso de la sociedad donde se insertan.

conjunto nos identifiquen con ese marchamo de empresas responsables. Y en ese aspecto es necesario redoblar esfuerzos. Es verdad que el año internacional de las cooperativas, en 2012, ha sido un escaparate mundial excelente para visualizar que las cooperativas ayudan a construir un mundo mejor. Y que la crisis ha puesto de manifiesto que las cooperativas tienen una serie de mecanismos propios para combatir la crisis que les permiten sortear coyunturas adversas de forma diferente. Precisamente, ése es el mensaje que se ha trasladado en el Día Mundial del Cooperativismo, celebrado el pasado 6 de julio, al señalar que la “solidaridad genera fuerza, capacidad de construir y modelos de organización y de negocio basados en los valores de justicia y solidaridad”. Pero es necesario comunicar de forma más proactiva nuestra esencia y difundir con audacia y orgullo que somos cooperativas responsables. □

Berrikuntza sustatzeko Hong Kong-en da Basque Culinary Center

World Tour Culinary Connection izeneko mundu mailako biran buru-belarri murgilduta dago, lankidetzan oinarritutako sukaldaritzaren inguruko komunitate bat sortzeko xedez.



Basque Culinary Center, Mondragon Unibertsitateko Gastronomia Fakultatea *World Tour Culinary Connection* izeneko mundu mailako biran buru-belarri murgilduta dago, lankidetzan oinarritutako sukaldaritzaren inguruko komunitate bat sortzeko xedez. Tourrak sei herrialde bisitatuko ditu aurten: Txina, Estatu Batuak, Errusia, Singapur eta Txile.

Basque Culinary Centerren Fundazioko zuzendari nagusi Joxe Mari Aizega da ordezkari burua. Berarekin daude Paco Roncero, bi Michelin izar dituen Madrilgo Kasinoko eta "Estado Puro" gastro-tabernetako chefa eta Espainiako abangoardiako sukaldaritzaren adierazgarri nagusietako bat; Luis Arrufat, Basque Culinary Centerreko irakaslea eta aurretik El Bulliko gozogintzako

chefa eta Berrikuntza + Garapeneko taldeko kidea; eta Nacho Manzano, 2009az geroztik bi Michelin izar dituen Asturiasko Casa Marcial jatetxeako chefa.

Lau eguneko bidaiaren honetan, Basque Culinary Centerren ordezkariak harremanak izango ditu Hong Kong-eko sukaldaritzaren berriko erreferentziako chefekin eta gastronomiaren aldetik adierazgarriak diren lekuak bisitatuko dituzte -jatetxeak, merkatuak...-, Hong Kong-eko gastronomia sakonki ezagutzeko. Horrez gain, ordezkariak osatzen duten chefek sukaldaritzaren modernoari buruzko lantegiak emango dituzte irakasle, ikasle, komunikabide eta sektore profesionalentzat, eta bide batez Basque Culinary Centerren unibertsitate-prestakuntzako proiektua ezagutaraziko dute. □

IK4-Ikerlan ingresó 20,6 M€ en 2012, el 64,1% por contrato directo con la empresa privada



IK4-Ikerlan ingresó 20,6 millones de euros en 2012, de los cuales el 64,1% corresponde a sus actividades de I+D+i bajo contrato con la empresa privada.

Los ingresos del centro tecnológico vasco se mantienen por encima de los 20 millones de euros, una cifra que ha permanecido estable en los últimos años a pesar de la difícil coyuntura económica.

Los proyectos de I+D+i realizados para empresas, que aportaron 13,2 millones de euros, supusieron la principal partida de ingresos para IK4-Ikerlan en 2012 (64,1%). Otros 6 millones (el 29,1% del total) corresponden a proyectos de investigación propia que han recibido financiación de las diferentes administraciones (Gobierno Vasco, Administración General del Estado, Diputación Foral de Gipuzkoa y Unión Europea), y el ejercicio se completa con 1,4 millones de euros (el 6,8% del total) que provienen de diversas fuentes.

Asimismo, destaca la relevancia que tiene el esfuerzo dedicado a la investigación propia realizado en las seis líneas de especialización con las que cuenta: sistemas embebidos; conversión y control de sistemas de electrónica de potencia; diseño, monitorización y control de estructuras mecatrónicas; microtecnologías; personalización en masa de producto y servicio; y sistemas de generación y almacenamiento de energía eléctrica.

La generación de conocimiento de IK4-Ikerlan en 2012 también tuvo su reflejo en la realización de 60 ponencias en congresos nacionales e internacionales, la publicación de más de 20 artículos en revistas científicas y la solicitud de cuatro nuevas patentes. También se defendieron tres tesis doctorales y se lanzaron diez nuevas. Además, se promovió la movilidad de investigadores que han realizado estancias en centros y universidades de la red de colaboración del centro, que se ha ampliado con la firma de cuatro nuevos acuerdos-marco de cooperación.

Mondragon Educación Internacional (MEI) firma un contrato de concesión educativa en Arabia Saudita



En un acto oficial auspiciado por el ministerio de trabajo de Arabia Saudita, y bajo el lema *The best in the world comes to the kingdom* (lo mejor del mundo llega al reino) se han firmado recientemente en Riyadh los primeros contratos de concesiones de centros de excelencia de formación profesional con operadores internacionales.

Mondragon Educación Internacional (MEI) ha sido seleccionada para gestionar durante cinco años un nuevo centro de FP con capacidad para 1.500 alumnos.

Caber recordar que MEI es una sociedad

promovida por Mondragon Unibertsitatea, Alecop y MONDRAGON Corporación, cuyo objetivo es promocionar y gestionar Instituciones de Educación Superior (IES) en Latinoamérica.

Precisamente, el modelo MONDRAGON de formación práctica orientado a la empleabilidad y su vinculación con el entorno empresarial han sido las claves de la propuesta de valor de MEI para responder a los retos de del mercado laboral (Programa Nitaqat) y de competitividad industrial de Arabia Saudita.



Otalora organiza un programa sobre *Inteligencia Cultural*

El objetivo es trabajar la competencia de la IC de forma que se adquieren conocimientos y habilidades para gestionar la multiculturalidad.



Otalora, el Centro de desarrollo directivo y cooperativo de MONDRAGON, ha organizado un programa muy novedoso y especialmente útil para las personas que se mueven a nivel internacional y en distintas culturas, cuyo objetivo es trabajar la competencia de la *Inteligencia Cultural (IC)*, de forma que se adquieren conocimientos y habilidades para gestionar la multiculturalidad, sea en los propios equipos, con otros compañeros o con los proveedores y clientes. Y también para funcionar con efectividad en cualquier cultura.

El objetivo del curso

La inteligencia cultural (IC) es la capacidad para funcionar con eficacia en cualquier cultura, nacional, étnica u organizativa.

Ofrece a los líderes un repertorio global y una perspectiva que puede aplicarse a un sinnúmero de situaciones interculturales. Tenemos que evitar esa idea de *una tierra plana* para suponer que podemos hacer negocios como de costumbre allá donde vamos.

Los líderes contemporáneos encuentran docenas de culturas diferentes cada día. Es imposible dominar todas las normas y valores de cada una de esas culturas; en vez de eso, los líderes eficaces requieren alguna clase de adaptación en materia de enfoque y estrategia.

La inteligencia cultural es una competencia concreta y está validada científicamente. Es medible y predice el desempeño, la gestión empresarial, las habilidades de comunicación y de negociación, la gestión de equipos y la capacidad general de ser eficaz fuera de nuestra propia zona de confort cultural. No es fija y puede ser aprendida a través de entrenamiento.

Dirigido a:

- Directivos y líderes con implicación multicultural.
- Expatriados/Repatriados/Impatriados.
- Integrantes de equipos multiculturales.
- Ejecutivos de ventas internacionales
- Cualquier persona en la organización que esté en relación con clientes y proveedores de otras culturas.

Contenido:

1. Inteligencia Cultural

- Cultura y relatividad cultural.
- Investigaciones científicas e Inteligencia Cultural.

2. CQAssesment

- Resultados de la evaluación personal (360°).
- Introducción al Modelo de la IC: Las 4 Dimensiones (Motivación, Conocimiento, Estrategia y Acción).
- Detectar áreas de mejora.

3. Diferencias culturales y valores

- El impacto de los valores culturales en las organizaciones.
- Generación de confianza y creación de relaciones efectivas.
- Diferencias en los estilos de comunicación y su impacto en reuniones, feedback, formación, etc.

4. Estrategias para contextos multiculturales

- Aplicación práctica de distintas estrategias efectivas en entornos multiculturales.

5. Plan de Acción Personal

- Los asistentes trabajarán a partir de los resultados de su CQAssesmenty lo aprendido en el taller en un plan de acción real según sus necesidades.

iCOOP, Hanshin University eta Gyungnam Universityko (Korea) ordezkariak Mondragon Unibertsitatea bisitatu dute



iCOOP (kontsumo kooperatiben federazioa), Hanshin-go Unibertsitatea eta Gyungnam-go Unibertsitateko ordezkariak Mondragon Unibertsitatea bisitatu dute.

Jardunaldiak Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultatean izan ziren eta bertan Fakultateko eta MIK-eko hainbat irakasle eta ikerlarik parte hartu zuten korearrekin ezagutza konpartituz. Kooperatibismoaren inguruan formakuntza intentsiboa jaso ondoren, eta gainera MONDRAGON Korporazioa, Laboral Kutxa, Saiolan eta Eroskira bisitak egin ziren.

Gran interés en las jornadas de puertas abiertas de DANOBAT-OVERBECK en Herborn (Alemania)



Como cada dos años, DANOBAT-OVERBECK celebró las jornadas de puertas abiertas en sus instalaciones de Herborn, Alemania. Estas jornadas contaron con una gran asistencia de clientes provenientes de diversos sectores, tales como, moldes y matrices, rodamientos, engranes, válvulas, hidráulico, transmisiones y automoción entre otros.

Durante el acto se presentaron novedades en rectificadoras de precisión de interiores y exteriores para aplicaciones de radios en diferentes fases de producción así como el nuevo taller totalmente climatizado para montaje de conjuntos de máquina.

Los días de impartición están sin concretar, aunque los interesados deben dirigirse a: Marian Uribarren (muribarren@mondragoncorporation.com); 943 712330



Christian Felber

Profesor universitario de Economía

Especialista austríaco en Economía sostenible y alternativas para los mercados financieros. Ha desarrollado un nuevo modelo internacional económico denominado *Economía del bien común*, que ha conseguido, en menos de tres años, una visibilidad y una adhesión de diversos agentes internacionales sin parangón. El pasado 21 de junio Felber participó en la Jornada sobre el Cooperativismo en el Polo de Innovación Garaia organizada por Lanki, MU, el Centro Corporativo y MONDRAGON. Felber felicitó al movimiento cooperativo de MONDRAGON y destacó a éste como un motor para afianzar el Bien Común.

“En la economía del bien común una empresa solo puede tener éxito si contribuye a la resolución de los grandes problemas sociales y ecológicos colectivos”

¿Cuáles son los puntos principales del concepto de Bien Común en 2013?

Creo que siguen siendo los mismos que hace 100 años y que hace 1000 años, porque todo versa sobre valores fundamentales que casi siempre hemos compartido. La solidaridad, la justicia y la sostenibilidad son valores eternos y en este 2013 hace falta democracia real en todos los ámbitos: dentro de la mayoría de las empresas, en las economías y mercados, y en el sistema político. Hemos perdido gran parte de la poca democracia que teníamos. Estos valores ampliamente compartidos y con un recorrido histórico son la base del bien común.

¿Es viable hablar del bien común en el ámbito de las empresas en esta época de crisis?

No importa si a la economía le va bien o no, el bien común debe ser el objetivo de las empresas de todos los sectores, tamaños y ramas, todas deben ser sin ánimo de lucro. Así lo dicen las constituciones. Estas también pueden hacer cuentas e inversiones, pero deben servir a una meta mayor que es el bien común. Además, en tiempos de crisis hace más falta aún, y si las empresas se comportan de una manera

egoista no contribuyen a solucionar los problemas de la población. En la economía de bien común, una empresa solo puede tener éxito si contribuye a la resolución de los grandes problemas sociales y ecológicos colectivos; es una vinculación fiable del bienestar individual al bienestar colectivo, del beneficio propio al incremento del bien común.

¿Conocía el movimiento cooperativista de MONDRAGON con anterioridad?

Sí, tiene fama mundial sobre todo entre las personas que tienen una conciencia de lo que está pasando en el mundo y busca alternativas. Me ha despertado un interés muy grande. He leído varias cosas y desde entonces he decidido integrarlo como uno de los ejemplos de empresas que trabajan en función de otros objetivos, se comportan de otra manera y se relacionan entre ellas contra-corriente de forma solidaria y cooperativa, en vez de forma competitiva, agresiva y canibal.

¿En estas épocas de deslocalizaciones y de competitividad feroz, empresas como éstas pueden sobrevivir?

Sí. En la competencia internacional el

indicador es el beneficio financiero. Pero entre las estrategias que estas empresas manejan para obtener un mayor beneficio financiero prevalecen las que dañan a otras. Por tanto, las empresas que van por el bien de otros lo tienen muy difícil y tienen desventajas competitivas porque el resto les hace frente. Por eso, es un momento clave para cambiar el orden económico, para que las empresas éticas que se comportan de manera solidaria, considerada, empática, ecológica y democrática tengan ventajas competitivas y puedan permanecer en los mercados; mientras que las que no son éticas se conviertan en éticas o desaparezcan.

¿Qué destacaría de las características y logros del movimiento cooperativo MONDRAGON en ese objetivo por el bien común?

Muchas facetas, pero lo que más me llamó la atención es que están, irónicamente hablando, anulando las leyes naturales del mercado, porque se ocupan hasta de empresas que están en crisis y no las dejan caer, las apoyan para que vuelvan a salir a flote. Eso es impresionante. También es muy destacado que empresas que trabajan a nivel industrial y compiten en mercados mundiales estén organizadas en cooperativas con una participación democrática en la propiedad de la empresa. Eso es modélico. Es casi un estado dentro de un estado. MONDRAGON dedica mucho esfuerzo, además de a la actividad empresarial, a la vida de las personas y a su convivencia, para lo que promueven la

“El de MONDRAGON es realmente un buen ejemplo para los fines y los valores que quiere conseguir el movimiento por el bien común”



educación, la financiación propia...

Hay varios proyectos que me convencen, hay muchísimos puntos de contacto y es realmente un buen ejemplo para los fines y los valores que quiere conseguir el movimiento por el bien común. Sois precursores prácticos del modelo teórico que ahora viene en apoyo a vosotros.

¿Qué sugerencias haría a MONDRAGON para que permanezca en esa vía por el bien común?

Primero, se escuchan voces de que es difícil seguir fieles al 100% a los ideales funcionales, por el tamaño y sobre todo por la economía globalizada, la competencia global... Para prevenir el alejamiento de los ideales fundacionales y revitalizar el espíritu cooperativista, el balance de bien común puede ser una herramienta útil. Además, creo que con vuestra experiencia y conocimiento se puede mejorar el balance y luego aplicarlo al conjunto de MONDRAGON.

Segundo, me encantaría que MONDRAGON se hiciera un agente político, no a favor de un partido. A favor de un modelo económico acorde con nuestros valores, en contra de un sistema económico que recompensa al egoísta, a favor de un modelo económico que recompensa al justo, al democrático, al solidario, cooperativo y sostenible. Para eso hace falta ser un agente político, un ciudadano empresarial.

Tercero, recibimos invitaciones de muchas partes de Euskal Herria, desde ayuntamientos, redes sociales vecinales, particulares, empresariales... Hay mucho interés por crear una región del bien común en Euskadi. Y esto podría ser una tercera vía de cooperación estratégica. Ya que MONDRAGON, al tener empresas pioneras que hacen balance del bien común, puede apoyar el proceso para que Euskadi se convierta en región del bien común.

Cuarta, estamos tejiendo una red de universidades internacional para investigar, enseñar, aplicar y apoyar estos sectores empresariales que ya existen a través de todas las posibilidades que tiene la universidad. Estaríamos encantados de que Mondragon Unibertsitatea participará en esta red. □

Iñaki Etxezarreta izango da irailetik aurrera Arizmendi Ikastolako kudeatzaile orokorra

Iñaki Etxezarreta urretxuarra izango da Arizmendi Ikastolaren zuzendari orokor berria. Irailaren 1ean hartuko du kargua ofizialki, baina dagoeneko lanean dihardu zuzendaritza taldea osatzen. Etxezarreta 19 urterekin hasi zen Urretxuko ikastolan lanean, ondoren



ikastolako zuzendaria izan zen eta 32 urterekin Gipuzkoako Ikastolen Federazioa egin zuen jautzia. Federazioan hezkuntza zerbitzuen antolaketan aritu da eta baita, erakundearen ordezkari gisa Eusko Jaurlaritzarekin izandako normakuntza juridikoen negoziaketetan. Gaur egun, EKI izeneko proiektuan zebilen buru belarri, Elkar argitaletxearekin batera euskal curriculumeko material didaktikoa ekoizten.

Iñaki Etxezarreta, Andoni Mujika eta Txaro Iraeta medioen aurrera agertu ziren, lehenaren izendapenaren berri ematera, eta bide batez, "hamar urtez Arizmendi Ikastolaren zuzendaritza taldean izan direnen profesionaltasuna eta konpromisoa onartzera". Hain justu ere, Etxezarretaren aurkezpen ofizialean Arizmendiko lehendakariak txalotu eta aitortu nahi izan zuen, orain arte, "proiektuari sekulako errespetua eta konpromisoa erakutsiz, ikastolaren errektore kontseiluaren erabakiekin erabat lerrotuta eta kalitatez urte askotan lan egin duten zuzendaritzako kideen lana".

La primera feria de empleo de MU supera todas las expectativas de participación

Miles de jóvenes se acercaron hasta la feria de empleo y formación organizada por Mondragon Unibertsitatea en el Polo de Innovación Garaia. La feria contó con la presencia de una veintena de empresas de distintos sectores como: Laboral Kutxa, CAF, Decathlon, Fagor Arrasate, Fundacion Novia Salcedo, Irizar, EITB, Orona, IDEKO- IK4, Danobat Group, Alecop, Arizmendi Ikastola, Batz, Cikautxo, Hekimen Elkarte, San Viator Ikastola, Olabide Ikastola y LKS. Asimismo, también acudieron representantes del Gobierno Vasco.

Mondragon Unibertsitatea ha organizado la I Feria de Empleo y Formación que una universidad organiza abierta a cualquier persona que esté buscando empleo, independientemente de la universidad en la que haya estudiado. El objetivo del foro, abierto a toda la población, ha sido ofrecer una oportunidad a aquellas personas interesadas en buscar empleo, o con ganas de ampliar su formación. Asimismo, las empresas e instituciones han podido contactar directamente con 'estos jóvenes dispuestos a encontrar muchos de ellos su primer empleo'.



Las Junior Cooperativas impulsarán la creación de nuevas cooperativas en el ámbito educativo

La facultad de Enpresagintza de Oñati sirvió de escenario para la presentación de las Junior Cooperativas. Una nueva fórmula jurídica que protege e impulsa la creación de cooperativas en el ámbito educativo. Las Junior Cooperativas responderán a las necesidades de los estudiantes de LEINN en su proceso de aprendizaje y creación de cooperativas.



Dentro del Programa de Reactivación del empleo 2013-2014, el Gobierno Vasco en su iniciativa de impulsar el emprendimiento y el fomento del empleo juvenil ha dado forma jurídica a la creación de cooperativas en el ámbito educativo con las Junior Cooperativas. Las nuevas cooperativas estarán formadas por equipos de estudiantes de entre 10 y 20 personas. Se constituirán al inicio de sus estudios como asociaciones, para formar luego, con la ayuda del programa del Gobierno, cooperativas de Trabajo Asociado Junior. Su finalidad será impulsar el desarrollo de proyectos reales para poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos (creación, organización y gestión de una cooperativa, desarrollo de una actividad en forma cooperativa y colaborativa...).

El Gobierno Vasco ha contado con la colaboración y asesoramiento de Mondragon Unibertsitatea en la elaboración de la ley "que responde así a la demanda que se ha creado en el grado LEINN, con ocho propuestas de creación de cooperativas sobre la mesa". Así, en breve, se constituirán como Junior Cooperativas, las siguientes; Smash, con 14 alumnos (creación de APPs); Ego, 11 alumnos (consultoría posicionamiento de marca); Steps, 15 alumnos (innovación en educación, diseño y organización de eventos y experiencias, consultoría y organización); Smartway, 11 alumnos (servicios de negocios); Kibber, 9 alumnos (tres líneas de negocio: Play

this way -consultoría-, Fénix prods -servicios de producción musical-, y MTA Venture Capital, en innovación social; Glow, 14 alumnos (coaching, diseño y dinamización de talleres y eventos y asesoramiento en innovación de productos y servicios); Snatu, 11 alumnos (proyectos en emprendizaje social, tecnología y eventos); y Jump in, 11 alumnos (formación y talleres, consultoría estratégica y marketing experiencial).

Programas de la Dirección de Economía Social

El programa de reactivación de empleo 2013-2014 recoge programas de la Dirección de Economía Social, con subvenciones a los emprendedores. Así, las empresas constituidas al amparo de planes formativos y emprendedores de alguna universidad radicada en Euskadi recibirá el 85% del coste neto de la actividad, con un límite de 5.000 euros por entidad beneficiaria.

La constitución de una Junior cooperativa recibirá una subvención de 2.100 euros por cada persona socia trabajadora incorporada, con el límite del capital suscrito por dicha persona. Y la incorporación de una persona socia trabajadora a una empresa de economía social, en el caso de cooperativas y con personas que procedan de una situación de desempleo recibirán 2.500 euros por cada socio trabajador incorporado. □

En la presentación tomaron parte:

Iosu Zabala

Rector de MU

"Los alumnos generan y crean empresas reales, con clientes, cuentas de resultados... aprenden haciendo, colaborando y cooperando. Necesitábamos una figura jurídica para impulsar la creación de cooperativas en el ámbito educativo y la legislación vasca a conseguido responder a la demanda".

Sari Veripää

Coach y cofundadora de Mondragón Team Academy

"MTA comenzó basándose en la filosofía finlandesa donde llevamos con esta metodología desde hace 20 años, y de donde procedo. Mondragón Team Academy ha desarrollado su proyecto en Irún y Oñati primero, y en Madrid, Barcelona, Bilbao y Amsterdam después. La forma legal de Junior Cooperativas es la mejor manera de hacer realidad nuestro sueño".

Oihana Astigarraga

Estudiante de LEINN

"Soy miembro de Snatu, una empresa creada por once alumnos de LEINN. Cuando entré en el Grado me enganchó la metodología, su interacción y dinamismo. Estoy aprendiendo haciendo, con las primeras facturas, el número de CIF... todo ha sido nuevo para nosotras".

Iñigo Urkullu

Lehendakari del Gobierno Vasco

"Necesitamos emprendedores, generar confianza, crear personas sin miedo al fracaso, competitivas y con una visión internacional. Esos son los valores que debemos impulsar, los valores de nuestro país. Necesitamos nuevas ideas y trabajo en equipo. Como dijo Nelson Mandela, el presente es confuso, el futuro perfecto".



más cerca
gertuago
closer

TUlankide

El pulso a la actualidad
con un punto de vista
más reflexivo y con
mayor profundidad



tulankide.com

Información diaria y actualizada
de la Corporación MONDRAGON en
euskera, castellano e inglés

Responsive
Web Design



- > **Flickr** kanalean aktualitatearen argazkiak / **En flickr** todas las fotos de la actualidad de la Corporación
- > **Youtuben** Taldearen irudirik ikusgarriena / **En youtube** todas las imágenes del día a día de nuestro Grupo
- > Egin gure jarraitzaile **Twitter**-en / **Síguenos en Twitter**
- > Jarrai gaitzazu gure **RSS** kanalean / **Suscríbete a nuestro canal RSS**

- twitter.com/tulankide
- flickr.com/photos/tulankide
- youtube.com/tulankide

Gure kooperatiben zerbitzura
Al servicio de nuestras cooperativas

Harremanetarako **Contacto**: tulankide.com/contact-info





Alaitz Kortabarria

Goi Eskola Politeknikoko Industri antolakuntza saileko ikerlaria. Fagor Etxetresnak

Azkenaldian hainbat enpresek martxan jarri dituzte akzio desberdinak ingurugiroa modu egokian zaintzeko eta egunerokotasunean kosteak gutxitzeko. Hori kontuan hartuta, Industri Antolakuntza sailak proiektu berria jarri du martxan, Fagor Etxetresnak, Skövde Unibertsitatea, Nafarroako unibertsitatea eta LAAS-CNRS erakundearekin elkarlanean.

“Lantegi barruko hornikuntza modu egokian antolatzeko uztartu behar dira ibilbideak, langileen uneko beharrak eta ingurugiroarekiko zaintza”

Nola sortu zen proiektua?

Gure departamentuan aztertu genuen enpresa mailan, hornitzaile eta bezero arteko lotura modu egokian lantzen dela, bereziki zaintzen dela. Baina modu berean konturatu ginen barruan, enpresa barruko hornikuntza, produkzioaren lotuta dagoen hornikuntza, ez dela behar beste landu. Ardura horrekin gaia lantzeko gogoia genuen eta aukera izan genuen Volkswagen enpresarekin proiektua lantzeko. Era berean, gure inguruko enpresa batean proiektua martxan jartzeko gogoia genuen, hornikuntza mailan mugimendu handia duen enpresa batean.

Zehazki, Fagor Etxetresnak kooperatiban jarri duzue martxan proiektua.

Bai, Fagor hasieratik interesatu zen eta guretzat erronka zen. Gainera, Eco-Innova europar programan aurkeztu genuen gure proiektua eta enpresen partzuergoa sortu genuen Suediako Skovdeko unibertsitatea, Nafarroako unibertsitatea eta Frantziako LAAS-CNRS zentro teknologikoaren partehartzearekin. Europan proiektua

onartu ondoren, 2012an jarri zen martxan eta hiru urteko iraupena izango du.

Zein izango da proiektuaren bilakaera?

Fagorreko frigorifikoaren plantan zentratu gara eta lehendabiziko urtean datuen bilketa egin dugu: plantak nola funtzionatzen duen ikusi, ibilbideak aztertu, hornikuntza motak ikusi, eta abar. Horretaz gain, arlo honetan egin diren bestelako ikerketak behatu ditugu, horietatik ahalik eta etekin gehien ateratzeko, guregan aplikatu daitezkeenak batik bat: metodologia, inguruarekiko jarraitzen den politika, eta abar.

Zein aspektu izan behar dira kontuan lantegi barruko hornikuntza modu egokian antolatzeko?

Azken finean, uztartu behar ditugu ibilbideak, langileak momentuan behar dituen piezen hornikuntza eta ingurugiroarekiko zaintza. Horrela, teoria batzuek diote langileak ez dituela behar bere ondoan aste osorako piezak, baizik eta ahalik eta gutxien; baina horrek ibilbide gehiago egitea eskatzen du. Bestalde, ingurugiroa zaintzeko

teoriak gomendatzen digu ahalik eta ibilbide gutxien egitea, beraz, bi teoriak kontrajarriak dira eta biak uztartzeko modua aztertu behar dugu. Gainera badira beste faktore batzuk: eskaera bakoitzak behar duen pieza kopurua, lantegiko tokia... Fagorrek egiten duen planifikazio eredu ere kontuan hartzen dugu, eta Fagorrek 48 ordu lehenago egiten du planifikazioa. Guztiari konponbidea bilatzeko, metodologia desberdinak erabili daitezke: irtenbide matematikoak eta simulazioak. Bariantza guztiak kontuan hartuta bilatuko dugu modelo egokiena: kosteak gutxitu, ingurugiroa zainduz.

Momentuz Fagorren aztertuko duzue proiektua. Baina aurrerantzean, baduzue asmorik beste kooperatiba batzuekin hasteko?

Gaur egun Fagorren ari gara baina oso interesatuta gaude proiektu hau beste batzuetara luzatzeko ere. Ahaleginak egingo ditugu gure inguruan ezagutzera emateko eta horretaz gain, kooperatiba batek interesa badu bere modeloa aztertzeko prest gaude beraiekin kontaktuan jartzeko eta kasuan kasuko azterketa egiteko. □

Ikus-entzunezko Komunikazioan eta Hezkuntza Zientzietan graduaturiko 216 ikasleek diploma jaso dute

Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak (HUHEZIK) bi campus ditu, Eskoriatzan eta Aretxabaletan. Eskoriatzan Hezkuntza Zientziak eta Aretxabaletan Ikus-entzunezko Komunikazioko Gradua eskaintzen da.

Ekainaren 14an diploma banaketa ekitaldia egin zuten, graduatu diren 216 ikasleei dagokien diplomak

banatzeko. Zehazki, 2012/2013 ikasturtean Hezkuntza Zientzietan eta Ikus-entzunezko Komunikazioan titulua lortu duten ikasleek jaso zuten diploma. Ikasle auek dira Bolonia Planeko eskakizunetara egokituriko Ikasketa Plan berrian graduatutako lehen promozioak: 27 ikasle Ikus-entzunezko Komunikaziokoak eta 189 Hezkuntza Zientzietan graduatutakoak

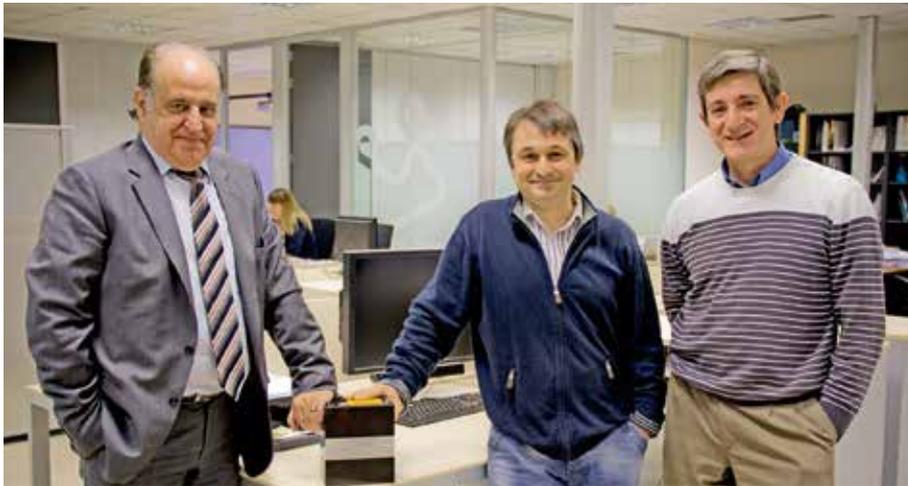


(96 Lehen Hezkuntzan eta 93 Haur Hezkuntzan).



Nueva actividad: los supercondensadores

Desde la División de Componentes de MONDRAGON se ha impulsado la creación de una nueva actividad: la producción y comercialización de los supercondensadores. El objetivo es claro: generar nuevos negocios y actividades, diversificar producto y mercado e innovar en constante evolución.



“Para finales de año presentaremos el nuevo negocio”

¿Qué son los supercondensadores?

Son unos componentes para el almacenamiento de energía eléctrica. Aparentemente similar a una batería pero con otras características, con una enorme capacidad de respuesta en situaciones donde se necesita mucha potencia. Por ejemplo, un autobús urbano de una gran ciudad realiza al día entre 500 y 1.000 paradas. Con una batería normal, tras los primeros arranques se quedaría sin ella. El supercondensador le ofrece mucha más potencia y la recarga es cuestión de segundos, no así con las baterías, que necesitan horas.

¿Cuáles son sus ventajas?

Las ventajas se notan sobre todo en el arranque. Deberíamos conectarlo en paralelo a la batería y arrancar a través del supercondensador. Con dos terminales, 24 vatios... Un sistema que también desarrolla elementos electrónicos.

¿Se han realizado las primera pruebas?

Estamos en dos ciudades importantes del

Estado realizando pruebas en los últimos cuatro o cinco meses, y están resultando muy positivas. El ahorro del consumo de energía es del 13%, unos nueve mil euros al año por autobús. Imagínate el ahorro en esas ciudades donde la flota de autobuses es enorme. Además se reduce el consumo de diesel y las emisiones de CO2.

¿Existe algo parecido en el mercado?

Sí los hay, pero somos de los pocos, sino los únicos que podemos realizar este tipo de supercondensadores específicamente pensados para los autobuses. El nuestro no sirve para cualquier almacenamiento de energía y sus características son las siguientes: alta demanda de potencia, muchos ciclos, alto voltaje y alta eficacia en el proceso de carga y descarga.

Hablamos de un nuevo negocio, ¿verdad?

Así es. Hemos instalado la planta piloto en Etxebarria, en EIKA. Creemos que en un futuro próximo debe ser un producto automatizado y de producción local e industrializado. También contamos

con la colaboración e implicación del CIC energigune, Ikerlan y algún otro colaborador. Seguimos trabajando para llegar a acuerdos con otras cooperativas de la Corporación, como Fagor Automation, para integrar sistemas, y también con empresas del exterior.

¿Para cuándo se prepara la presentación del nuevo negocio?

En la actualidad el grueso del proceso lo está ejecutando el Departamento de I+D+i de EIKA, con dos ingenieros y una química. Creemos que para finales de año podremos presentar el nuevo negocio con un objetivo claro: dar servicio primero en el Estado, donde la flota de autobuses urbanos es de 15.000 en servicio. No descartamos la apertura a nuevos mercados como Alemania, Francia... o incluso EEUU. Sirva como ejemplo el Estado de Nueva York, donde hay 24.000 autobuses.

La generación de energía es un sector con futuro.

El almacenamiento de energía es tan importante o más que la propia generación y ofrece muchísimas posibilidades. Habrá nuevas necesidades y la combinación de batería y supercondensadores puede dar muchas posibilidades. Además, contamos con el asesoramiento de expertos mundiales en estas tecnologías. □

“El supercondensador ofrece un ahorro del consumo de energía del 13%, unos nueve mil euros al año por autobús”.



Antxon López de Usoz
Director de Innovación de Danobatgroup

A finales del pasado mes de abril se celebró en Pekin la feria CIMT 2013, con presencia de DanobatGroup, que mostró los últimos avances y tecnologías de sus dos marcas de producto, Danobat y Soraluze. Asimismo, se desarrollaron una serie de conferencias y mesas redondas, y los representantes de DanobatGroup tuvieron una destacadísima actuación.

“Nuestro compromiso está con los sectores más competitivos del mundo”

Los principales actores del sector analizaron el futuro de la máquina herramienta en clave sostenible. “Se deben tomar medidas para mejorar la producción a favor del medio ambiente y la sostenibilidad, y en ese ámbito DanobatGroup está trabajando con los mejores del mundo”. Lo dice Antxon López de Usoz, director de Innovación de DanobatGroup, quien representó a la máquina herramienta europea en uno de los debates de mayor trascendencia que se llevó a cabo en el CIMT.

Supongo que ha sido un hito para DanobatGroup tomar parte en dicho foro, entre los mejores de la máquina herramienta del mundo.

Sin duda, y no solo para DanobatGroup, diría que el hito ha sido para la máquina herramienta europea. La mesa estaba conformada por el presidente de la Asociación japonesa, la estadounidense, el presidente para Asia de DMG / Mori Seiki (uno de los principales productores mundiales), nosotros... En definitiva, poder compartir ideas en ese foro fue muy interesante.

Se habló en clave de futuro. La sostenibilidad del planeta y la producción de la máquina herramienta. ¿Se deben tomar medidas?

El mundo necesita marcar unas reglas de juego, y necesitamos comprometernos con nuestro entorno en los procesos

productivos. Creo que en MONDRAGON sabemos hacerlo. La máquina herramienta debe ser sensible con el medio ambiente y el esquema debe ser: sistemas de producción sostenibles con el medio y las personas.

Entiendo que la sostenibilidad no debe o no puede estar reñida con la competitividad.

Siempre hemos innovado para que las máquinas sean más productivas, y ahora debemos tener en cuenta el factor sostenible. Para ello debemos producir máquinas ecológicamente mejores: reducir el impacto de las mismas con materiales reciclables, pasar del hierro al granito; reducir el consumo de energía, con sistemas que rentabilicen el consumo; impulsar el eco-diseño desde el punto de vista económico; producir máquinas más sofisticadas, más inteligentes e impulsar la cualificación de las personas, para que puedan trabajar de forma más segura y limpia.

En Europa se están tomando medidas en esa dirección, ¿también en el resto del planeta?

La Asociación Europea de Máquina Herramienta ha puesto en marcha iniciativas y los productores importantes estamos innovando e investigando. Estamos movilizandando la demanda por el consumo de máquinas más sostenibles. Ahora bien, el mayor productor y



Feria CIMT

consumidor de máquina herramienta es China, donde se consume el %50 mundial, y allí siguen estando centrados en la productividad.

¿Cuál es la apuesta de futuro de DanobatGroup?

Nuestro compromiso está con los sectores más competitivos del mundo, ser más sostenibles pero igual de productivos, produciendo máquinas más eficientes. China es nuestro principal mercado y estamos situados entre los mejores del mundo, al mismo nivel que los alemanes.

DanobatGroup apuesta por un tipo de cliente de primer nivel.

Sin duda, el mercado chino será quien más crezca en los próximos años pero la máquina herramienta que se producirá allí será la menos sofisticada. Nosotros debemos especializarnos en la máquina herramienta *pata negra*, en sectores como el aeronáutico, ferrocarril, generación de energía, petróleo y gas... debe ser nuestra apuesta, el espacio más sofisticado. Para ello contamos con un equipo de profesionales de muy alto nivel, el 43% de ellos titulados, con capacidad para diseñar, producir y prestar servicio en cualquier rincón del mundo. □

“La máquina herramienta debe ser sensible con el medio ambiente y el esquema debe ser: sistemas de producción sostenibles con el medio y las personas”.



La internacionalización consolida el negocio industrial de MONDRAGON al superar los 4.000 millones de ventas en el exterior

Con la apertura de 11 nuevas filiales productivas, sus ventas internacionales alcanzan ya el 69% y emplea a 14.000 personas en el exterior. Además, es especialmente significativo el incremento de la participación de MONDRAGON en los mercados BRIC (Brasil, Rusia, India y China), en torno al 20% sobre el ejercicio anterior.

La Corporación sigue siendo un referente en el ámbito internacional, con implantaciones comerciales y productivas en los cinco continentes. Al cierre del ejercicio 2012 ya cuenta con 105 plantas productivas después de la puesta en marcha de nuevas instalaciones en destinos tan diversos como Europa, China, India, México y Marruecos.

Con una visión plurianual, desde 2009 hasta 2012, las ventas internacionales han experimentado un crecimiento del 26% y han progresado cerca de diez puntos porcentuales.

El proyecto internacional de MONDRAGON está respaldado por un ambicioso plan que sienta las bases para la adaptación del negocio a la nueva realidad del mercado y que apuesta de forma estratégica por incrementar su presencia en los países BRIC, donde en 2012 ya tuvo un crecimiento de ventas próximo al 20% sobre el ejercicio anterior.

Las ventas del área industrial alcanzaron los 5.812 millones de euros, con un comportamiento que no es ajeno a la fuerte caída de la demanda como consecuencia de la crisis económica y del descenso del consumo. El total de las ventas del Área Industria han retrocedido ligeramente (un 2%) en relación al año anterior.

A pesar del descenso de la actividad en aquellas cooperativas cuyo ámbito de actuación es el mercado doméstico, especialmente afectado por la crisis, el Ebitda del área industrial alcanzó los 469 millones de euros, con un notable 7,8% sobre la cifra de ventas.

Cabe señalar que en este difícil contexto económico el conjunto del área Industria de MONDRAGON invirtió 307 millones de euros, principalmente en el desarrollo de nuevos proyectos de I+D y en la puesta en marcha de nuevas plantas productivas exteriores.

Innovación permanente

Por su parte, el compromiso con el capítulo de I+D+i ascendió a 160 millones

de euros, lo que revela la importancia de la innovación para la Corporación. MONDRAGON cuenta con 564 familias de patentes de invención, participa en 91 proyectos internacionales de I+D en sectores tan diversos como aeronáutica, energía, TICs o nanotecnologías e impulsa la innovación como inversión en el futuro.

Asimismo, otro dato reseñable es que el 19% de los ingresos procedieron de productos desarrollados en los cinco últimos años.

Cada semana MONDRAGON registra una patente de invención, lo que sitúa al Grupo en la vanguardia del conocimiento. La respuesta de MONDRAGON para hacer frente al reto de la recesión económica se basa en la innovación. La Corporación integra una red de centros tecnológicos y unidades de I+D que agrupa a 15 entidades y emplea a 2.000 personas con dedicación exclusiva a temas de I+D.

En relación con las cifras globales de la Corporación, cabe reseñar que sus ventas totales fueron de 12.903 millones de euros, con una contracción respecto a 2011 del 7,6% –debido principalmente al comportamiento descendente del mercado nacional–, compensado, en parte, con un ligero incremento (1%) de las ventas internacionales. El Ebitda ascendió en 2012 a 1.289 millones de euros, cifra similar a la lograda el ejercicio precedente, y que representa un 10% sobre la cifra de ventas.

En relación con el empleo, su plantilla ha tenido una reducción del 3,9% –en contraste con la fuerte destrucción de empleo registrada por la economía en su conjunto– quedando la cifra de puestos medios a lo largo del año en 80.321 personas. El descenso de la plantilla ha estado muy condicionada por la evolución de los negocios del ámbito doméstico que en un contexto de crisis tan acusado han reducido su actividad y consiguientemente sus puestos de trabajo.

Por su parte, las inversiones realizadas a lo largo de 2012 se elevaron

a 331 millones de euros, lo que supone un incremento del 70% sobre las realizadas el año anterior.

Tal y como ha manifestado el presidente del Consejo General de MONDRAGON Txema Gisasola, “en el ejercicio 2012, a pesar de las dificultades del contexto económico, hemos dado un nuevo e importante impulso a la internacionalización, hemos accedido a nuevos mercados y mejorado notablemente nuestra presencia en los BRICs, y también hemos potenciado la innovación. Todo ello en coherencia con nuestra política socioempresarial que apuesta por la intercooperación entre nuestras entidades y por un proyecto basado en el compromiso con las señas de identidad cooperativas de nuestro proyecto empresarial”.

Evolución 2013

Respecto a la evolución de la Corporación en 2013 en los primeros cuatro meses, cabe reseñar que éste será un ejercicio complicado y en el que se acentúa el perfil internacional de los negocios de la Corporación. La cifra de ventas alcanzada por el Área Industria de la Corporación es similar a la lograda el año anterior aunque las ventas internacionales acumuladas a abril se han vuelto a incrementar en un 1,5%. La participación de las ventas internacionales sobre las totales del mes se ha situado ya en el 71,1%.

Por su parte, el primer trimestre del ejercicio del Área Distribución sigue acusando la atonía del consumo con una contracción de ventas del 6,4% respecto al mismo periodo de 2012, aunque espera que la segunda parte del año se active el consumo y repunten sus ventas.

El Área Finanzas está cumpliendo con holgura sus objetivos, y supera las previsiones de su plan de gestión y las cifras de negocio del ejercicio anterior.

De acuerdo a esta evolución, la proyección de la Corporación para final de año apunta a mejorar los resultados de 2012 con un incremento del Ebitda en torno a un 5%. □

El Grupo Fagor Electrodomésticos aprueba su plan de gestión para 2013

El plan de gestión garantiza la estabilidad de las ventas en los mercados en recesión e impulsa el crecimiento de la compañía en mercados internacionales estratégicos. También se ha aprobado el nombramiento de Xabier Bengoetxea como nuevo presidente del Consejo Rector de Fagor Electrodomésticos.



El Grupo Fagor Electrodomésticos ha aprobado su plan de gestión 2013 durante las asambleas generales ordinarias celebradas entre sus cooperativistas, cuyo objetivo es estabilizar las ventas en los mercados tradicionales, arrastrados por la recesión económica, e impulsar el crecimiento en el área internacional gracias al refuerzo de sus marcas clave, al lanzamiento de nuevos productos y a un plan de inversiones destinado principalmente a mantener su liderazgo en el área de Cocción.

Las perspectivas económicas a las que se enfrenta España y otros mercados europeos han impulsado a Fagor Electrodomésticos a definir un plan de gestión orientado a potenciar el crecimiento de la compañía en mercados emergentes como Rusia, China o Medio Oriente.

MONDRAGON crea un fondo de apoyo a Fagor Electrodomésticos

Los cooperativistas de la Corporación MONDRAGON aprobaron, en el Congreso celebrado el 13 de mayo, de forma unánime, la creación de un Fondo de Reestructuración y Empleo Societario (FRES) con el objeto de garantizar la viabilidad futura y salvaguardar el empleo sostenible en Fagor Electrodomésticos. Con esta decisión, los cooperativistas se

mantienen fieles al modelo de MONDRAGON basado en los principios de solidaridad e intercooperación que han demostrado ser especialmente eficaces en situaciones de crisis como la actualidad.

El Fondo de Reestructuración y Empleo Societario (FRES) por importe de 70 millones de euros, está destinado al proceso de reestructuración establecido en el Plan Estratégico diseñado por Fagor en el horizonte 2013-16, en el que se plantea la necesidad de adaptar la estructura de la compañía a la nueva realidad, marcada por el desplome del mercado doméstico y un mayor dinamismo en los mercados exteriores.

Evolución del sector

La crisis ha castigado de forma dramática al sector de los electrodomésticos que, en los cinco últimos años, ha experimentado una caída del 56% en España. Es decir, el conjunto del mercado del electrodomésticos facturó en 2012 algo menos de la mitad de las ventas del año 2007.

En el caso de Fagor, las ventas se han reducido al 37% en este período, el equivalente a 600 millones de euros debido al desplome del consumo, a la incorporación de competidores low cost, así como a la caída del margen por las reducciones de los precios de venta y el aumento de los costes de materiales. □



Agustin Markaide
Presidente del Congreso
de MONDRAGON

“Muchos cooperativistas no olvidaremos fácilmente lo que sentimos en este Congreso”

Sin duda, uno de los temas estrella de este Congreso fue la constitución del FRES, el fondo de ayuda para Fagor Electrodomésticos. ¿Qué valoración hace en relación con el apoyo que ha tenido la propuesta?

Creo que la respuesta de las cooperativas de MONDRAGON ha dado la nota más alta y rotunda que se podía esperar. Se dice que es más fácil predicar que dar trigo y esto no es predicar, esto es dar trigo. Es renunciar a algo que nos hace falta a cada uno porque somos conscientes de que a otro le hace falta más.

Creo que la decisión es más destacada si cabe porque en la sociedad estamos rodeados de mensajes y actitudes en las que cada uno busca cargar a algún otro con la responsabilidad de lo que le ocurre. Y nuestra decisión ha sido una manifestación de lo contrario de lo que vemos. Podíamos no habernos sentido aludidos por el problema, nada nos obligaba, cada uno tiene mil razones para una coartada perfecta. Pero hemos decidido involucrarnos en el mismo, comprometernos y apoyar una solución. Y lo hemos decidido todas y cada una de las cooperativas.

Y además, con el apoyo unánime del Congreso...

Así fue. En el congreso en el que tomamos esta decisión, tras la propuesta no hubo intervenciones, sólo hubo manos levantadas aprobando el acuerdo, en silencio.

A alguien de fuera tal vez le hubiera sorprendido esto, la decisión no era fácil



Agustin Markaide Kongresuko presidentearikin izan gara bertan hartutako erabakiaren inguruan hausnarketa egiteko. Pozik eta harro azaldu da kongresukideek hartu duten erabakia ikusita.

y aprobada sin debate... Pero es que en cada cooperativa ya se había hecho el debate antes del congreso. Con todas las valoraciones, incluyendo las de agravios en esfuerzos, en situación, en actitud, las incertidumbres y riesgos... Y en todas las que conozco, y por lo visto en las demás también, el debate acabó con una única postura: Hay que apoyar a Fagor.

Creo que muchos cooperativistas no olvidaremos fácilmente lo que sentimos ese día en el Congreso

¿Algo más que destacar?

Que no hemos hecho más que una pequeña cosa, que es dar una oportunidad a los socios de Fagor para llevar adelante su proyecto. Ahora les corresponde a ellos saber aprovecharla, y confío en que lo harán bien.

En todo caso, creo que en el Congreso, además de acordar una aportación monetaria, también se vivió un sentimiento profundo de solidaridad con los socios de Fagor por los duros momentos que están viviendo y que, seguramente, todavía tendrán que vivir. Espero que eso también les sirva de aliciente.

“En el Congreso, además de acordar una aportación monetaria, también se vivió un sentimiento profundo de solidaridad con los socios de Fagor por los duros momentos que están viviendo y que, seguramente, todavía tendrán que vivir”.

IK4-Ikerlan y la empresa Tifell han desarrollado la caldera de calefacción Biofell, que funciona con aceite de cocina usado

La novedosa caldera doméstica, llamada Biofell, es más eficiente, menos contaminante y utilizar como combustible el aceite de cocina usado, tras filtrarlo y decantarlo. La caldera Biofell es, por tanto, una evolución verde de las calderas convencionales, que funcionan únicamente a base de gasóleo C, una característica que la convierte en única en el mercado.



Está ya disponible en el mercado, tanto para su uso doméstico como en hostelería, tras superar de forma satisfactoria un periodo de prueba de alrededor de un año. “Las acciones de demostración han sido positivas, ya que todos los usuarios han apreciado una reducción notable del consumo de combustible”, afirma José Manuel De la Iglesia, portavoz de Tifell.

Ulma participa en las obras del Mundial de Brasil

Esta importante infraestructura deportiva con capacidad para más de 71.000 espectadores fue inaugurada a finales del pasado mes de mayo y en ella Ulma Construcción, ha realizado buena parte de su estructura: 288 pilares de 46 metros de altura, un anillo de compresión de 22 metros de anchura, vigas para las gradas de 12 metros de altura y diversos muros con Orma, un sistema de encofrado modular vertical, resistente y de gran rendimiento.



IK4-IDEKO galardonado con el premio de mejor ponencia en el XIX Congreso de Máquina Herramienta

La ponencia *Visión 3D integrada en máquina-herramienta para la alineación automatizada de piezas en bruto* ha sido premiada como la mejor presentada por un organismo de investigación en el transcurso del XIX Congreso de Máquina Herramienta celebrado en San Sebastián a mediados de junio. Alberto Mendikute, gestor de la línea Inspección y Medida de IK4-IDEKO, recogió el premio a la mejor ponencia presentada por un organismo de investigación de la mano de Juan Carlos Izaguirre, Alcalde de San Sebastián.



La presencia del Centro Tecnológico IK4-IDEKO en la XIX edición del Congreso de MH ha sido notoria ya que además de presidir la mesa de sostenibilidad, equipos y procesos sostenibles el segundo día del evento, ha participado con la presentación de cinco ponencias de la mano de los investigadores del Centro, a través de los cuales ha mostrado los desarrollos más actuales en los campos de los componentes estructurales eficientes, las alternativas sostenibles a las inspecciones por partículas magnéticas, la refrigeración sostenible, sistemas de eliminación de vibraciones o la fabricación de componentes oftalmológicos con procesos de ultraprecisión.

Fagor Arrasate y Onapres se fusionan

Fagor Arrasate y Onapres han aprobado fusionar sus actividades para ampliar el catálogo de soluciones en el conformado y procesado de chapa metálica. Onapres será absorbido por Fagor Arrasate, convirtiendo a esta compañía en el mayor fabricante de máquina herramienta por deformación, con casi ochocientos empleados, con siete plantas en varios países, y una facturación consolidada de más de trescientos millones de euros.



Jose Mari Balzategi
Gerente de Fagor Arrasate

La relación entre las dos cooperativas se remonta a hace muchos años. Tras el proceso preparatorio, las dos Asambleas Generales aprobaron la fusión. El Gerente de Fagor Arrasate, narra el procesoy el nuevo panorama.

“Tenemos el catálogo más amplio del mundo en soluciones de conformado y procesado de chapa metálica”

¿Cómo se ha producido el proceso de fusión? ¿Qué supone?

En septiembre del año pasado, iniciamos un proceso de reflexión interno por parte de dos equipos de ambas cooperativas junto al vicepresidente de la División MIA. Y posteriormente hemos apoyado la iniciativa con un amplio programa de información a nuestros colectivos. De esta manera, las dos Asambleas Generales celebradas en mayo aprobaron la fusión con porcentajes superiores al 85%.

En mi opinión estos resultados nos han confirmado sin lugar a dudas que, por una parte los socios de nuestras cooperativas confían en el futuro modelo que surge de la fusión, y por otra parte que invertir tiempo y cariño en los procesos de información y participación con los socios, es un valor diferencial tremendo.

Gracias a esta fusión, nos convertimos en la empresa con el más amplio catálogo en soluciones de conformado y procesado de chapa metálica del mundo. De hecho, hay muy pocas empresas compitiendo en el sector que aúnen la oferta de estampación, mecánica y la hidráulica. Y si además pensamos en las opciones que esta fusión nos ofrece en sectores diferentes al del automóvil, podemos afirmar que se nos abren nuevas oportunidades en el futuro.

Además, la relación entre Fagor Arrasate y Onapres no es nueva.
Las relaciones de intercooperación entre

ambas cooperativas se iniciaron hace muchos años, por la necesidad de construir una estrategia comercial conjunta para los clientes estratégicos del sector del automóvil. Y hace algunos años ya hubo movimientos para analizar la fusión, pero finalmente no avanzaron suficientemente. Con posterioridad se mantuvieron varios procesos de intercooperación, y en 2011 estuvimos explorando entre los gerentes y el vicepresidente de la División escenarios de constitución de un Grupo de Interés Mutuo. Tras un proceso muy riguroso de análisis de diferentes escenarios posibles, nos decantamos por trabajar el de la fusión.

¿El origen del proyecto de fusión está en el negocio del automóvil?

Fagor Arrasate tiene 3 unidades de negocio: automóvil, siderurgia, y electrodomésticos. Durante 2012 dedicamos tiempo y medios para la definición de la Reflexión Estratégica 2013-16 a nivel de la cooperativa, y también en cada uno de los negocios. Y efectivamente, es en el negocio del automóvil donde se sitúa el origen de este proyecto de fusión.

En concreto, en cuanto a la estrategia de la cartera de productos se ha propuesto para este período 2013-2016, un *salto cualitativo* en prensas hidráulicas para mejorar nuestro posicionamiento en OEM's y en los principales TIER 1 del sector de automóvil.

Por su parte, también Onapres definió en su Reflexión Estratégica su clara orientación para abordar el sector del automóvil, lo que sin duda alineaba

fuertemente el futuro de ambas cooperativas.

Además, cabe destacar que este acuerdo de fusión encaja perfectamente en la estrategia de Intercooperación que emana de la Política Socio Empresarial 2013-2016 de MONDRAGON, y en concreto la directriz de “unir competencias para fortalecernos”.

¿Qué cambios organizativos conllevará la fusión?

Todo proceso de estas características conlleva, casi inevitablemente, ciertos cambios en la organización. Onapres se integrará como la cuarta planta productiva del negocio de automóvil (además de Markina y las dos que tiene en Arrasate), y en consecuencia algunos de los departamentos generales que tenía Onapres se integrarán en los de Fagor Arrasate.

A nivel productivo no se producirán grandes cambios en Onapres, y los retos para los próximos meses se sitúan sobre todo en ir transfiriendo desde Fagor Arrasate estándares y procedimientos de gestión que nos aseguren que, con la participación de todas las personas, disponemos de formas de hacer similares y bien orientadas a la satisfacción de nuestros clientes. A nivel de órganos sociales, se integrará en el Consejo Rector una persona de Onapres y otras dos en el Consejo Social, para los próximos cuatro años.

De cara al futuro, ¿en qué aspectos influirá la fusión?



Josu Ugarte publica el libro *España está en crisis, el mundo no*

Así se titula el libro que publica Planeta, bajo el sello de Ediciones Deusto y que ha sido presentado en Madrid y Barcelona. El próximo 17 de julio se presentará en Bilbao.

En el caso de Fagor Arrasate, la fusión nos permite liderar la estrategia de producto en prensas hidráulicas, y ser los auténticos responsables de las oportunidades que esta tecnología está ofreciendo y ofrecerá en el sector del automóvil. En concreto, desde hace unos años se está produciendo un boom en la implantación de estampación en caliente, donde la prensa es hidráulica, integrando otros equipamientos.

Por otro lado, los nuevos materiales tipo composites son una oportunidad de futuro, si bien ya en la actualidad competidores nuestros alemanes están trabajando con prensas hidráulicas en esta dirección. Nuestro reto está en introducir más velocidad a los desarrollos actuales teniendo en cuenta estas dos oportunidades.

Otros aspectos positivos serán las oportunidades que se nos brindan en forja, en prensas *try-out* para OEM's, en prensas de producción, etc...

Y en el caso de Onapres, opino que la fusión con Fagor Arrasate le brinda una oportunidad de cara a alcanzar un futuro más sostenible y competitivo, sobre todo teniendo en cuenta las actuales circunstancias competitivas a nivel mundial del sector del automóvil.

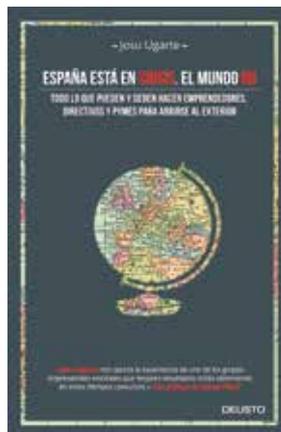
¿Qué otros temas destacarías?

¡Creo que lo difícil viene ahora! Sin menospreciar para nada el enorme esfuerzo que nos ha llevado a todos el proceso de información y participación previos a la Asamblea, creo que nuestros colectivos nos han dado un voto de confianza, y ahora debemos estar a la altura, para convertir en realidad las oportunidades que el mercado nos ofrece.

Además se nos abre un frente más en cuanto a la necesaria convergencia de las diferentes culturas existentes. El hecho de que ambas empresas seamos cooperativas, y que ambas pertenezcamos a una misma División sectorial de MONDRAGON allana el camino, pero debemos trabajar duro para desarrollar en Onapres los diferentes elementos del proyecto socioempresarial que estamos impulsando en Fagor Arrasate.

Y no me gustaría finalizar sin agradecer a todas las personas que, de una u otra forma, con su dedicación han contribuido al éxito de este proyecto de fusión. Y a todos los socios de Fagor Arrasate y de Onapres por su confianza. □

La crisis económica ha puesto al descubierto muchas de las carencias que tenían las empresas españolas. Pero esa misma crisis ha supuesto también una oportunidad para corregir errores, desarrollar nuevas estrategias y encauzar el futuro de una manera diferente. Josu Ugarte explica en este libro que es necesario entender la nueva complejidad generada por la globalización y restaurar la competitividad perdida por las empresas españolas en los últimos cinco años. La pérdida de esa competitividad no ha sido consecuencia de la crisis financiera e inmobiliaria, sino de la pérdida de productividad de nuestras compañías frente a los países emergentes.



de nuestra pérdida de competitividad, las oportunidades que vemos en el horizonte y, por último, las palancas que, Administración y Pymes deben poner en marcha para poder salir vivos de esta complicadísima situación. *España está en crisis. El mundo no* quiere ser un compendio sobre 'Todo lo que pueden y deben hacer emprendedores, directivos y pymes para abrirse al exterior'.

(...) Ante esta nueva situación, en un país con tecnologías medias, muchísimas Pymes y accionariado local, ¿qué se puede hacer? Es trascendental que las Pymes se internacionalicen para crear empleo aquí como demostramos en el libro. Además, a las Pymes no se les puede dejar solas lidiando con sus vulnerabilidades y desafíos.

España está en crisis. El mundo no trata en profundidad esta situación y propone una serie de palancas ineludibles para Pymes y Administración a la hora de afrontar la crisis actual.

Necesitamos un liderazgo generoso, participativo, incorrupto y capaz de consensuar una visión convincente de futuro por muy dolorosa que sea. Y, paradójicamente, esta solución pasa por la Internacionalización. □

Abrirse al exterior

El autor Josu Ugarte presenta de esta manera su nuevo libro en su blog <http://www.josuugarte.com>:

Tras varios años tratando de compartir una lectura diferente del fenómeno de la Globalización, me he animado a escribir un relato sobre cómo se interpreta la nueva complejidad desde fuera, qué ha pasado en los últimos años, qué tendencias visibles y ocultas percibimos, la evidencia

II Torneo de Golf organizado por Ategi



En la foto, los participantes en el evento junto a los patrocinadores y responsables de la Central de compras Ategi.

El pasado 20 de junio se celebró en el Club de Golf Larrabea (Legutiano, Araba) la segunda edición del Torneo de Golf Ategi. Una competición que pretende ser un punto de encuentro con sus clientes y que se llevó a cabo gracias al apoyo de Kyocera/Sumofic y Cisco/Unitronics.

Alecop firma un acuerdo de intercooperación con otras tres instituciones educativas referentes en el Estado

El objetivo del acuerdo es el fortalecimiento de un modelo empresarial basado en la educación y el autoempleo

El acuerdo de intercooperación se ha firmado entre: Gredos San Diego Cooperativa, Florida Grup Educatiu Cooperatiu, Escola Sant Gervasi Cooperativa y Alecop Cooperativa y el objetivo del acuerdo es el fortalecimiento de un modelo empresarial basado en la educación y el autoempleo.

El acuerdo firmado entre Gredos San Diego Cooperativa, de Madrid; Florida Grup Educatiu Cooperatiu, de Valencia; Escola Sant Gervasi Cooperativa, de Cataluña; y Alecop Cooperativa, del País Vasco, persigue dos grandes objetivos: una mayor y mejor contribución en la generación de alternativas y modelos de gestión viables, innovadores y socialmente responsables, y propuestas educativas y de aprendizaje verdaderamente transformadoras.

Carlos Pedro de la Higuera Pérez, como director general de Gredos San Diego Cooperativa Madrileña y del Grupo



Cooperativo GSD; Empar Martínez, directora general del Florida Grup Educatiu Cooperatiu; David Cos, presidente de Escola Sant Gervasi Cooperativa; e Iñaki Kerejeta, presidente de Alecop Cooperativa, han suscrito el convenio de intercooperación entre sus

respectivas instituciones educativas con el objetivo de diseñar, impulsar y consolidar diferentes líneas de actuación conjunta que den impulso a los principios cooperativos de "Cooperación entre cooperativas y de interés por la comunidad". □

Mccgraphics se reinventa

MCCgraphics, inició hace dos años un ambicioso proceso de transformación empresarial desde el mundo de la impresión, que sigue suponiendo una parte muy significativa de su actividad, para convertirse en una empresa global de comunicación, desde la producción gráfica hasta el marketing multicanal y las soluciones informáticas para los departamentos de marketing y comunicación.

En ese proceso, MCCgraphics inició hace unos meses una fructífera colaboración con HP, para desarrollar un proyecto de impresión digital, actividad pujante en un sector gráfico que está sufriendo con mucha dureza las consecuencias de la crisis y de la transición del papel al mundo digital.

Ambas compañías han celebrado a principios de junio un evento especial, que ha contado con una asistencia próxima a 100 clientes, para presentar en público su colaboración y exponer a los principales clientes de la empresa



vasca las nuevas tendencias en comunicación.

La jornada contó con una introducción por parte de Javier Valls, director general de MCCgraphics; posteriormente, Christopher Smith, uno de los principales expertos en España en *branding*, presentó una ponencia sobre el impacto de la experiencia

del consumidor en la creación de la marca. Finalmente, Rafi Albo, experto mundial en marketing *1 to 1* y CEO de la agencia israelí Segmarketing, hizo una exposición acerca del poder del papel para transmitir emociones en el mundo de la comunicación, con múltiples ejemplos de personalización y realidad aumentada.



Fagor Industrial presenta sus novedades en lavandería en la feria Clean Show de Nueva Orleans

Fagor Industrial, ha participado en la feria internacional *Clean Show*, que se ha celebrado a finales de junio en Nueva Orleans, Louisiana (Estados Unidos). Un año más, este certamen constituye el mejor escaparate para importantes actores del sector como Fagor Industrial, que presenta allí su maquinaria y servicios, en materia de lavandería, en un stand de 81m².

Durante tres días, Fagor Industrial ha expuesto en Nueva Orleans sus últimos modelos de lavadoras industriales de baja revolución LN-18M y LN-35M, pensadas para ofrecer en todo momento un alto rendimiento, capaz de cumplir las prestaciones más exigentes, reduciendo notablemente el consumo de agua y energía. Además, Fagor Industrial aprovecha la cita para presentar las nuevas secadoras Green Evolution PLUS, a través de la SR/E-23 MP PLUS. Esta nueva gama permite una eficiencia muy superior a la de modelos precedentes y sitúa las secadoras de Fagor Industrial como las



más avanzadas tecnológicamente del mercado.

Clean Show es la principal feria de servicios y productos de lavado de textiles a nivel mundial. A este evento internacional acuden más de 10.000 profesionales del sector para mostrar lo último en equipos, productos, suministros y servicios de lavandería. En la pasada edición, celebrada en 2011, *Clean Show* reunió a más de 400 expositores, que también participaron en seminarios y formación para empresas del sector.

Nace Orbea Avant: un modelo creado para cicloturistas apasionados por la carretera



Orbea presenta la bicicleta más versátil y adaptable jamás concebida: diseñada en carbono monocasco, compatible con frenos de disco y caliper así como con grupos mecánicos y electrónicos. Disponible en siete tallas diseñadas en base al Stack and Reach para lograr una adaptación perfecta. Además, con una marcha cicloturista bajo el brazo, la Pax Avant.

El modelo Avant ha sido creado para cicloturistas apasionados por la carretera y proyectado desde el primer momento pensando en la última revolución de la carretera, los frenos de disco. Se ha diseñado la geometría de la nueva Orbea Avant en base al concepto Stack and Reach. Así, creamos siete tallas (47, 49, 51, 53, 55, 57 y 60) que permitirán, tanto a hombres como a mujeres, encontrar la bicicleta que mejor se adapte a sus necesidades.

ULMA Handling Systems apuesta por el sector sanitario

El primer hospital totalmente automatizado, así como el primer proyecto que externaliza la gestión y el almacén de fármacos, son dos de las principales acciones que Ulma ha implantado en el país latinoamericano.

El proyecto desarrollado para el Hospital de la Florida, ubicado en Santiago de Chile, supone un hito importante tanto para ULMA como para el país chileno, puesto que será el primer hospital totalmente automatizado en Chile.

El proyecto, cuenta con un sistema de almacenamiento automático gestionado por 2 carruseles horizontales de ULMA, un sistema de gestión del almacén y un sistema de preparación agrupada de pedidos a través de los dispositivos de Pick to Light Systems.

La automatización logística permitirá una gestión completa de la trazabilidad del medicamento:



desde su recepción en el almacén del hospital hasta la entrega y consumo del paciente.

El presidente de Uruguay visita MONDRAGON



La visita ha servido para que la Corporación MONDRAGON y el Ministerio de Industria, Energía y Minería de Uruguay hayan suscrito un acuerdo de colaboración. El presidente uruguayo, José Mujica, llegó al centro corporativo, donde fue recibido, entre otros: por Txema Gisasola, presidente de MONDRAGON; Arantxa Laskurain (secretaria general de MONDRAGON) y Iosu Ugarte (presidente de MONDRAGON Internacional y director Operaciones Internacionales). Tras su paso por la Corporación, el presidente de Uruguay visitó también las instalaciones de Mondragon Unibertsitatea, donde fue recibido por el rector de MU, Iosu Zabala.

Ederlantzen, resultado musical del esfuerzo conjunto de los trabajadores de Fagor Ederlan

Fagor Ederlan celebra su 50 aniversario con numerosos actos de diversa índole. Entre ellos, destaca la creación y grabación de la canción *Ederlantzen*.



La música la ha compuesto Antxon Sarasua, músico profesional, pianista y gran profesional del sector muy próximo a Ederlan; y la letra ha sido escrita por el departamento de Euskara de Fagor Ederlan coordinado por Asier Iriondo. La idea ha sido impulsada por el equipo director que la presidencia creó a inicios de año para dar forma a la variada actividad que se está desarrollando y encontró apoyo y liderazgo en el resto de la cooperativa, tanto en órganos sociales como en los propios protagonistas del evento. Además de grabar el tema, se ha realizado un videoclip, trabajo éste último que ha

corrido a cargo de Arteman Komunikazioa.

Más de 30 personas, todas ellas trabajadoras de la empresa, se han encargado de grabar tanto las voces como la totalidad de los instrumentos. De hecho, el experimento –exitoso, por supuesto– ha demostrado que la empresa cuenta con un importante plantel de músicos y personal virtuoso del canto, algunos experimentados y otros aún joyas en bruto sin pulir. La canción *Ederlantzen*, alegre y pegadiza, se presta a arreglos de todo tipo y ha sido engalanada por una numerosa cantidad de instrumentos: guitarra acústica,

guitarra eléctrica, bajo, saxo, clarinete, gaita, trompeta, acordeón, violín, flauta... No ha faltado de nada.

Arteman tomó planos de los músicos y cantantes en diversas localizaciones tanto interiores como exteriores, así como en el estudio de grabación. Todo el grupo de músicos y vocalistas de la empresa se volcó en la grabación del *hit* de Ederlan en una ardua pero emocionante sesión en los estudios Neurotika Sound de Andoain bajo la dirección de Antxon Sarasua. Hemos hablado con algunos de los protagonistas para que nos relaten la experiencia. □

1. ¿Cómo y cuándo te animaste a participar en la canción?

2. ¿Qué te parece la canción?

3. Estás familiarizado/a con la música, ¿no es así?

4. ¿Qué ambiente habéis tenido entre los trabajadores participantes?

5. ¿Qué destacarías del proceso de grabación?

6. ¿Qué opinión tienes sobre el programa de actos del aniversario?

Mike Baldwin

Gestor de proyectos línea producto Portamanguetas. Fagor Ederlan Arrasate.



1. Me dijeron que ya estaba apuntado para participar en la canción, no tuve elección (risas).
2. La canción es muy bonita. No es un estilo en el que haya trabajado anteriormente, pero la partitura me la dieron ya hecha.
3. Empecé a los 16 años tocando el saxo en bandas en Inglaterra. Posteriormente estuve 10 años sin tocar, pero en Gasteiz me volví a animar y participé en una charanga. Principalmente toco soul, funky y jazz, y este verano estrenaremos en directo nuestra nueva banda.
4. El ambiente ha sido inmejorable. Conocía a la mayoría de los vocalistas, pero no sabía que había tantos músicos. Es una oportunidad para olvidarnos de asociar las caras con los puestos de cada uno. Deberíamos de juntarnos más veces y preparar más temas para tocarlos en directo.
5. Hacía 20 y pico años que no entraba en un estudio de grabación, pero el estudio me gustó. La única pega fue que, como siempre ocurre en el estudio, había que grabar todo muy rápido.
6. Me parece que se ha acertado al organizar el programa de actos y ha sido un proceso muy democrático, ya que se han aceptado las sugerencias de los trabajadores y hay actividades de todo tipo.



Itsaso Zumelaga

Finantza departamendua, Aretxabaletan.

1. Kontseilu sozialeko kideak ondoan ditut eta haiengatik jakin nuen kantua prestatzen ari zirela. Hala, langileon artean kantua osatu behar genuela jakin bezain laster eman nuen izena.
2. Oso kantu polita eta alaia da, oso itsaskorra, erraztasunez sartzen dena. Antxonek askatasun handia eman zigun parte hartzeko orduan; izan ere, grabazio egunera arte ez genuen berarekin batzerik izan.
3. Betidanik gustatu zait abestea. Bergarako Orfeoian dihardut aspaldi kontralto moduan.
4. Giroa ederra izan da. Abeslarietako asko departamendu berekoak gara eta behin baino gehiagotan bulegoan bertan entseatu dugu. Gainera, beste jende asko ezagutu dugu, bestelako harremanak egin ditugu...
5. Grabazioetan oso ondo pasatu dugu, bai kanpokoetan eta baita enpresa barruan egindakoetan ere. Grabazio estudiokoa, berriz, luze samarra izan zen eta instrumentuekin alderatuta, ahotsetarako denboraz justu ibili ginen.
6. Ekitaldi asko eta anitzak antolatu dira, guztion gozamenerako. Uda igarota ere, irailean mendi irteera eta ate irekiak izango ditugu.



El continente asiático: sector clave para el Grupo Orkli

Profundizando en su estrategia de internacionalización que desde hace décadas viene desarrollando el Grupo Orkli, se acaban de cerrar acuerdos de colaboración a largo plazo con diferentes partners en el continente asiático.

En China, donde Orkli sigue consolidando su liderazgo mundial en el sector de la Seguridad Termoeléctrica, se acaba de formalizar un acuerdo multianual con uno de los principales fabricantes de componentes para electrodomésticos en el gigante chino.

Y por otro, en Korea se ha realizado una visita a la Korean Solar Energy Association, además de a los principales fabricantes del sector, con algunos de los cuales el Grupo Orkli ya viene colaborando. Sector que representa un mercado incipiente, pero con un potencial de grandes proporciones.

Más de 30 personas, todas ellas trabajadoras de la empresa, se han encargado de grabar tanto las voces como la totalidad de los instrumentos. El experimento ha demostrado que la empresa cuenta con un importante plantel de músicos y personal virtuoso del canto.

Asier Olabarrieta

Mantentze arduraduna FIT Automozioan, Bergaran.

1. Kontseilu sozialetik deitu zidaten, baina hasieran ezezkoa eman nien eskuan min hartuta nengoelako. Gerora, berriro deitu zidaten eta ordurako medikuak proba egiteko baimena eman zidan. Hortaz, azken asteetan buru-belarri hasi nintzen.
2. Kantu ederra da, landua eta aukera asko ematen dituena; igartzen da Antxon Sarasua musikari profesionala dela. Antxonek askatasuna eman digu musikari bakoitzak nahi genuena gehitzeko, baina instrumentu asko aurreikusita zeudenez norbera mugatu egin da.
3. 15-16 urterekin lagunekin gitarra jotzen hasi nintzen eta luzaroan ekin nion. Gerora, gainera, hamar urtez EH Sukarra taldean gitarra jo nuen. Aspaldian nahiko utzita izan dut, baina berriro lagun batzuekin elkartu eta entseatzen ari gara.
4. Giroa primerakoa izan da. Jende berria ezagutu dugu, musika girokoa gainera. Pena bakarra izan da guztia oso azkar pasatu dela. Ederlanen langile asko gaude, baina hala ere sorpresa hartu dut hainbeste musikari daudela jakinda.
5. Grabazio estudioan Antxonek bete duen papera nabarmenduko nuke: jende espermentatua eta ilusio handiagoa duen jende berria batu, gidatu eta emaitza ederra lortzen jakin du.
6. Denetariko ekintzak antolatu dira, denon gustukoak. Enpresako egunerokotasunetik eta presiotik irteteko balio duten gauzak beti dira positiboak.



La Cámara de Gipuzkoa premia a MONDRAGON Assembly



Mondragon Assembly recibió el reconocimiento de la Cámara a la Empresa PYME Industrial por su labor de diversificación, tanto de mercado –en la línea de fabricación de paneles solares– como en producto –con sus recientes incursiones en el desarrollo de equipos para el sector médico–.

Su actividad principal es la automatización de procesos de montaje industriales mediante la integración de diferentes tecnologías.

Tiene cuatro plantas productivas con toda la cadena de valor integrada, desde la captación del pedido hasta la entrega de la máquina al cliente. Las plantas se ubican en Francia, Alemania, México y Aretxabaleta. Así mismo dispone de dos oficinas comerciales con servicio de asistencia a clientes en China y en la India. Sus ventas se realizan fuera del mercado nacional en un porcentaje cercano al 85% del total.

BATZ celebra sus bodas de oro

Con un acto institucional de reconocimiento a sus fundadores celebrado a principios de mayo, y una jornada de puertas abiertas, Batz ha celebrado su cincuenta aniversario.



El acto sirvió para rendir un sentido homenaje a los fundadores de la empresa con el descubrimiento de un monolito en su honor. Asimismo, se presentó un libro que recoge los principales hitos de la historia de la cooperativa y se proyectó un vídeo resumen de su trayectoria. Asimismo, los asistentes tuvieron la ocasión de visitar as instalaciones de la planta de Igorre y

finalmente se celebró una comida para todos los invitados al evento.

Evolución del proyecto

A lo largo de este medio siglo, aquel proyecto inicial se ha transformado en un pujante grupo industrial, de carácter global, con un total de 14 plantas productivas en países como Brasil, China, México,

República Checa o Alemania. Con 1.430 empleos directos, 2012 superó los 220 millones de euros de ventas.

Manteniendo su filosofía inicial y compromiso con la creación de empleo en el entorno, recientemente ha renovado varios de sus contratos a nivel global con parte de sus principales clientes como General Motors y Volkswagen. □

MONDRAGON en la prensa

Loramendi entregará este año dos líneas de machería para EE.UU. y China por 16 millones

La cooperativa alavesa Loramendi está consiguiendo unas facturaciones récord tanto el pasado año como este 2013, gracias a una cartera de pedidos para entregar a los mercados exteriores, conseguida por la labor realizada en los años precedentes con sus seis filiales de todo el mundo.

La empresa Loramendi está produciendo dos líneas de machería para sendas fábricas de automoción en Estados Unidos y China, valoradas en unos 16 millones de euros y que serán entregadas a lo largo del presente año 2013.

Loramendi es una cooperativa especialista en el diseño, suministro, puesta a punto y mantenimiento de instalaciones completas para el sector de machería, con la fabricación y ensamblado de machos de arena para

la fabricación de bloques y culatas de motor; y de moldeo, para la fabricación de piezas de hierro en moldeo vertical.

El pasado año 2012 lo cerró con una facturación de 75 millones de euros, que espera repetir en este ejercicio, gracias a la importante cartera de pedidos conseguida con anterioridad. Tanto en el sector de machería como en el de moldeo vertical, Loramendi está experimentando unas facturaciones récord en el pasado año y en el presente.

Su director gerente, Javier Álvarez, comenta que en la actualidad la situación del mercado mundial de su negocio "parece menos activa que hasta ahora. No es que sea mala, sino que en los dos últimos años ha sido muy fuerte en pedidos y consultas. Sin embargo, no descartamos que en cualquier

momento vuelvan importantes pedidos para machería tanto de los mercados de países como China y también de Alemania".

Dentro del apartado de machería, Loramendi está produciendo una línea para la fabricación de machos de bloques motor y culata para General Motors en Estados Unidos, muy similar a la entregada recientemente al mismo constructor de vehículos en Toluca (México) y otras en Uzbekistán y EE.UU. El suministro de la nueva línea se realizará a lo largo del presente año, aunque la entrada en producción de esta instalación, valorada en unos seis millones de euros, se producirá seguramente en los primeros meses de 2014.

Fuente: <http://www.estrategia.net>



El servicio de atención al cliente de Seguros Lagun Aro, galardonado con el Premio Calidad Contact Center

A la entrega del premio asistieron el Director Comercial, de Marketing y Comunicación de Seguros Lagun Aro, Gorka Ansuategui; y la directora del Contact Center, Idoia Izaguirre.

El servicio de atención al cliente de Seguros Lagun Aro ha recibido el Premio Calidad Contact Center al Mejor Servicio de Asistencia al Asegurado por su plataforma interna en la cuarta edición de los *Platinum Contact Center Awards*.

A la entrega de los galardones, que se celebró en el Colegio de Médicos de Madrid, asistieron el Director Comercial, de Marketing y Comunicación de Seguros Lagun Aro, Gorka Ansuategui; y la directora del Contact Center, Idoia Izaguirre.

La IV edición de los Platinum ContactCenter Awards, que reunió a cerca de 300 profesionales del sector (Banca, Seguros, AAPP e Industria), ha destacado por la elevada participación, casi un centenar de candidaturas que han sido evaluadas por un jurado experto docente.

Este jurado estaba formado por José Carlos Segura Luna, Catedrático de la Universidad de Granada en el Área de Conocimiento de Teoría de la Señal y Comunicaciones; María Isabel González



Bravo, Profesora Titular de Universidad en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Salamanca; José Ignacio Galán, Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Salamanca; Emma Crespo, Representante del Vivero de Empresas de la Universidad Carlos III de Madrid y Roberto Hernández Berlinches, Director de la ETS de Ingeniería Informática de la UNED.

El servicio de atención al cliente de Seguros Lagun Aro ya recibió en 2011 uno de los premios Contact Center que reconocía su apuesta interna por la innovación en los servicios multicanal. □

Fitch mantiene la calificación BBB de Laboral Kutxa tras el proceso de integración



La agencia Fitch, ha revisado la calificación de Laboral Kutxa, manteniendo el rating BBB, tras la culminación del proceso de integración de Caja Laboral con Ipar Kutxa y el inicio del nuevo proyecto cooperativo.

Fitch ha valorado positivamente la situación de Laboral Kutxa. Fitch considera que los activos problemáticos están adecuadamente provisionados y que los parámetros de liquidez son confortables, con unos adecuados ratios de depósitos sobre inversión crediticia. Resalta además el grado de capitalización: es adecuado dado el perfil de riesgos de la entidad. Asimismo se valora positivamente su ratio de morosidad inferior al sector. Y finalmente, valora su concentración geográfica en el ámbito de influencia, básicamente del País Vasco y Navarra, donde las expectativas son más favorables que en el resto del Estado.

Laboral Kutxa y ASLE firman un convenio para la financiación de Sociedades Laborales



El presidente de ASLE (Agrupación Sociedades Laborales de Euskadi), Carlos Pujana y el Director de Área de Empresas de Laboral Kutxa, Josu Arraiza, han suscrito un convenio de colaboración para facilitar la financiación y la creación de sociedades laborales.

El convenio atiende las necesidades más demandadas por las empresas de este sector, de manera que dispondrán no sólo de nuevas líneas de financiación a

emprendedores para el inicio y desarrollo de su actividad productiva, sino de productos para disponer de liquidez en todo momento y facilitar nuevas inversiones.

Gracias a este convenio también podrán acceder a anticipos de subvenciones, facilitar la aportación de capital de los socios y al asesoramiento para la internacionalización de dichas entidades de economía social. Laboral Kutxa aplicará condiciones preferentes en función del producto, el plazo de la operación y de la capacidad crediticia del cliente. Asimismo, Laboral Kutxa habilita una financiación especial, con aval de Oinarri, para reforzar financieramente a las sociedades laborales de nueva creación.

Caja Laboral supera los 200.000 clientes dados de alta en Postamail

Postamail es el servicio de correspondencia bancaria electrónica, sustituyendo de esta forma el envío de cartas en soporte papel. Con este número de envíos, se ahorra el envío de más de 3.500.000 cartas con sus respectivos sobres al año.

La evolución de los clientes de Postamail, han ido creciendo año tras años, hasta alcanzar al 20% del total de clientes de Caja Laboral.

Este incremento va en cierta medida ligado al uso cada vez mayor de Internet para realizar sus gestiones bancarias, tanto el número de usuarios como de transacciones que se dan en CLNet; la banca electrónica de Caja laboral también es cada vez mayor.



Manuel Giner

Presidente del Cluster de la Alimentación de Euskadi

La Asamblea General de Socios del Cluster de Alimentación de Euskadi, ha elegido como nuevo presidente a Manuel Giner. La Asociación representa a un sector que en la última década ha duplicado sus ventas y que aporta el 6,7% del PIB Industrial del País Vasco y continúa creciendo.

“Espero aportar experiencia en cuanto al modelo de gestión cooperativo y corporativo”

El sector vasco de alimentación y bebidas ha duplicado en la última década su cifra exportadora, pasando de 270 millones de euros en el año 2000 a más de 560 millones en 2010, lo que representa cerca del 15 por ciento del total de sus ventas actuales, situadas en 3.852 millones de euros.

¿Cómo valoras tu nombramiento de Presidente del Cluster de la Alimentación de Euskadi?

Agradezco la confianza depositada por el Cluster en mi persona, ya que me va a

servir para devolver a mi país buena parte de lo que me ha aportado.

Tras una larga experiencia en el sector de la Restauración a Colectividades, como director general de AUSOLAN, ¿cuál puede ser tu aportación al Cluster de la Alimentación de Euskadi como presidente?

Sobre todo espero aportar *experiencia*; y me refiero básicamente al modelo de gestión cooperativo y corporativo que he aprendido y aplicado en mi trayectoria profesional.

La Asociación representa el 6,7% del PIB Industrial de Euskadi, ¿qué objetivos se han definido para mantener o aumentar su peso en la economía vasca?

Potenciaremos el crecimiento del Cluster mediante la incorporación de más empresas del sector de alimentación de Euskadi, profundizando en las relaciones y sinergias inter-empresariales; y todo ello a través del crecimiento en mercados Internacionales y el mantenimiento de la competitividad y la generación de valor añadido. □

Eroski presenta un Ebitda de 265 millones y su plan de negocio para los próximos 4 años

La cooperativa sienta las bases de su Plan Estratégico 2013- 2016 en sus nuevos modelos de hipermercado y supermercado y prevé 65 nuevas aperturas para 2013.

Grupo Eroski cerró el pasado ejercicio, a 31 de enero de 2013, con una cifra global de ventas netas (sin IVA) de 6.222 millones de €, lo que supone un descenso de un 5,3% a superficie comparable en relación al ejercicio anterior. Esta retracción se limita a un 2,5% en las áreas de alimentación siendo una de las mejores evoluciones en ventas del sector.

El Ebitda recurrente de negocio obtenido en el ejercicio 2012 se situó en 265 millones de €, un 4,2% de la cifra de ventas, lo que demuestra la solidez de la actividad comercial pura.

El resultado del ejercicio 2012 en Grupo Eroski arroja un saldo negativo de 121 millones de €, como consecuencia de la caída de ventas debida a la

debilidad del consumo, el estancamiento del mercado inmobiliario, que no ha permitido la generación de recursos extraordinarios, el saneamiento de la red comercial, el ajuste de precios que ha transferido al consumidor un ahorro de 107 millones de € y la reducción de la deuda en 44 millones de €. Sin el efecto de los resultados no recurrentes, el resultado del Grupo Eroski se sitúa en 70 millones negativos, mejorando en un 15% los resultados comparables del año anterior.

Eroski arranca en Logroño la campaña *Por un verano saludable*

Eroski ha presentado a principios de julio en Logroño una campaña itinerante denominada “Por un verano saludable” que tiene como finalidad sensibilizar a las familias sobre la alimentación equilibrada y los hábitos de vida saludables. Hasta el 6 julio, la campaña estará instalada en la Plaza del Mercado de Logroño y se espera que 3.000 logroñeses de todas las edades participen en ella.

Durante la inauguración que ha



tenido lugar hoy en la misma Plaza del Mercado de la capital riojana, han participado el Gerente del Hipermercado Eroski de Logroño, José Fernando Pérez, y la presidenta del Colegio de Dietistas-Nutricionistas de La Rioja, Eva M^a Pérez. Además, la guinda a la inauguración la ha puesto el chef riojano José Félix Rodríguez, quien ofrecerá el próximo sábado una degustación de 11 tapas diferentes para 50 comensales que hayan participado en la campaña que se prolongará durante toda la semana.



Eroskiko Batzar Nagusiak 2013-16 plan estrategikoa berretsi du

Eroski Kooperatibak urteko Ohiko Batzar Nagusia egin zuen pasa den ekainaren 29an, Elorrión (Bizkaia), enpresaren egoitza sozialean eta 500 ordezkari hartu zuten parte, bazkide langile eta kontsumitzaileen izenean. 2012ko ekitaldi ekonomikoko Urteko Kontuak eta kudeaketa onartzea izan zen helburua eta datozen urteetarako plan estrategikoa onartzea.



Batzarrak kooperatibako banako kontuak eta kontu finkatuak onartu zituen, bai eta Kudeaketa Txostena ere, ekitaldiko enpresa-kudeaketaren xehetasunak jasotzen dituena. Bileran, Eroskiko lehendakariak, Agustín Markaidek, nahiz zuzendari nagusiak, Javier Amézagak, 2013ko ekitaldirako ildo nagusiak aurkeztu zituzten. Ildo horiek 2013-2016 Plan Estrategikoaren barnean txertatzen dira. Plan horrek aldaketa-prozesu sakona ekarri dio kooperatibari, eta hainbat erronka proposatzen ditu: barne-prozesuen kudeaketaren eraginkortasuna hobetzea, hipermerkatuen eta hurbileko supermerkatuen eredu berriak garatzea eta bezeroen fidelizazio-programa berria sustatzea.

Egoera ekonomiko larriaren eta merkatuko kontsumoa suspertzearen inguruko zalantzen ondorioz, Artezkaritza Kontseiluak 2012ko

ekitaldian lortutako emaitzen banaketa zuhurra, kooperatibaren funts propioak indartzera zuzendutakoa, aurkeztu du batzarrean onartzeko. Hala, bada, legeak zehaztutako alderdiei eta Eroski Finantza Ekarpeneren titularrekin hartutako ordainketa-konpromisoei erantzun ondoren, erreserba boluntarioen diru kopurua maximizatzeko eta bazkideen kapitala ez ordaintzeko nahiz itzulkinak ez banatzeko erabakia hartu zen batzarrean.

Mendeko Finantza Ekarpeneren ordainketa

Horretaz gain, aurtun, 2003. urtetik egin duenez, Eroskik 2014ko ekitaldiari dagozkion Mendeko Finantza Ekarpeneren interesak ordaintzea erabaki zuen, eta interes horiek 2015eko urtarrilean

ordainduko direla bermatu du. Erabaki horrek urte honetako interesen ordainketari jarraipena ematen dio, eta aurtengoak datorren urtarrilaren 31n ordainduko dira.

Lehenengo jaulkipena egin zuenetik, Eroskik 270 m € ordaindu dizkie Mendeko Finantza Ekarpeneren inbertitu zuten pertsonari, 660 milioi €-ko atzemandako baliabideen gainean. Mendeko Finantza ekarpeneren ordainketa horrek adierazten du 2002an inbertitu zuen pertsona batek orduan egindako inbertsioaren balio nominalaren % 60 jaso duela interesetan, eta titulu horiek bere esku izaten jarraitzen duen bitartean berorien balio nominalaren gaineko interesak jasotzen jarraituko duela.

Joan den ekainaren 12an, Rosa Carabelek, Eroskiko zuzendari ekonomiko-finantzarioak, adierazi zuen Mendeko Finantza Ekarpeneren jaulkipena indarrean zegoen araudia eta Balore Merkatuaren Batzorde Nazionalak zehaztutakoa betez egin zela, eta Eroskik, jaulkitzaile den heinean, beharrezko guztia eta komenigarri zen guztia egin zuela inbertitzaileek inbertitzeko erabakia hartu zutenean informazioa eskuetan izan zezaten.

Kooperatibaren gobernuan parte hartzea

Eroski Kooperatibak informazio eta parte-hartze prozesu zabala egiten du bazkideen artean, Ohiko Batzar Nagusia egin aurretik. Ildo horretatik, Batzar Nagusiaren aurretik lau bilera egin dira maiatza eta ekainean ordezkariekin, eta bazkideekin batzar hau prestatzeko beste saio batzuk ere egin dira: 4 saio, bazkide langileekin, eta 6 saio, bazkide kontsumitzaileekin.

Eroski Kooperatibak 8.426 bazkide kooperatibista ditu; ezaugarri horrek proiektuaren jabe eta protagonista bihurtzen ditu, eta aukera ematen die jabetzan, emaitzetan eta enpresaren beraren kudeaketan parte hartzeko.

Gaur egun, Eroskik aurrera jarraitzen du bere kooperatibizazio-proiektuan, 3.695 bazkide langile berriko kooperatiba berri baten sorreraren bidez. □

Eroski Kooperatibak 8.426 bazkide kooperatibista ditu; ezaugarri horrek proiektuaren jabe eta protagonista bihurtzen ditu, eta aukera ematen die jabetzan, emaitzetan eta enpresaren beraren kudeaketan parte hartzeko.

2012ko txostena

En este número recopilamos los datos aportados en diferentes áreas en torno a las acciones con proyección social en la gestión de MONDRAGON.

El Balance Social

Empleo El nivel de empleo en 2012 se ha situado en 80.321 puestos medios, lo cual significa que la Corporación ha registrado una reducción de su plantilla del 3,9% en relación al año anterior.

Aportación a la economía vasca El 3,2% del PIB (Producto Interior Bruto) total de la CAPV de 2011 fue generado por MONDRAGON, llegando hasta el 7,4% en el ámbito industrial.

Fondos intercooperativos Destaca el volumen de recursos FCI captados (14,5 M€), que fueron aportados por parte de las cooperativas del Área Industria y Distribución. También destacó en el ejercicio el alto volumen de recuperación de inversiones anteriores (26,6 M€). Se destinaron el año pasado 37,7 millones de euros para proyectos de desarrollo de actividades, internacionalización, reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, formación e investigación.

Mondragon Unibertsitatea 4011 ikasle daude matrikulatuta 2012-2013 ikasturtean, horietatik 3167 graduako titulazioetan.

Además, en las páginas posteriores se resume información respecto a: las novedades normativas, el balance sobre la evolución en el uso del euskera, las encuestas sobre el diagnóstico cultural, el balance de Mundukide, y la gestión medioambiental. □

Diagnósticos de cultura 2012

Han participado en el diagnóstico cultural 58 organizaciones y 34.140 personas. Según nuestros datos, las variables que más impacto tienen en el compromiso de las personas son Equipo, Liderazgo, Autonomía y Proyecto Compartido.

En un entorno tan cambiante y hostil como el actual, necesitamos más que nunca lograr empresas competitivas y sostenibles además de fortalecer nuestra esencia o diferencial cooperativo. La cultura, desarrollarla y potenciarla, se convierte en el vértice de todo este proceso por su incidencia directa en la satisfacción y compromiso de las personas. Disponemos de una herramienta para diagnosticar, desarrollar y alinear la cultura: nuestro particular diagnóstico cultural.

A día de hoy han realizado el diagnóstico cultural 58 organizaciones con la participación de 34.140 personas. En el 2012 se han realizado 18 diagnósticos culturales.

El modelo en el que se basa el diagnóstico parte de considerar que actuar sobre ciertas palancas de gestión (Liderazgo, Sistemas, Equipo y Proyecto Compartido) tiene repercusión directa sobre la cultura de una organización (Cliente, Constructiva, Pasiva y Agresiva) y a su vez esto redundando directamente en las

personas (Satisfacción, Compromiso, Proactividad, Esfuerzo Extra-rol y Balance Afectivo). En el gráfico ponemos los valores medios de cada uno de estos factores para MONDRAGON-Sector Industria.

En el plano de los resultados, destaca el esfuerzo Extra-rol con un 4,7 (percepción de la personas para realizar esfuerzos voluntarios para responder a las necesidades de la organización); además, podemos señalar que las personas están razonablemente satisfechas (4,2 sobre 6), comprometidas (3,9) y son proactivas (3,9).

En cuanto a la cultura, cabe señalar en positivo la orientación al Cliente (3,8) y se observa un mayor potencial de mejora en la cultura Constructiva (3,5).

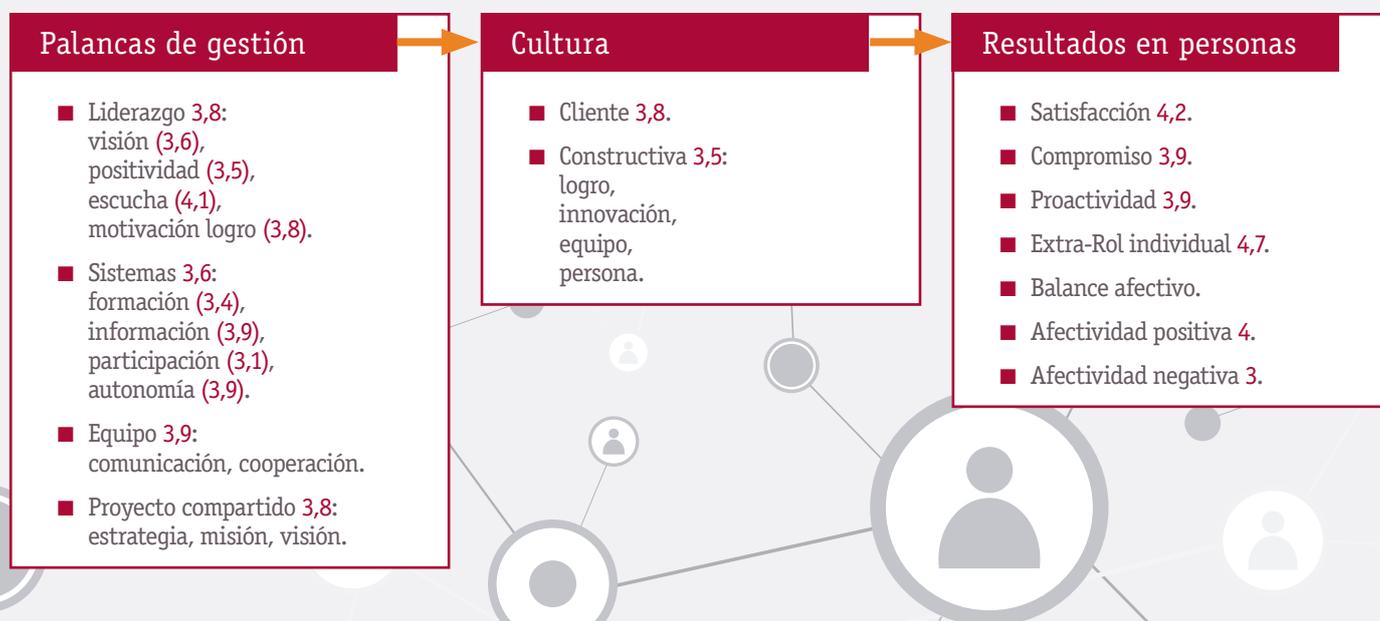
Respecto a las palancas, se constata una buena valoración global de todas ellas. Equipo (3,9) es la palanca mejor valorada y el grado en el que el responsable considera y escucha (4,1) a sus colaboradores lo más destacado dentro de Liderazgo.

Esto quiere decir que normalmente en nuestras empresas, las personas se comprometen cuando:

- Tienen unas relaciones sanas y constructivas con sus equipos de trabajo.
- Sienten que su responsable les hace partícipes de la visión del equipo, aporta energía y positividad, les desarrolla como profesionales y les exige.
- Tienen autonomía en su puesto de trabajo.
- Comparten el rumbo de proyecto y encuentran sentido a su trabajo.

La conclusión que se deriva de todo el análisis es consistente:

- Un entorno cultural constructivo contribuye a mayores niveles de compromiso medio en la organización. Este compromiso, a su vez, contribuye a reducir el absentismo medio organizativo y redundando en una mayor eficiencia organizativa. □



El destino de los Fondos Intercooperativos en 2012

El FCI, FSC y el FEPI destinaron el año pasado 37,7 millones de euros para proyectos de desarrollo de actividades, internacionalización, reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, formación e investigación.

El Fondo Central de Intercooperación (FCI), Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC) y Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI) son, junto a la reconversión de resultados entre cooperativas, los mecanismos de solidaridad intercooperativa más característicos de la Corporación MONDRAGON.

Estos fondos posibilitan actuar con una perspectiva conjunta en retos como el desarrollo de nuevas actividades para la generación de empleo, la internacionalización, el reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, o en actuaciones de relieve en los ámbitos educativos y tecnológicos.

FCI

Como puede apreciarse en el Cuadro I, destaca el volumen de recursos FCI captados (14,5 M€), que fueron aportados por parte de las cooperativas del Área Industria y Distribución. También destacó en el ejercicio el alto volumen de recuperación de inversiones anteriores (26,6 M€).

Parte de estos fondos se asignaron en términos de subvención (4,6 M€), para proyectos de promoción (2,2 M€), para proyectos corporativos (1,7 M€) y para el reforzamiento de la situación económica de cooperativas (0,7 M€).

La mayor parte de los recursos FCI, se instrumentaron como inversiones (28,4 M€), en su mayor parte en términos de préstamos y garantías (20 M€), pero también como aportaciones de capital (7,8 millones de euros) y mediante el otorgamiento de reafianzamientos ante Oinarri (0,6 M€).

Por epígrafes, estas inversiones se centraron en el reforzamiento económico de cooperativas (17,8 M€), y desarrollo de actividades (7,8 M€), siendo muy marginal la inversión en implantaciones exteriores (0,3 M€).

FSC

Las nuevas aportaciones ordinarias con cargo a los resultados 2011 (2,8 M€), juntamente con otros permitieron destinar estos recursos al reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, completando el apoyo mencionado en el apartado FCI hasta los 2,8 millones de euros que se destinaron a este capítulo.

FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo)

Por lo que respecta al FEPI (ver cuadro II), los recursos proceden del 20% del COFIP de Cooperativas del Área Industria y Distribución 1,8 M€ que se completaron con un pequeño remanente del año anterior (0,1 M€).

La disponibilidad anual de fondos (1,9 M€), se destinó a subvenciones o aportaciones sin ánimo de lucro, mayoritariamente a Proyectos de Formación (1,3 M€) destinados a Centros Educativos del ámbito corporativo como Mondragón Unibertsitatea, Politeknika Ikastegia Txorierrri, Lea Artibai Ikastetxea o Goierriko Goi Maila Eskola.

Otros 0,5 M€ de recursos FEPI se asignaron a subvencionar proyectos en el ámbito del Plan de Ciencia y Tecnología e Inversión en Centros Tecnológicos.

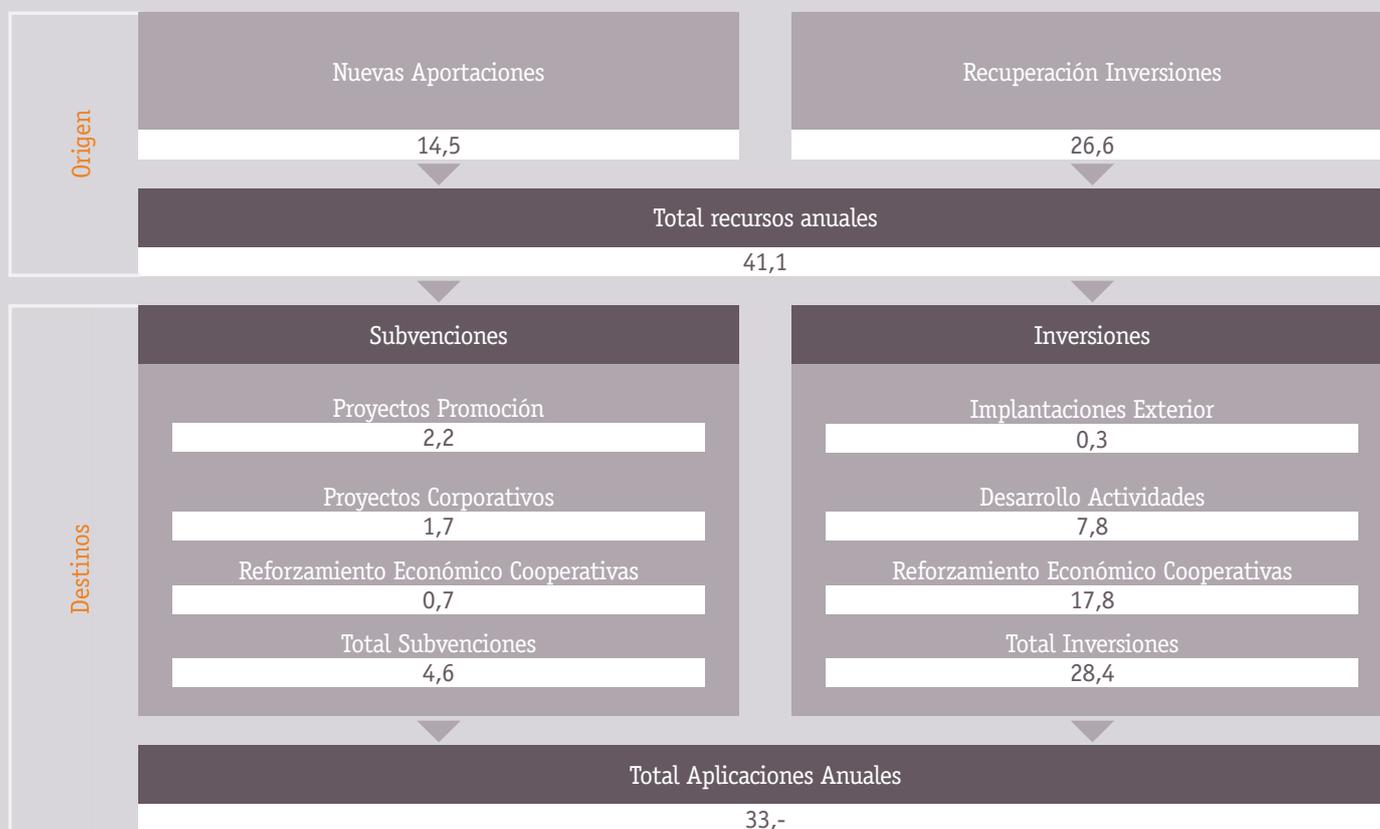
Los 0,1 M€ restantes se destinaron a Otros Proyectos, como a Gaztempresa, el impulso a la normalización del euskera en nuestras cooperativas y a la Fundación Mundukide.

En 2012, en el conjunto de los tres fondos intercooperativos, se captaron 19,1 M€ y se asignaron 37,7 M€, contando con recuperaciones y remanentes de años anteriores. □



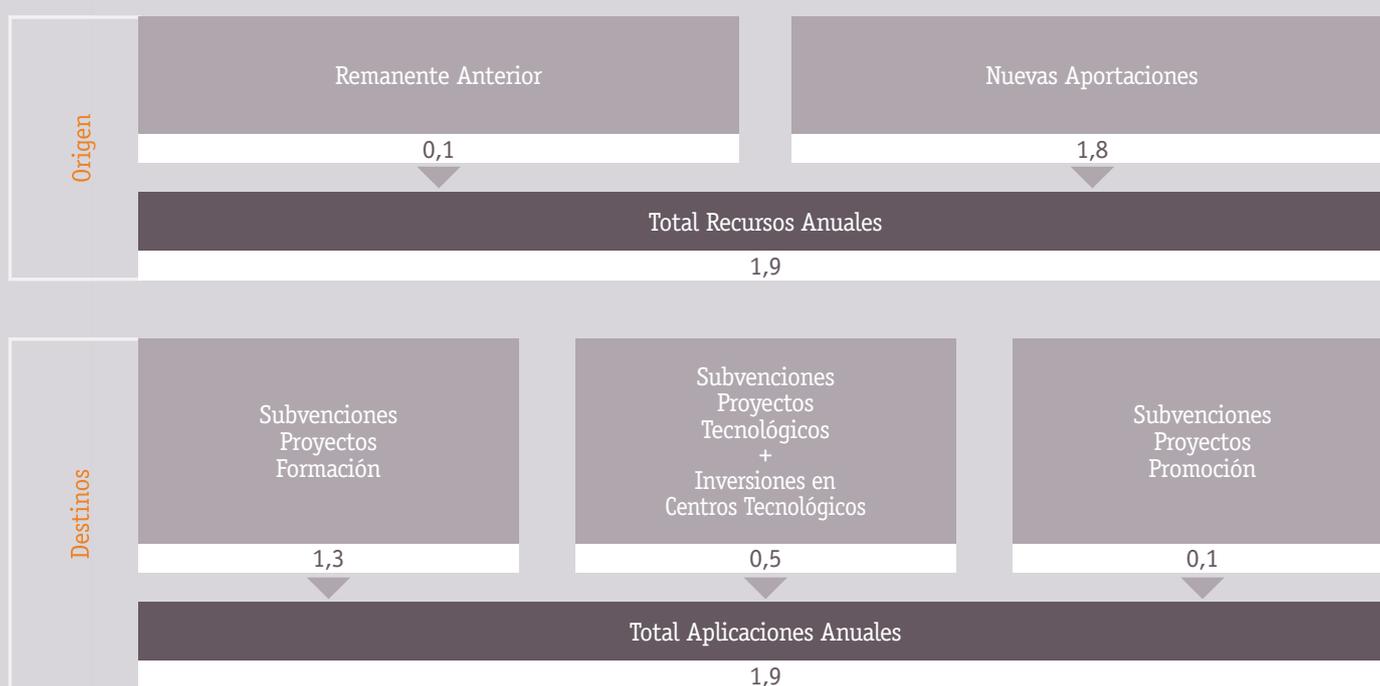
En millones de €.

Cuadro I Recursos y Aplicaciones del FCI 2012



En millones de €.

Cuadro II Recursos y Aplicaciones del FEPI 2012



Euskara: 2013-2016ko ziklorako lan ildoak zehaztu dira

Korporazioko Euskara Batzordeak eta Mahai Teknikoak 2012rako aurreikusitako lanetariko bat ziklo berrirako Euskararen Plan Estrategiko Korporatiboa zehaztea izan zen.

Plan Estrategikoa lantzeko Euskara Batzordearen eta Mahai Teknikoaren arteko bi bilera egin ziren; lehena, iraganean eginikoari erreparatuz zer, zeinentzat eta nola egin den aztertzeko; etorkizunari begira, bestea, 2009-2012 Plan Estrategikoaren gainean eginiko gogoetatik ondorioztatutako eskaintza multzoak kontuan hartuta, 2013-2016 denboraldirako MONDRAGONen misioa eta eragin esparruak definitzeko.

Mahai Teknikoak horren haritik zehaztu zituen, ondoren, helburu estrategikoak eta ildoak. Plan Estrategikoak Kontseilu Orokorraren eta Batzorde Iraunkorraren oniritzia jaso zuen.

Gure lan hizkuntza euskara izan dadin, Normalizatzeko Oinarriak sendotzea eta planak indartzea hartuta misiotzat, lau erronka jasotzen ditu Plan Estrategikoak: lehena, norabidea, euskararen aukera indartzea; bigarrena, babesa, euskararen garapena babestea; hirugarrena, heziketa, euskara eragileak hezteak; eta laugarrena, Informazioa eta koordinazioa, euskara planen garapenerako organoen arteko harremana ziurtatzea.

Aipatu erronkei erantzuteko zenbait helburu estrategikoak jaso dira; besteak beste: euskara normalizatzeko oinarriak eta autuebaluazio sistema berrikustea; hobetzekoak jaso eta bideratzeko intzidentzia sistema antolatu eta abiatzea; euskara planen esperientzia baliagarriak identifikatzea eta partekatzea; enpresetan ikasleen esparruan eragitea, Gradu Amaierako Proiektuak euskaraz sustatuz (GAP euskaraz saria), eta lan-praktika esparruarekiko kooperatiben esperientzia interesgarriak identifikatuz eta zabalduz; Berrikuntza, Ezagutza eta Sustapenaren arloari dagokionez, proiektu berrietan euskara hasieratik sustatzea, eta MONDRAGONek parte hartzen duen berrikuntza guneetan eragitea.

Horiei guztiei heltzeko egungo



organo eta guneak erabiliko dira: Korporaziko Euskara Batzordea, Mahai Teknikoa eta eskualdetako batzordeak (Araba, Goierri, Lea-Artibai eta Nafarroa)

Euskara Normalizatzeko Oinarriari buruzko 4. autoebaluazioa

2012koa laugarrena izan da, 2006. urtean onartutako Oinarriari buruzko autoebaluazioa bi urtean behin egitea eskatu baitzaie euskara plandun kooperatibei.

2012an jasotako 61 autoebaluazioen

arabera, 7k (%11) lanean euskararen "aukera bidean" daukatela diote, 47k (%78) lanean euskararen "aukera ezarrita" eta 7k (%11) lanean euskararen "erabilera lehenesten".

Egoerarik okerrean dagoen kooperatiba, "aukera bidean" dago % 36ko betetze mailarekin, eta egoerarik onenean dagoena "erabilera lehenesten" egoeran dago % 90eko betetze mailarekin. Politiken betetze mailaren batez besteko orokorra % 64 da, 2010ekoa baino 3 puntu gehiago.

Lan hizkuntzaren gainean jasotako emaitzetatik honakoa ondorioztatzen

da: kooperatiba gehienetan gaztelaniak jarraitzen du nagusi izaten (%69), eta badago gaztelania ia hizkuntza bakarra dela dioten 2 enpresa (%6). 9 kooperatiba (%13) dira biak berdin erabiltzen dituztenak eta 4 (%10) euskara nagusi dela deritzotenak. Kooperatiba bakar batek (%2) dio euskara dela kooperatibako lan hizkuntza nagusia.

Politikei dagokienez, elementu garatuenak dira Formazioko irizpideak, Irudi, harreman eta komunikazioko irizpideak, eta azken irizpide horien betetze maila. Kooperatiba gehienek (% 84) euskara ikasteko laguntza ekonomikoei buruzko irizpiderik dute. Formazioko irizpideen betetze mailari dagokienez, 2010ean baino 2 kooperatiba gehiagok (2010ean 5ek, 2012an 7k) betetzen dituzte hizkuntza profilak edota profila betetzen ez duten langileen % 67tik gora ari dira euskara eskolak jasotzen. Irudi, harreman eta komunikazioko irizpideak, batik bat, barruko komunikazioan eta irudian daude zehaztuta. Aipagarria da aplikazio informatikoetan euskarari lehentasuna ematen dioten 3 kooperatiba gehiago dagoela, 2010ean baino. Irudi, harreman eta komunikazioko irizpideen betetze maila, batik bat, barruko komunikazioan eta irudian ematen da.

Berrikuntzan eragiten

MONDRAGONen Berrikuntza, Ezagutza eta Sustapen departamentutik sustatutako proiektu berriei euskara ere aztergai izatea eskatu zitzaizkien; alegia, hizkuntz kudeaketari buruzko gogoeta egitea. 10 proiektu izan ziren 2012an ENOn araberrako gogoeta egin zutenak. Jasotako emaitzen arabera, orokorrean langileen euskara ezagutza maila baliagarriak antzeman ziren, 3 proiektuk euskarazko prestakuntzarako irizpideak jasota zituzten; kontratazio irizpideak 2k; kanpo irudirako irizpideak 2k, eta barne irudirako 4k; bestalde, batek dagoeneko euskara arduraduna ere izendatuta zuen.

Euskara planak gehitzen

Euskara planen kopurua indartze aldera, 2012an ere, planik ez zuten zenbait kooperatibarengana jo du MONDRAGONek, Euskara Normalizatzeko Oinarrien berri emanez, eta zentzu horretan plan bat abiatzearen beharra mahai gaineratuz. 2012an Goitik ekin zioen planari. Fagor Ederlan Tafallak planaren diseinua egin zuen eta 2013an planari eusteko

Bestelakoak

KHSF Euskararen egitasmoetarako 42.750€ banatu ziren 2012.

Batzorde Iraunkorra Ohiko legez, jokabide eredugarriari eutsiz, 2012an ere organo korporatibo horrek bere bilerak nagusiki euskaraz egin zituen.

Kongresua 2012ko ahozko erabilerak nabarmen jo zuen gorantz; aurreko urteko Kongresuan izandako erabilera 16 puntutan hobetuz, %67an kokatu baitzen euskararen ahozko erabilera 2012ko Kongresuan. Azken 9 urteotan bezala, aldi bereko itzulpen zerbitzua erabili zen.

konpromisoa hartu.

2012. urtean 62 euskara plan konputatu ziren indarrean MONDRAGON Korporazioan.

Arabaren ere batzordea abian

Arabaren kokatuta dauden MONDRAGON Korporazioko enpresentzat espresuki topaketa bat antolatu zen euren inguruan egoera soziolinguistiko antzerakoa duten enpresek euskararen alorrean zertan diharduten gertutik ezagutzeko, eta baita MONDRAGONen baliabide eta eskaintzaren berri jasotzeko ere.

Topaketak helburu nagusizat hartu zuen euskara planik ez duten Korporazioko kooperatiba arabarrek euskararen normalizaziorantz urratsak ematen hastea eta Arabaren ere, Nafarroaren antzera, enpresetako ordezkariekin osatutako Euskara Batzorde bat eratzea, eta horrela, bada, baliabideak, aukerak eta esfortzuak optimizatuz euskararen normalizazioaren mesedetan urratsak ematen hastea. Topaketara deituak izan ziren Aurrenak, Loramendi, Urssa, Etorki, MCC Grafics, Coinma eta Coinalde. Horiez gain, bertan izan ziren Fagor Etxetresnak kooperatibak Gasteizen duen biltegiko euskara koordinatzailea eta teknikaria, Korporaziokoa izan ez arren, Arabaren kokatuta egonik, euskara plana abian duen Cegasa enpresako euskara koordinatzailea eta teknikaria, eta baita, egoera soziolinguistikoaren antzerakotasuna aintzat hartuta, Nafarroako Mapa eta Fagor Ederlan Tafalla kooperatibetako euskara arduradunak ere. Topaketa Electra Vitoria kooperatiban egin zen, ekainaren 21ean.

Topaketaren ondoren Arabako Euskara Batzordea eratu eta abiatu zen.

Arabaren sortu berri den Batzordeaz gain, aurreko urteetan abiatutakoa

gainerako eskualde batzorde bakoitzak ere (Goierri, Lea Artibai eta Nafarroa) bere dinamikari eutsi zion 2012an: kooperatiba kideen artean praktika onak edo esperientziak trukatzeko, eta ekimenak edo proiektuak partekatzen

Euskara koordinatzaileei harrera

Aurreko urtean ekindako bideari eutsiz, urteko euskara koordinatzaile berriei zuzendutako harrera saioa egin zen Zentro Korporatiboan. Saioan Korporazioaren ezaugarri nagusiak azaltzeaz gain, euskara koordinatzaileei dagozkien zereginak buruzko gaiak landu ziren. Herreraren 2. edizioan 11 koordinatzaile berri izan ziren.

GAP euskaraz MU-MONGRAGON sariaren bigarren edizioa.

Aurreko urtean ekindako bidetik, sariaren bigarren edizioa izan zen 2012koa. Idoia Sara ikasleak (HUHEZI) irabazi zuen 2.000 euroko saria; bere Gradu Amaierako Proiektuaren izenburua "Heriotzaren trataera eskolan". Epaimahai lanetan aritu ziren Pedro Urteaga eta Xabier Arrasate (MGEP), Naroa Elortza eta Miriam Leibar (Enpresagintza), Joxe Arantzabal eta Karnele Perez (HUHEZI) eta Mikel Lezamiz (MONDRAGONen euskara koordinatzailea).

Guztira 477 gradu amaierako proiektu egi ziren MUn 2012an (2011n 366), horietatik 132 egin ziren euskaraz, eta horietako 42 izan ziren sariaren epaimahaiak aztertu zituenak.

Fakultateka honako proiektu kopuruak: Mondragon Goi Eskola Politeknikoan 2012an 291 gradu amaierako proiektu izan ziren eta horietako 40 euskaraz (%14); Enpresagintzan 100 proiektu eta horietatik 12 euskaraz (%12); eta Huhezin 86 proiektu eta horietatik 80 euskaraz (%93). □

Mondragon Unibertsitatea

4011 ikasle daude matrikulatuta 2012-2013an, horietatik 3167 graduako titulazioetan.



Egun, Mondragon Unibertsitateak, 12 graduako titulazio eskaintzen ditu. Eta 2013-2014 ikasturterako beste 3 prestatu ditu:

- Energiaren Ingeniaritza Gradua
- Ekoteknologia eta Prozesu Industrialetan Ingeniaritza Gradua
- Ingeniaritza Biomedikoa.

Lehenengo biak Donostialdeko campusean eskainiko dira, Orona IdEo Innovation City-n eta hirugarrena Arrasateko campusean.

Aldi berean, Espezializazio Akademikora Bideratutako 13 Unibertsitate Master ere eskaini dira; 5 ingeniaritza alorrekoak:

- Produktu eta Zerbitzuen Diseinu Estrategikoko Unibertsitate Masterra
- Enpresa Berrikuntza eta Proiektu Zuzendaritzako Unibertsitate Masterra
- Industria Ingeniaritzako Unibertsitate masterra
- Sistema Txertatuetako Unibertsitate masterra
- Energiako eta Potentzia Elektronikako Unibertsitate masterra.

Hiru azken hauek gainera Toulouse eta Nanteseko unibertsitateekin batera, diploma bikoitza lortzeko aukera ematen dute.

5 enpresa kudeaketaren alorrekoak:

- Enpresa Kooperatiboen Kudeaketan Unibertsitate Masterra
- MBA – Enpresa Zuzendaritza Unibertsitate Masterra
- Kontabilitate eta Finantza Zuzendaritza Unibertsitate Masterra.
- Marketin Digitala Unibertsitate Masterra
- Turismo Aktiboaren Inguruko Enpresak Sortu eta Kudatzea Unibertsitate Masterra.

Eta hezkuntzari dagokionean 3:

- Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzan, Batxilergoan, Lanbide Heziketan eta Hizkuntzen Irakaskuntza eta Irakasle Gisa Aritzeko Gaitzen duen Unibertsitate Masterra.
- Hezkuntza Testuinguru Multikultural eta Eleaniztunetan Unibertsitate Masterra (EKOMU)
- Berrikuntza Didaktiko Metodologikoko Proiektuen Garapena Hezkuntza Erakundeetan Unibertsitate Masterra (BERRIMET).

Ikasteko modu berri bat eskaintzen du eredu berriak, metodologia berrietan oinarritua, ezagutza teknikoez gain,

komunikazioa, sormena, lidergoa, talde lana eta lan munduak eskatzen dituen hainbat kompetentzia garatzeko aukera eskainiz; esperientzia praktikoan oinarritutako eredu da, ikasleari enpresako errealitatea ezagutzeko aukera ematen diona, atzerrian bere formazioa osatzeko, informazio eta komunikazio teknologia berrien erabilera sustatuz, ebaluazio globala eta jarraia eginez eta eleaniztasuna –euskara, gaztelera eta ingelesa– bermatuz.

Graduondoari dagokionean, MU PLUS izenarekin ezagutzen den profesionalentzako formazio esparrua dauka Mondragon Unibertsitateak. Esparru honen ezaugarri nagusiak egokitzapena eta malgutasuna dira, ordutegietan, norberaren beharretara egokitutako formazioa, praktikotasuna, zabalkunde geografikoa eta online formatuaren garapena eskaintzaren euskarri bezala.

Ikasturte honetan, jada graduako egokitzapen ikastaroak eskaini dira ingeniaritzaren eta hezkuntzaren alorrean eta 2013-2014 ikasturterako, enpresagintzari dagokion arlo egokitzapen ikastaroa jarriko da abian.

Berrikuntza eta ekintzailetasunaren aroa

MUk berrikuntzaren eta ekintzailetasunaren aldeko apustua egin du, ikasleei ematen dien prestakuntzatik haratago joateko formula gisa. Horregatik, ikasleen eskura jarri ditu zenbait tresna eta plan integral bat, MONDRAGON EKITEN, ikasleen eta irakasleen artean ekintzailetasuna sustatzeko, eta horrela enplegua sustatzeko eta lehiakortasuna hobetzeko, enpresa-proiektuak bultzatzearen bidez. 2012-2013 ikasturtean 154 ikaslek parte hartu dute EKITEN egitasmoan 52 proiektu aurkeztuz Enpresa Ideia Berriei buruzko VII. lehiaketa, Landa Ingurunearen Garapenari buruzko Ideia eta Proiektuen V. lehiaketa eta Gaztedi, Aisialdi eta Kirol Alorretako Ideien III. lehiaketa ordezkatzeko duen Smart Cities ataletan banatu den ekimenean.

Bestalde, Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza graduak laugarren promozioari hasiera eman dio Bidasoako Campusean, eta Oñatiko hirugarren promozioa ere hasi da. Hemen, ikasleek enpresen sorrera eta talde autogestionatuak eraginkortasunez kudeatzeko prestakuntza garatuko duten, lehenengo egunetik enpresak sortuz, *eginez ikastea* metodologian oinarrituta. Gradu honek Madrilan eta Holandan ere izan ditu bi gune eta 2013-2014 ikasturterako, Bilboko BBFn (Bilboako Berrikuntza Faktoria) eta baita ere Bartzelonan izango ditu kokapenak.

Nazioarteratzea

Esparru honek ere goranzko bilakaera erakusten jarraitzen du. Azken ikasturtean 220 ikaslek egin dituzte egonaldiak atzerriko unibertsitateetan, 139 kasle atzerriko unibertsitateetara joan dira haien ikasketak osatzera eta 81 ikaslek karrera amaierako proiektua edota praktikak egin dituzte kanpoko enpresatan. Aldi berean, MUn egin diren doktore tesien %38a, tesi europearrak izan dira eta 36 irakasle-ikerlari egon dira atzerrian.

Ikerketa eredu kolaboratzailea

Ikerketa-eredu kolaboratzailea de MUK bultzatzen duen eredu. Bertan, hiru eragile nagusik hartzen dute parte elkarlanean: Unibertsitateak, zentro teknologikoez eta enpresetako I+Gko unitateek. Horrek masa kritiko ikertzaileen sorrera errazten du eta baita ikertzaileen prestakuntzarako funtsezkoak diren unibertsitateen eta enpresen arteko hurbiltzea ere. Era berean, ikaslearen parte hartze zuzena ahalbidetzen du hainbat ikerketa proiektuetan. □

Empleo 80.321

El nivel de empleo en 2012 se ha situado en 80.321 puestos medios, lo cual significa que la Corporación ha registrado una reducción de su plantilla del 3,9% en relación al año anterior. El descenso de la plantilla ha estado muy condicionada por la evolución de los negocios del ámbito doméstico que en un contexto de crisis tan acusado han reducido su actividad y consiguientemente sus puestos de trabajo.

En el marco de ese desfavorable contexto, el Área Industria ha sufrido una reducción (2%) de los puestos de trabajo en el personal medio ocupado durante el año (36.963) en relación con el ejercicio precedente, principalmente, en cooperativas con presencia importante en el mercado doméstico.

En Distribución, el empleo ha sido de 39.839 puestos medios a lo largo del año, si bien debe matizarse que debido a la diferencia entre jornadas de trabajo parciales y completas, el empleo total es muy superior, en torno a 46.000 personas.

Con respecto a las áreas de Finanzas y Conocimiento cabe reseñar que ambas

lograron mantener la plantilla media del año anterior.

Respecto a la distribución del empleo medio en 2012, éstos son los porcentajes correspondientes a cada una de las áreas: Industria, el 46%; Distribución, el 50%; Finanzas, el 3% y Conocimiento, el 1%.

Empleo por áreas	
Industria	36.963
Distribución	39.839
Finanzas	2.486
Conocimiento	1.033
Total	80.321



La aportación de MONDRAGON a la economía vasca

¿Qué representa el grupo cooperativo en el conjunto de la economía vasca? Los datos que se presentan a continuación (referidos a empleo, PIB, exportaciones, inversiones y aportaciones tecnológicas) dan una idea de la aportación de MONDRAGON a nuestra economía.



Empleo: 3,5%

En términos de empleo, MONDRAGON representa el 3,5% del empleo total de la Comunidad Autónoma Vasca y el 8,4% del empleo industrial (1,6% y 2,1% respectivamente en el caso de Navarra). Además del empleo directo, la actividad desarrollada por la Corporación genera un empleo inducido en la CAV, estimado en unas 14.000 personas, derivado de la demanda de bienes y servicios a empresas suministradoras por parte de las empresas de la Corporación.

PIB: 3,2%

El 3,2% del PIB (Producto Interior Bruto) total de la CAPV de 2011 fue generado por MONDRAGON, llegando hasta el 7,4% en el ámbito industrial. Ese dato significa que, de cada 31 euros de riqueza generada en dicho ejercicio en el conjunto de la CAPV, un euro provino de actividades desarrolladas por el grupo cooperativo, siendo la comparación de 14 a 1 si ésta se ciñe al ámbito industrial.

Exportaciones: 12,2%

Las ventas exteriores de las cooperativas del área Industria ubicadas en la CAPV representaban el 12,2% del total exportado por las empresas vascas (1,6% en el caso de Navarra).

Inversiones industriales: 10,7%

Las inversiones realizadas por las cooperativas del área Industria suponen el 10,7% sobre la estimación de las realizadas en la CAPV por la totalidad del sector industrial. □

17,2 millones de euros en compromisos con la sociedad

El COFIP (Contribución Obligatoria para Educación y Promoción Cooperativa y otros fines de Interés Público) es un requisito legal específico cooperativo que obliga a repartir un porcentaje de los beneficios obtenidos y que se destina básicamente hacia objetivos de I+D, de formación y culturales.

En concreto, este fondo se nutre del 10% de los excedentes disponibles (una vez deducidas las cantidades que se destinen a compensar pérdidas de ejercicios anteriores y atender los impuestos exigibles) de cada cooperativa. La cifra correspondiente a las aplicaciones de este fondo en 2012 alcanzó los 17,2 millones de euros.

Además de diversas actividades educativas, con este fondo se contribuyó a la promoción del euskera, a impulsar la cooperación con países en vías de desarrollo, y a patrocinar numerosas actividades deportivas y asistenciales.

La Experiencia cooperativa MONDRAGON se difunde por el mundo

La ONU designó 2012 como el *Año Internacional de las cooperativas* e indicaba también que las cooperativas construyen un mundo mejor. Y MONDRAGON atendiendo a su responsabilidad social participó en 37 conferencias por el mundo para dar a conocer que el trabajo en cooperación puede ser rentable económicamente y que puede generar riqueza para la sociedad, creando empleo digno.

El total de personas a las que se atendió o informó sobre nuestra Experiencia cooperativa fue de 4.960 que comparado con el año 2011 resultó un 77% superior.

Pero además de nuestras participaciones directas en los distintos foros, en todos los países se celebraron conferencias internacionales con motivo del Año Internacional y en la mayoría de ellas muchos expertos del cooperativismo hablaban de nuestra Experiencia socio-empresarial. De ese modo, el nombre de MONDRAGON llegó a la mayoría de los países del planeta y se dio a conocer que el trabajo en cooperación puede ser, además de socialmente responsable, más rentable y productivo que el sistema clásico de las sociedades de capital.

En el mundo hay millones de cooperativas, pero la mayoría son de crédito, agrícolas y de consumo, donde los trabajadores son empleados y el trabajo es considerado como un recurso o instrumento al servicio de los poseedores del capital, de los agricultores o de los

consumidores. En nuestras cooperativas los trabajadores somos partícipes y diseñadores de nuestro futuro, y estamos demostrando que los trabajadores pueden gestionar y dirigir sus propias empresas y pueden funcionar incluso mejor que las empresas de capital. La participación de todos en la gestión, en la propiedad y en los resultados asegura el compromiso y el sentido de pertenencia a la empresa. Y si además añadimos la intercooperación real y la solidaridad que realizamos dentro del grupo, aseguramos el empleo. Es por ello que estamos siendo una referencia a nivel mundial y que debemos difundir para crear una sociedad más justa, equitativa y solidaria. □



Apple



BBC



Medios audiovisuales alemanes



Ministro de Industria

Difusión Cooperativa Realizado 31 diciembre 2012

	Nº grupos	Nº grupos del estado español	Nº grupos resto del mundo	Nº personas	Nº personas estado español	Nº personas resto del mundo
Visita 1 día	98	20	78	1.478	375	1.103
Seminario 2-5 días	17	2	15	299	60	239
Conferencias	37	4	33	3.183	150	3.033
Total	152	26	126	4.960	585	4.375

Balance de Seguridad y Salud Laboral

Osarten Servicio de Prevención Mancomunado siempre ha tenido como objetivo promover, apoyar e integrar la Seguridad y Salud Laboral en la gestión de sus empresas asociadas. Por esta razón, ha venido trabajando con todas las empresas, asesorando, colaborando y buscando sinergias para garantizar la seguridad y la salud de sus trabajadores.

A lo largo de los años, esta labor ha estado orientada a la consecución de una serie de objetivos marcados en cada reflexión estratégica. Con el 2012 se concluye el ciclo estratégico 2009-2012 y con él resulta necesario hacer un balance de los logros obtenidos.

El cambio organizativo de Comunidades a Taldes ha dado lugar a la creación de nuevos foros de comunicación y participación donde hoy en día se comparten necesidades, preocupaciones y soluciones en el ámbito de la prevención. Durante el 2012 se han realizado un total de 32 reuniones de Talde.

La necesidad de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores mediante la incorporación de la prevención en el estadio inicial "cero" de los nuevos proyectos de las empresas, ha dado lugar a que eliminemos o reduzcamos los riesgos en el momento de su concepción y por lo tanto ha aumentado la eficacia en la gestión de los mismos. Sin embargo en este aspecto, todavía se observan oportunidades de mejora y por eso continuaremos desarrollando esta labor durante los próximos años. El control y mejora de los puestos de trabajo ha mantenido una intensa actividad de evaluación de riesgos y adopción de medidas de control de los mismos, en vigilancia de la salud y en la formación de los trabajadores en materia de prevención. Toda esta labor ha dado lugar a una disminución del índice de incidencia de siniestralidad de nuestras empresas que ha pasado de 45,46‰ en el 2008 a 34,01‰ en el 2012.

Durante estos años además, ha aumentado la concienciación sobre la necesidad de mejorar la gestión preventiva mediante la implantación de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y es por ello, que ese



esfuerzo se ha visto recompensado con un aumento del número de empresas que consiguen la certificación OHSAS 18001, que ha pasado de 17 en el año 2008 a 30 en el año 2012.

Estos buenos resultados han sido fruto del esfuerzo de todos, pero especialmente gracias a la intensa labor de los 140 profesionales de la prevención, Técnicos de Prevención, Médicos y DUEs, que asesoran continuamente en nuestras empresas.

Centrándonos en la actividad de Osarten del 2012, como cada año, ha tenido especial protagonismo la formación continua que se realiza dirigida a los Profesionales de la prevención en la que se han registrado un total de 304 asistencias a los diferentes Talleres, Jornadas y Cursos.

En relación con los proyectos desarrollados durante el 2012, se han desarrollado nuevas guías con el fin de orientar a las empresas en

el ámbito de las radiaciones ópticas, los riesgos eléctricos en recepción o inspección de máquinas, la elaboración de Instrucciones de trabajo y el establecimiento de criterios para realizar la vigilancia de la salud por exposición a agentes químicos. Se destaca además el desarrollo de una herramienta para la implantación de *cultura preventiva*".

Osarten, con el compromiso de dar un servicio de calidad a sus empresas asociadas, mide continuamente la satisfacción de las mismas en relación con las actuaciones que realiza de carácter general y ha obtenido durante 2012 un resultado de satisfacción global de 7,19 frente a 6,69 obtenido el ejercicio anterior.

En relación con la actividad en nuestras cooperativas, durante el 2012 se han dedicado más de 25.500 horas a evaluar los riesgos de seguridad, higiene, ergonomía y psicología. Asimismo, se han realizado actividades

de vigilancia de la salud a un total de 16.002 trabajadores. Con respecto a la formación de los trabajadores sobre los riesgos específicos de sus puestos de trabajo, en nuestras cooperativas se ha formado a 4.536 trabajadores con una dedicación a dicha formación de 14.605 horas. En el apartado de información en el ámbito de prevención, se han desarrollado diferentes actuaciones que engloban a un total de 11.746 trabajadores. Asimismo se han desarrollado otras actividades en el ámbito de las emergencias, investigación de accidentes e incidentes, actuaciones de control y mejora de puestos de trabajo, etc.

Mirando hacia el futuro, en el 2012, se ha realizado la Reflexión Estratégica para el periodo 2013-2016. En el análisis realizado se ha incluido también la vigencia del Modelo de organización como Servicio de Prevención Mancomunado ya que las circunstancias actuales no son las mismas que en el momento de su creación en 2001. Tras un análisis exhaustivo se ha entendido que, el desarrollo de la prevención de riesgos laborales bajo un modelo mancomunado, sigue siendo la mejor opción para nuestras empresas ya que nos permitirá seguir evolucionando como lo hemos hecho durante estos años hasta llegar a ser la mejor experiencia para promover y asegurar la salud de los trabajadores mediante la intercooperación.

Fruto de la reflexión, se ha identificado un reto importante: "Que las empresas asociadas implanten el sistema propio para promover y garantizar la salud de los trabajadores" con el objetivo de "Lograr trabajadores sanos en empresas saludables". Para ello Osarten, continuando con el apoyo que venimos dando durante estos años, trabajará en construir propuestas de valor basadas en soluciones, que además de cumplir con las exigencias legales en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, promuevan la implantación de una cultura de prevención y fomenten hábitos saludables en las personas y su entorno.

Desde Osarten se quiere agradecer, a las empresas asociadas, a los Responsables y Encargados de Prevención, Médicos, DUEs y Técnicos de Prevención por su participación y colaboración, así como reconocer y agradecer la dedicación y compromiso de todas las personas de Osarten, ya que sin ellos no hubiera sido posible un balance tan positivo. □

Novedades normativas

Ámbito fiscal

Impuestos sobre Sociedades

- Limitación en los gastos financieros en las entidades que apliquen normativa estatal.
- Limitación de aplicación de las bases imponibles negativas pendientes de aplicar y de las deducciones con límite a partir de los ejercicios 2012.
- Nueva obligación de informar dirigida a las cooperativas con objeto de recabar información en torno a los reembolsos y transmisiones de las aportaciones efectuadas por parte de las personas físicas cooperativistas.

Impuestos sobre el Valor Añadido

- Modificación del tipo impositivo general y del reducido, pasando del 19% al 21% y del 8% al 10%, respectivamente.
- Aplicación de la figura de la inversión del sujeto pasivo en las ejecuciones de obra.

IRPF

- Modificación del tipo impositivo de la base de ahorro.
- Se ajusta la deducción por participación de los trabajadores en la empresa.
- Se modifican la exención de las indemnizaciones por despido y la tributación de los complementos salariales percibidos como consecuencia de despidos colectivos o de determinadas extinciones de contrato por causas objetivas.

Impuestos locales

- Se ha eliminado la exención a las entidades sin ánimo de lucro que aplicaban la normativa que regulan las entidades sin ánimo de lucro.

Ámbito laboral

En el ámbito laboral cabe destacar la aprobación de la reforma laboral a través del Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de febrero, la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral y el Real Decreto 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad, que suponen una modificación sustancial del marco regulador e incluyen importantes novedades entre las cuales se destacan las siguientes:

- El **nuevo tratamiento de las causas de los despidos y la reducción del coste indemnizatorio**, con la eliminación de los salarios de tramitación.
- La **limitación de la prórroga máxima automática en los convenios vencidos**, conocida también como *ultraactividad*, que implica pasado un año desde que finalizó el anterior convenio sin firmar uno nuevo, se aplique el convenio de ámbito superior. Otra de las reformas en el marco de la negociación colectiva es el caso de la **prioridad aplicativa de los Convenios Colectivos de empresa y de los procedimientos de descuelgue**.
- Nuevo **tratamiento de los despidos colectivos**, destacando entre las modificaciones introducidas en el Estatuto de los Trabajadores la desaparición de la exigencia de obtención de autorización administrativa para la puesta en marcha de medidas de suspensión o reducción.
- **Otros:** modificación de recargos de la Seguridad Social, la nueva configuración de la base de cotización, la modificación del régimen jurídico de la prestación por desempleo en cuanto a sus requisitos y cuantía, la reducción de la cobertura de FOGASA y la eliminación de bonificaciones. □

Balance medioambiental

En coherencia con la aplicación de la Política Corporativa de Gestión Medioambiental, continuamos incrementando el número de certificados ISO 14.001 y reduciendo el consumo energético sobre ventas.

Como enmarque de este balance de las actividades del año 2012, conviene recordar los ejes de nuestra Política Corporativa de Gestión Medioambiental:

1. Fomento de la prevención eliminando los riesgos en su origen.
2. Cumplimiento de la legislación medioambiental.
3. Mejora continua en la protección medioambiental en todas las actividades, productos y servicios.
4. Fomento de los Sistemas de Gestión Medioambiental integrados en el sistema general de gestión de la empresa.

Huella de Carbono

Por tercer año consecutivo, hemos llevado a cabo una recogida de datos exhaustiva de los consumos energéticos en todas las cooperativas, consolidando la medición anual corporativa de la *Huella de Carbono asociada al consumo de energía*.

En la figura 1 se recoge la distribución de consumos por tipos de energía, en la que se puede observar que como en años anteriores, la energía eléctrica es la que más se utiliza en nuestras empresas.

El consumo total de energía en la CAPV y Navarra a nivel corporativo, se ha situado en 2012 en 1.392.399 Mwh, registrando un descenso interanual del 0,78% respecto a 2011, que en el Área Industria se traduce a un 1,42%.

Sin embargo, y a pesar de los grandes esfuerzos que se están llevando a cabo por parte de las cooperativas, esto no se ha traducido en un descenso en el total de emisiones de CO₂, que se ha cifrado en 331.831,25 Tn en 2012 lo que supone un incremento de 3,27%. Esto se debe al aumento del factor de emisión de energía eléctrica que ha pasado de 0,222 a 0,241, motivado por un mayor uso de las fuentes energéticas que generan más

CO₂ en su generación, en detrimento de las renovables y la nuclear. Dado que el mix de generación de electricidad depende de la política energética estatal y se encuentra fuera de nuestro ámbito de acción, no podemos tomar medidas directas para reducir la cantidad de sus emisiones, más allá que la posible diversificación de fuentes de energía y/o la cogeneración en nuestras propias plantas que tiene un recorrido limitado.

En la figura 2 podemos ver la evolución de las emisiones de CO₂ por facturación, donde se aprecia que a pesar del aumento del factor de emisión de la energía eléctrica, gracias a un uso más eficiente de la energía en el Área Industria se consigue reducir las emisiones por facturación. Sin embargo, a nivel corporativo se nota un ligero incremento, originado principalmente por el Área de Distribución, donde no ha sido posible disminuir los consumos en la misma proporción que las ventas.

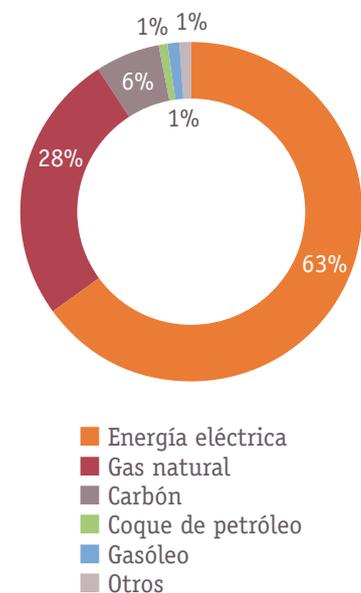
Dado que como hemos visto, los factores de emisión en la generación de energía eléctrica varían de un año a otro, y con el objeto de contar con información más fiable de los aspectos que entran directamente en el ámbito de nuestra gestión, decidimos el año pasado llevar a cabo el seguimiento del indicador de Consumo de Energía por facturación. Como se puede apreciar en la figura 3, la tendencia es positiva, ya que en los últimos años estamos consiguiendo reducir nuestros consumos energéticos por facturación tanto a nivel de MONDRAGON como en el Área Industria.

Certificaciones ISO 14.001

Sigue creciendo la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental y su correspondiente certificación por parte de entidades independientes que

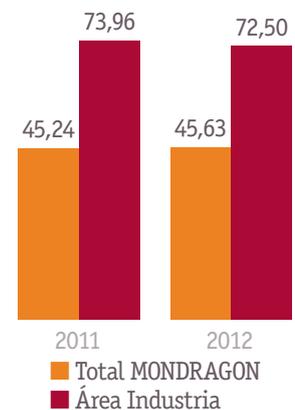
Consumos energéticos por fuente de energía

1



Emisiones por facturación (kg/m€ facturados)

2





avalan el cumplimiento sistemático de los criterios de gestión medioambiental en nuestras cooperativas. Contamos ya con 60 certificados ISO 14.001 como se puede observar en la figura 4.

Buenas Prácticas en Eficiencia Energética

En 2012 el Club de Excelencia en Sostenibilidad ha publicado el Catálogo de Buenas Prácticas en Eficiencia Energética, en la que 3 de las 44 experiencias recogidas pertenecen a cooperativas de MONDRAGON. Concretamente, las iniciativas seleccionadas pertenecen a Orona, Eroski y LKS Ingeniería:

- Orona's Green (Orona). Representa el firme compromiso de la organización por gestionar la sostenibilidad y la eficiencia energética de manera integral en toda su actividad, en línea con su compromiso con el futuro. El cumplimiento de los criterios exigidos por la norma UNE 15031:2003 han permitido a Orona ser, desde 2008, la primera empresa del

sector de elevación a nivel mundial certificada en Ecodiseño, ampliando en 2011 el alcance de esta certificación al ámbito mundial (ISO 14006).

- Supermercado de Emisiones Zero (Eroski): Eroski ha creado el primer modelo de *Tienda Zero*, validado en entorno real, que identifica las medidas ecoeficientes que de forma combinada reducen el impacto medioambiental, es decir, la reducción de la demanda energética mediante la aplicación en el diseño de medidas de ahorro adicionales a la tipología constructiva habitual, siendo el ámbito de aplicación las instalaciones principales (iluminación, frío industrial y climatización) y la envolvente del edificio, teniendo en cuenta la interacción entre los diferentes sistemas y equipos.

- Plan de Sostenibilidad 2010-2015 (LKS Ingeniería): El Plan de Sostenibilidad de LKS Ingeniería tiene por objetivo poner en práctica una dinámica de control y seguimiento de indicadores de impacto medioambiental derivados del servicio. El impacto medioambiental

tiene un coste implícito en el servicio de la empresa, por lo que su reducción conlleva un ahorro económico y la mejora de eficiencia en el servicio.

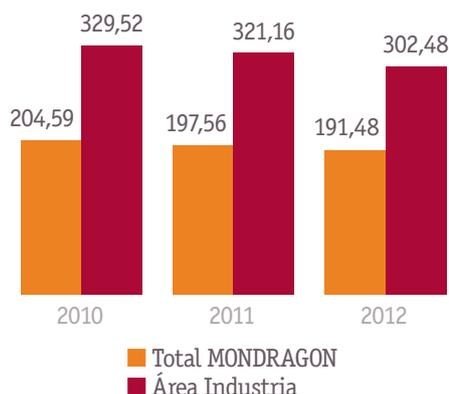
MONDRAGON Eko

Otro aspecto de interés relacionado con el medio ambiente desarrollado en 2012 a nivel corporativo, es la constitución de MONDRAGON Eko, estructura corporativa que servirá de plataforma intercooperativa de crecimiento alrededor de la sostenibilidad y la Economía Verde (*Green Economy*), al objeto de construir una oferta estructurada y desarrollar una presencia relevante en este sector. También trabaja activamente en la construcción de relaciones y puentes con personas y empresas que puedan resultar de interés, siendo sus principales ámbitos de actuación los siguientes:

- Energías renovables.
- Eficiencia energética.
- Residuos.
- Agua. □

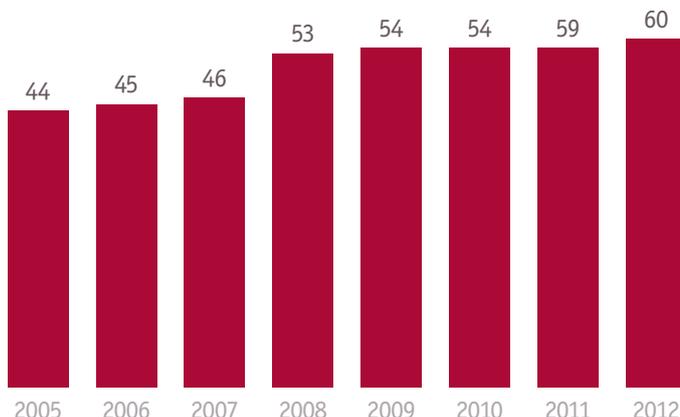
Emisiones de CO2 por facturación (kg CO₂/m € facturados)

3



Nº de Certificados ISO 14.001

4



MUNDUKIDE: el efecto multiplicador de la intercooperación en tiempos de crisis

En tiempos de crisis como los que vivimos actualmente conviene recordar los valores por los que se rige nuestra Fundación: Solidaridad universal, Trabajo y Transformación social. Son conceptos que tienen que estar más presentes que nunca en nuestra actividad diaria.

Desde Mundukide trabajamos en lugares tan lejanos como Mozambique, Brasil y Cuba, para aplicar estos principios que son los que han estado siempre presentes entre nosotros desde el origen de la experiencia cooperativista de Mondragón.

La intercooperación, en el origen de Mundukide

Mundukide no solo somos las personas que estamos contratadas o el Patronato que rige la organización. Este proyecto, que también es el de todos vosotros, no tiene sentido sin las cooperativas y las personas cooperativistas; sin Mondragon Unibertsitatea, su alumnado y profesorado, sin Lanke, sin las personas voluntarias y sin las ONGs colaboradoras. Esta es la grandeza y la fuerza de Mundukide. Es, en definitiva, nuestro hecho diferencial y el que nos hace diferentes a otros proyectos de cooperación.

2012 ha sido el reflejo de este compromiso. Un valor más vivo que nunca y más vigente que nunca, ya que las contribuciones no solo no han disminuido sino que han aumentado y han estado por encima de lo previsto. De esta manera, las aportaciones económicas de las cooperativas han sido de 479.049 euros, el 112% sobre lo previsto. Mientras que las aportaciones de las personas particulares y ONGs colaboradoras ha sido de 131.753 euros.

El efecto multiplicador de Mundukide sobre el terreno

Este esfuerzo y compromiso impulsado desde aquí ha tenido un efecto multiplicador para muchas familias en



Brasil, Cuba, Perú y Mozambique. En Brasil, trabajamos con el Movimiento de los Trabajadores sin Tierra (MST), en las regiones de Cantuquiriguaçu (en el Estado de Paraná, al sur del país) y Alto Sertao (Estado de Sergipe, en el nordeste).

A lo largo de 2012, las cinco personas destinadas en Brasil, junto con la

persona que coordina el proyecto desde Arrasate, han trabajado con ocho actividades económicas, que emplean a 93 personas (46 mujeres y 47 hombres) para dar atención a más de 1.600 familias en asistencia técnica en el ámbito agropecuario, para iniciar ferias agrícolas en cuatro municipios, para

Este esfuerzo y compromiso impulsado desde aquí ha tenido un efecto multiplicador para muchas familias en Brasil, Cuba, Perú y Mozambique.

dar financiaciones rurales y agrícolas por 320.000 euros a 200 proyectos, para proveer de alimentación a través de los dos supermercados a casi 1.000 familias, para formar a 53 jóvenes (29 de ellas mujeres) en el curso de la gestión en cooperativas, para construir 120 casas que permiten a otras tantas familias vivir en unas condiciones dignas de higiene y salubridad, para colaborar en la puesta en marcha de dos nuevas actividades y trabajar en tres planes para nuevas empresas y asimismo, en colaboración con el equipo de género local, organizar la primera edición de la Escuela de Mujeres.

En Perú, el programa que ha concluido el 30 de septiembre de 2012, ha permitido a lo largo de los tres últimos años el fortalecimiento de las capacidades de 430 mujeres y 711 hombres de las organizaciones de productores, de las cooperativas de consumo; y de las autoridades del Valle Jequetepeque para el impulso de la economía solidaria, logrando la mejora de su seguridad alimentaria y sus ingresos familiares.

En Cuba se ha realizado la quinta edición del Curso para Emprendedores de 300 horas con 19 alumnos (6 mujeres y 13 hombres) y se han impartido diez seminarios de formación en gestión y emprendimiento, tanto a personal administrativo y responsable de cooperativas como a personal técnico de asociaciones locales.

Como novedad en 2012, el Gobierno cubano ha aprobado la figura del autónomo, cuentapropista, y de la cooperativa como única forma jurídica de empresa privada compatible con el modelo socialista cubano. Esto ha supuesto, que acompañados por el cooperante de Mundukide, el Núcleo, grupo constituido por ocho integrantes cubanos, que han sido formados para ser el referente local en gestión y cooperativismo, haya comenzado su actividad con clientes en áreas de formación y asistencia técnica, dando servicio a casi 400 personas de 18 empresas.

En Mozambique contamos con cinco cooperantes, dos gestores que dividen su tiempo entre Arrasate y Mozambique, un equipo de 24 personas como equipo local y 144 instructores, para a lo largo de 2012 apoyar a más de 2.300 familias en los cuatro programas que tenemos en marcha en Marrupa y Majuna (provincia de Niassa) y Montepuez y Balama (provincia de Cabo Delgado).

El compromiso se mantiene en tiempos de crisis

Algunos dirán que no son buenos tiempos para este tipo de proyectos, y sin embargo, durante este 2012 hemos demostrado entre todos y todas que este es el momento de mantener el compromiso, demostrar nuestra Solidaridad con los más necesitados, y reivindicar el Trabajo como Motor de la Transformación social.
Eskerrik asko denoi!

Con el objetivo de aumentar la producción agropecuaria se ha trabajado mediante la incorporación de sistemas de regadío y la mejora de las técnicas de cultivo de hortalizas, árboles frutales, arroz y sésamo. Este acompañamiento en la capacitación, junto con el apoyo económico mediante micro créditos,

permite facilitar el desarrollo de estas familias hacia su soberanía alimentaria con efectos demostrados en la mejora de su salud y calidad de vida.

Todas estas actividades tienen su reflejo en las cuentas que se adjuntan a continuación, y que han sido auditadas por LKS Auditores. □

Ingresos	2012	%
Aportaciones cooperativas	479.049	26%
Subvenciones instituciones públicas	1.175.778	64%
Aportaciones ONGDs y particular	131.753	7%
Otros ingresos	41.971	2%
Total ingresos	1.828.551	100%

Gastos	2012	%
Mozambique-Marrupa	235.508	13%
Mozambique-Majune	179.270	10%
Mozambique-Montepuez-Balama	217.151	12%
Mozambique-Balama	112.969	6%
Cuba-CNCA+ACPA	120.014	7%
Brasil-PA MST	454.464	25%
Brasil-SE MST	121.953	7%
Perú-CEDEPAS	86.532	5%
Tanzania (Herrialde berria)	75.221	4%
Intercooperación general		0%
Administración	216.102	12%
Total gastos	1.819.183	100%

Emociones y compromiso en nuestras cooperativas

Las investigaciones actuales sobre neurociencia afirman que para ser efectivo en el trabajo hay que saber gestionar las emociones, no desligarse de ellas, taparlas o dejarlas fuera del trabajo.

MONDRAGON **Gestión Social**

Las investigaciones actuales sobre neurociencia y emociones nos aconsejan desterrar la idea aún vigente de que las emociones deben dejarse en la puerta del trabajo antes de entrar. Es más, prueban que para que una persona sea efectiva en su trabajo, además de todas las cualificaciones técnicas necesarias, tiene que ser capaz de gestionar sus emociones. Nuestra cultura ha sobrevalorado la dimensión racional del ser humano y ha infravalorado las emociones. Incluso ha considerado que pueden generar ruido e interferencias en el proceso de toma de decisiones. Descartes propugnaba que cuerpo y mente eran dos realidades separadas y se nos ha educado en esa dualidad cartesiana en la que la emoción es enemiga de la razón y las decisiones se deben tomar en frío, de manera racional.

Sin embargo, gracias a los avances de la neurociencia hoy sabemos que la hiperracionalidad es una traba para decidir con acierto. Antonio Damasio, en su libro "El error de Descartes", cuenta que los pacientes que no pueden utilizar el input de las emociones son incapaces de tomar buenas decisiones. Hoy en día se tiende a pensar que las mejores decisiones son aquellas que optan por una combinación adecuada del binomio razón-emoción. Pero,

más allá de planteamientos teóricos, ¿cuál es el impacto real que tienen las emociones en el compromiso de nuestros cooperativistas?

Emociones y nivel de compromiso en nuestras cooperativas

Esta pregunta parece difícil de responder a priori, pero por primera vez contamos con datos para hacerlo: más de 31.140 personas, de 58 cooperativas han respondido a nuestras preguntas sobre cómo se sienten en relación a emociones positivas (entusiasmados, orgullosos, interesados, activos, decididos) y emociones negativas (nerviosos, atemorizados, angustiados, irritables, estresados). También hemos recabado respuestas sobre el grado de compromiso personal con la cooperativa y hemos cruzado ambos datos: emociones y compromiso. El gráfico y la tabla de la siguiente página resumen la información obtenida.

¿Qué conclusiones podemos extraer?

- La primera es clara: el compromiso sigue la línea de los cuadrantes 1-2-3-4. Quienes están en la emoción del entusiasmo y la implicación muestran

los niveles de compromiso más altos (4,7 y 4,5 en una escala de 1 a 6).

- La segunda conclusión es más interesante: el compromiso es mucho mayor cuando se da alta intensidad emocional. Dicho de otro modo, no es tan relevante la cualidad de la emoción (positiva o negativa) sino la intensidad de la misma. El compromiso está en mayor medida en función de la energía movilizadora. Es verdad que el cuadrante 2, en el que existe implicación pero también ansiedad, puede generar toxinas que a la larga resulten nocivas pero la diferencia con los cuadrantes 3 y 4 es muy notable. Allí donde la energía es baja, aunque esta no sea negativa, el nivel de compromiso no supera la cota del 3.
- La tercera conclusión es la central: la gestión emocional debe estar en nuestra agenda, es una cuestión a la que debemos prestar atención pues tiene gran impacto. Nos hace ser conscientes de que los resultados de nuestras cooperativas no dependen únicamente de los conocimientos y habilidades técnicas de la persona. La razón, lo meramente técnico, no lo es todo. El carburante que mueve a las personas y a las organizaciones es emocional. Podemos tener altas

El compromiso es mucho mayor cuando se da alta intensidad emocional. Dicho de otro modo, no es tan relevante la cualidad de la emoción (positiva o negativa) sino la intensidad de la misma.



Laburbilduz...

... gure erakundeetan lana egiten duten pertsonen sentipen eta emozioen bidez adierazten dira. Emozioek, gure jokatzeko modua baldintzatzen dute eta azken emaitza mugatu. Erroka izango da norbere emozioak onartzea eta egoki kudeatzea, bestearenak antzematea eta horiekiko izango dugun harremana finkatzea.

capacidades intelectuales pero si estamos acomodados, resignados o angustiados, de poco nos servirán.

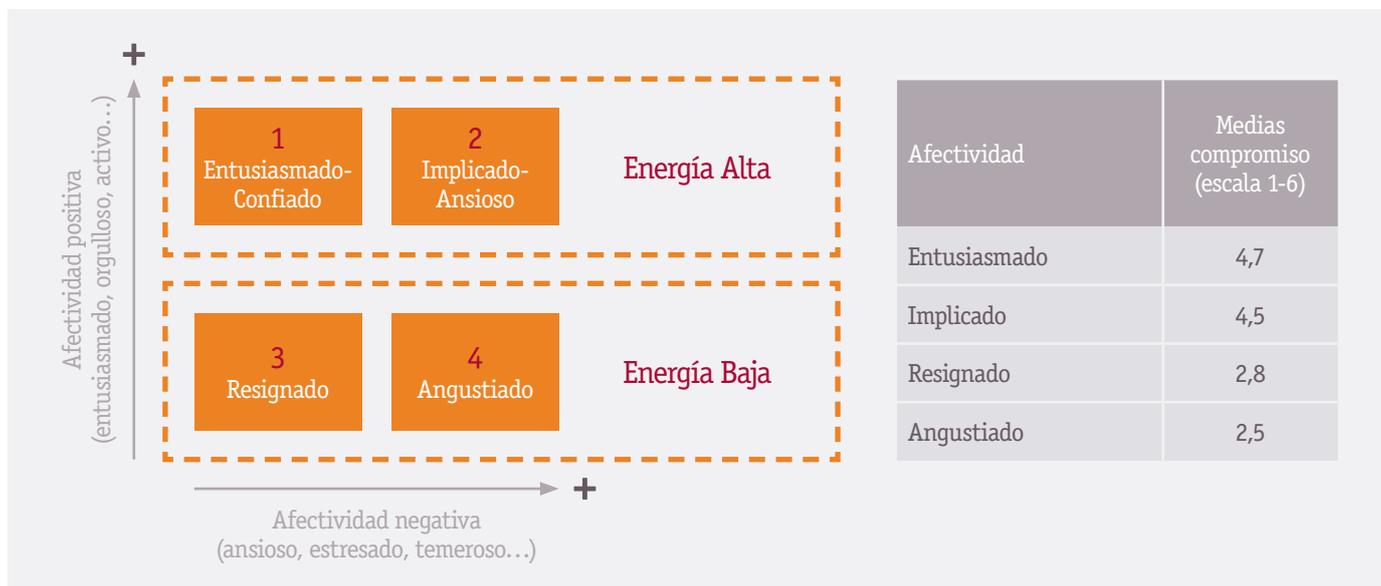
Y con todo esto, ¿qué hacemos?

Lo primero, recordar que las personas que trabajan en nuestras organizaciones se guían tanto por la razón como por sentimientos y emociones. Las emociones condicionan (incluso generan) el comportamiento, y determinan los resultados que obtenemos. Las dos mentes, la emocional y la racional, trabajan habitualmente en estrecha colaboración, pero cuando aparecen las pasiones la mente emocional desborda a la racional. Así, personas con altísimas capacidades intelectuales pueden tener reacciones incontroladas e irracionales que

provoquen inseguridad e inestabilidad en su entorno. Además, la emoción se contagia; las personas somos conductoras de emociones. Si se mira con la antena emocional activada, se observan estados emocionales colectivos significativamente diferentes dentro de una misma organización. Cada equipo natural refleja su estado emocional propio y debemos saber que esa atmósfera está afectando al compromiso y a los resultados grupales.

Reconocer en uno las emociones propias, ser capaz de gestionarlas y por último reconocer las ajenas y nuestra relación con ellas es el reto al que nos enfrentamos. La buena noticia es que se puede aprender. La mala, que habitualmente no se enseña en nuestros recorridos curriculares y que lo vivimos todavía con extrañeza.

Si queremos lograr cooperativas vivas, comprometidas, *con chispa*, tenemos que comenzar a aprender a gestionar emociones, primero las propias y luego las ajenas. Por salud: para no sucumbir ante un entorno cada vez más cambiante y generador de estrés. Por efectividad: para ser capaces de responder con lo mejor que tenemos en cada ocasión. Por coherencia: para hacer verdad nuestra esencia cooperativa, la cooperación, la capacidad de trabajar en equipo con generosidad. Y por responsabilidad: porque sabiendo el impacto que tiene en el compromiso cooperativo de cada uno de nosotros, sería una temeridad y dejadez no hacerlo. Las emociones son la gasolina de nuestros motores, mantengamos el depósito lleno. □



MONDRAGON euskararen irradiazio gune: lan mundua euskalduntzeko prozesuaren aintzindaria



Euskararen Plan Estrategiko Korporatiboaren barruan euskara eragileak heztea helburu hartuz, Kike Amonarrizek emandako hitzaldian kooperatiba ezberdineko 35 ordezkari inguruk hartu zuten parte.

Kike Amonarriz
Soziolinguista

“Babesa, aitortza eta elkarlana behar ditu euskarak indarra hartzeko”

Munduan 7.000 hizkuntza daude eta 1 eta 10 bitarteko eskalan, euskara 9. mailan kokatuko genuke hiztun kopuruaren arabera. Kike Amonarriz MONDRAGON euskararen irradiazio gune izenburupean kooperatibagintzak euskararengan duen eraginaz aritu da.

Zergatik MONDRAGON euskararen irradiazio gune?

Euskal Herrian eta lan munduan MONDRAGON esparruko kooperatiba guztia lan mundua euskalduntzearen punta izan daiteke. Kooperatiba asko biltzen dituelako, oso indartsua delako eta kooperatibismoaren filosofiak euskalgintzarekin bat egiten duelako. Potentzialitatea handia da eta lan munduaren euskalduntzearen prozesu honetan aitzindariak berak hartu dezakeela iruditzen zait.

Zein da lotura euskalgintza eta kooperatibismoaren artean?

Kooperatiben munduan sentsibilitate jakin bat dago. Kooperatiben sorreran harreman eta ekonomia solidarioagoak bultzatzen zituztela iruditzen zait, herriarekin eta

lurrearekin lotuagoak daudenak, bertako kultura, identitatea eta hizkuntza garatuz. Horrek guztiak bat egiten du euskararen normalizazioarekin eta euskalgintzarekin. Uztarketa horretan bide emankor bat egon daitekeela igartzen dut.

Zer egin dezakete kooperatibek euskara indartzeko?

Kooperatiba bakoitzak bere bidea hartu behar du. Lurraldetasuna badugu, orain eskuragarritasuna landu behar dugu gehiago. Babesa, aitortza eta elkarlana behar ditu euskarak indarra hartzeko.

Hitzaldian aipatu da motibazioa kezka modura, motibazioa elikatzea oso garrantzitsua da, grina piztuta edukitzea. Liderrak bide horretan lagundu behar du. Era berean informazio kanalak ongi bideratzea, zuzendaritzak eta arduradunek ere bat egitea eta babesa ematea. Gero, hortik aurrera izan daitezkeen zailtasunak eta oztopoak maila teknikoan bideratu daitezke.

Lehen aipatu duzu kanpotik hona asko begiratzen dela, zergatik?

Europako hizkuntza minorizatuen artean indar handienetakoa du euskarak. Gizartea

bere alde dago, are gehiago, minoria aktibo garrantzitsua dago euskararen alde lanean. Irakaskuntzan, komunikabideetan, mugimendu sozialetan, lan munduan edo sare sozialetan eta teknologia berrietan lortu dena aurrerapauso handia da. Hemen dinamika garrantzitsua dago bere ahulezia, gabezia eta oztopo guztiekin euskararen alde, eta hori beste hizkuntza komunitate batzuetan baino indartsuagoa da.

Nola bilatu euskararen aldeko parte-hartze eraginkorra?

Helburu lorgarriak eta ilusionagarriak behar ditu jendeak. Motibazioa minoria aktiboengatik dator. Euskara teknikarien kezka hori bada, egiten dutena sinetsi behar dute. Horretarako, jendearen aldekatasuna eta jarrerak landu behar dira eta hori jendearengandik gertu egoten lor daiteke.

Gehienek baietz esan dute, euskara gehiago egin nahi dutela, hain zuzen ere, kooperatiba askotan euskara plana martxan dute. Ez daukaten lekuetan ere, neurri batzuk hartzen ari dira. Azken batean borondatea badago, neurri horiek nahikoak diren jakitea komeni da, prozesua baloratu, jarraipena eman eta hobetzen saiatu. □

“Europako hizkuntza minorizatuen artean indar handienetakoa du euskarak. Gizartea bere alde dago, are gehiago, minoria aktibo garrantzitsua dago euskararen alde lanean.”

La globalización de la cooperación

De José María Arizmendiarieta cuentan, quienes con él convivieron, que fue un visionario. Con determinación para responder a la necesidad precisa, siempre mantenía, no obstante, la mirada puesta en el horizonte. Sabía escudriñar e interpretar los signos de los tiempos. Entre sus papeles escribía: “a mediados del siglo XX algo ha cambiado”. ¿En qué consistía el cambio? Así se respondía: “los pobres coaligados tienen suficiente fuerza para rechazar las normas de enriquecimiento que se proponen los ricos e incluso para inquietarlos” (Reflexiones, 2008: 37). Carlos García de Andoin | Asociación de Amigos de Arizmendiarieta

Seguramente hoy la globalización y sus enormes impactos habrían estimulado hasta lo insospechado su corazón, su mente y su alma. Constaría, en efecto, que a principios del siglo XXI algo profundo había cambiado. Sin embargo, contrariamente a lo que ocurría a mediados del XX, observaría que la globalización de los mercados de capitales, bajo la lógica del máximo beneficio, ha multiplicado geométricamente su fuerza para proceder, a la deconstrucción de las normas de dignidad y decencia que los trabajadores han tejido laboriosamente durante medio siglo.

Es difícil trasponer situaciones cuando el mundo ha cambiado tanto. Sin embargo, no lo es reconocer la actualidad de pensamientos claros como éstos que refiriéndose en aquel tiempo a la burguesía liberal pueden trasladarse a los nuevos dirigentes de la economía global “sin entrañas de compasión al necesitado”, que desconocen “la función social de la riqueza y del dinero” y que son “causa de estos desastres sociales” y de la “profunda crisis moral que padecemos” (p. 39).

También permanece actual la clave de su milagro social. D. José María —personalidad de una fe, esperanza y amor transformador grabados a troquel— no se trataba bien con la queja, con las actitudes a la contra ni con quienes escurren el bulto bajo palabras bonitas. “¡Qué fácil es destruir y qué difícil edificar! ¡Qué fácil la crítica irresponsable, y qué dura la responsabilidad!” (p. 172). Creía en el “inmenso potencial” de la persona, de su trabajo y responsabilidad, de su sentido y solidaridad: “aceptemos en



el hombre el inmenso potencial que entraña su sentido y la práctica de la solidaridad” (p. 185). Convocaba a poner en juego este capital ilimitado: “hay en cada uno de vosotros valores absolutos que valen siempre” como “el espíritu de sacrificio, la capacidad de trabajo, los conocimientos que poseemos y las virtudes acumuladas” (p. 43). Estimuló el tipo de persona práctica, que “no piensa más que en lo que puede a diario: en lo que tiene a mano” (Reflexiones, p. 40), desaconsejando los sueños, pero no los ideales. La voluntad —única

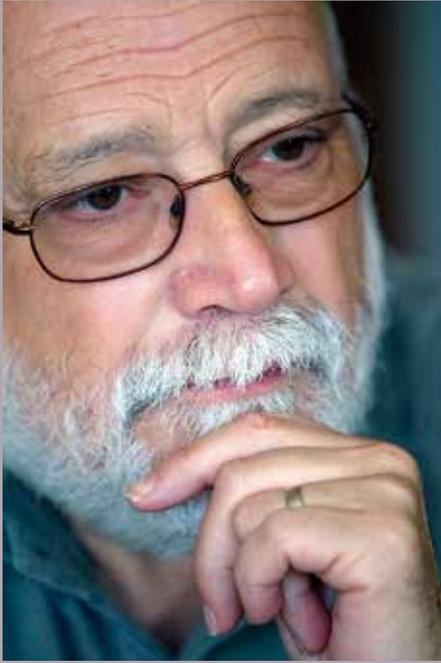
fuerza humana para transformar los designios de la testaruda realidad— “se fortalece nutriéndola” y “se nutre con los ideales” (p. 42). Ante el paternalismo, del gran empresario o del estado, apostaba por una progresiva emancipación basada en la “capacidad propia de organización, de responsabilidad, de autogobierno individual y social” (p. 89).

Hoy, frente al nuevo capitalismo especulativo, inhumano y apátrida crecido a caballo de la globalización, tenemos la convicción de que Arizmendiarieta nos convocaría, contra el sentido común, a una alternativa: la globalización de la cooperación. El tamaño del desafío es descomunal. Como tantos otros a los que ha hecho frente el espíritu humano. Pero D. José María nunca fue de arredrarse: “si algo es posible, está hecho, si es imposible, se hará” (p. 73). Para él la realidad carecía de consistencia pues “somos nosotros los que damos vida a las cosas”, no al revés (p. 90). Decía a aquellos jóvenes de Mondragón “hay que aspirar a las alturas”, que nos producen vértigo, sí, pero frente a él

tenemos un secreto, el “secreto de los escalones”. ¿Cuál era éste? Lo explicaba con tanta sencillez como persuasión: “uno nos aproxima al otro sin mayor dificultad que la que experimentábamos en el primero, a pesar de que aquél esté mucho más arriba” (p. 70). Así empezó la cosa. □



Más información sobre Arizmendiarieta en: Arizmendiarieta.org



Arcadi Oliveres

Economista

Arcadi Oliveres estuvo en Arrasate-Mondragón el pasado 27 de mayo. Acudió invitado por Harreman, Elkarheitzten, Mundukide, Lanki y la Asociación Amigos de Don José María Arizmendiarrreta para ofrecer una conferencia sobre economía, cooperación y conciencia. Ante más de 400 personas, el profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona ofreció su particular visión del momento que estamos viviendo. Antes de ofrecer la conferencia en el Teatro Amaia Antzokia, TU lankide tuvo la ocasión de compartir unos minutos con el reconocido economista catalán.

“La cooperación es la única alternativa y su aplicación debe ser urgente”

En referencia al título de la conferencia que ofrecerá, ¿debemos concienciarnos para cooperar y así impulsar el cambio de modelo económico?

El modelo económico actual está basado 100% en la competencia y debemos pasar a la cooperación entre todos. De lo contrario conseguiremos dos cosas terribles: una, diferenciar cada vez más a los ricos de los pobres, tanto a nivel interno en cada estado, como a nivel mundial. Cuando comencé a investigar y trabajar en los ámbitos de la economía y de la cooperación al desarrollo, coincidiendo con el nacimiento de las ONGs allá por los primeros años 80, tomábamos como referencia el siguiente dato: el 20% más rico de la población mundial en términos de ingresos, Renta Per Cápita, era 30 veces más rico que el 20% más pobre. Es decir, que un señor de Canadá ingresaba treinta veces más que un señor de Bolivia.

En la actualidad, la relación es de uno a 85, es decir, eso significa que la competencia nos ha llevado a una situación terrible. A nivel interno, en cada Estado está pasando algo semejante, con países que internamente se están separando y donde se están abriendo enormes grietas.

También critica las enormes repercusiones que el modelo capitalista genera en el medio ambiente.

Así es, la otra pésima consecuencia del modelo capitalista se encuentra en el medio ambiente, ya que estamos agotando recursos, contaminando el aire, nos estamos quedando sin petróleo, contaminando completamente el planeta, dañando la capa de ozono... En resumen, estamos haciendo auténticas barbaridades, y nuestros nietos y biznietos nos exigirán cuentas. Ante este modelo basado en la competencia debemos girar hacia la cooperación entre países,

personas, continentes, hemisferios... Cooperación norte-sur, cooperación interempresarial, cooperación entre regiones... es una necesidad.

Habla de necesidad, pero, ¿cree que la cooperación es una alternativa real? ¿Es viable?

Yo diría que es casi la única alternativa. Es muy real y es urgente. De lo contrario las diferencias irán en aumento día a día y el planeta no será sostenible. Debemos movernos en el terreno de la cooperación, no nos queda otra alternativa.

¿Tiene el capitalismo un sistema alternativo?

No, pero nunca ha habido en la historia un sistema alternativo a otro. Es decir, todos los sistemas alternativos han aparecido a medida que hemos cambiado los anteriores. Ya no hablo del socialismo real, que es un caso excepcional. Lo que quiero decir

“ Estamos haciendo auténticas barbaridades, y nuestros nietos y biznietos nos exigirán cuentas. Ante este modelo basado en la competencia debemos girar hacia la cooperación entre países, personas, continentes, hemisferios... ”

Munduko Foru Sozialean egungo sistemaren alternatiba bat diseinatzen ari gara”...

Arcadi Oliveres ekonomialariak, *ekonomia, kooperazioa eta kontzientziarekin* lotutako hainbat esparru garatu zituen Arrasaten eskaini zuen hitzaldian. 400 pertsona baino gehiago gerturatu ziren eta adituak gaur egun bizi dugun egoeraren ikuspegia eman zuen. Hona hemen, bere pentsatzeko modua kontzeptu desberdinekiko:

Kapitalismoaren inguruan, ez dago beste sistema alternatiborik, baina historian zehar ere ez da alternatibo bat izan den sistemarik egon; izan ere, sistema berria ezartzen da aurrekoa aldatzen bada edota balioa galtzen badu. Adibidez, horrela gertatu zen feudalismotik kanpialismora jauzia; garai hartako gizartea aldatzen joan zen heinean aldatu zen sistema. Horixe da, hain zuzen, gaur egun gertatzen ari den fenomeno: ez zaigunez kapitalismoa gustatzen, gure esku dago nola aldatu nahi dugun, nola baliogabetu beste sistema batera jauzia egiteko.

2001etik gaur egunera aukera izan dut Munduko Foru Sozialean izateko. Brasilen hasi zen, Lula Da Silvaren bultzatuta eta bertan egungo gaitiaz eta benetako arazoetaz hitz egiten dugu. Nolabait alternatibak azaltzen dira eta horiek eztabaidatzen dira, arloz arlo: nekazaritza, ingurugiroa, energia, industria, teknologia, finantzak, eta abar. Azken finean, foroa erabilia sistema berri baterako lehen pausuak eman ditzakegu. Benetan, diot, uste dut alternatiba bat diseinatzen ari garela!

MONDRAGON oso eredu interesgarria da. Bere arloak ditu: industrial, komertziala, Lagun-Aro, Laboral Kutxa, eta baita unibertsitatea ere. Horregatik guztiagatik oso eredu interesgarria dela iruditzen zait. Orain dela 30 urte aukera izan nuen MONDRAGON Korporazioa bertatik bertara ezagutzeko eta ordutik, nahiz eta hainbat gauza aldatu diren, niretzat erreferentzia izaten jarraitzen du. Benetan mirezgarria da erabakiak hartzeko modua, langile guztien partehartzearekin hartzen diren erabakiak. Gainera, kooperatibek duten integrazio bertikala gustoko dut, oso positiboa dela iruditzen zait.

es lo siguiente: si hablamos del paso del feudalismo al capitalismo, podemos decir que fue un cambio progresivo impulsado por la sociedad de la época. De manera muy resumida podemos decir que los aristócratas de los castillos perdieron poder, los burgueses de las ciudades empezaron a ganar espacio, después se pasó a un capitalismo comercial, después al industrial, al financiero... y en definitiva se cambió de un modelo a otro. Entiendo que ahora estamos haciendo un camino muy similar. No nos gusta el capitalismo actual, no tenemos ninguna alternativa en la chistera, pero podemos ir moldeándolo.

Usted toma parte activamente en el Foro Social Mundial. ¿Se puede desde este Foro impulsar esa reforma?

He tenido la suerte, desde 2001 hasta ahora, de asistir a muchas sesiones del Foro Social Mundial. Comenzó en Brasil con el impulso de Lula Da Silva, antes de que éste fuese presidente de Brasil, y te aseguro que es un Foro en el que se discute de todo, y se habla y se decide sobre problemas reales. Se discuten y se elaboran alternativas en el ámbito de la agricultura, del medio ambiente, energía, industria, tecnología, finanzas... y creo que uno de los frutos que ofrece el Foro es que podemos ir generando continuamente un nuevo sistema. Creo, sinceramente, que estamos generando la alternativa.

Háblenos de su relación con MONDRAGON. En su última visita estuvo en Mondragon Unibertsitatea, Lanki, la Corporación MONDRAGON... MONDRAGON es un modelo muy interesante. Tiene su parte industrial, la comercial, Lagun-Aro, Laboral Kutxa... y la parte universitaria complementaria, me parece una organización y un modelo muy interesantes.

¿Desde cuándo sigue el modelo MONDRAGON?

Hace 30 años visité la Corporación MONDRAGON con varios alumnos de la Universidad Autónoma de Barcelona. Desde entonces, y aunque han cambiado muchas cosas, MONDRAGON sigue siendo un referente para mí, y así lo reflejo en mis clases de la Universidad. Y especialmente ahora, con la enorme crisis que nos está tocando vivir, MONDRAGON vuelve a sorprenderme. Me parece envidiable la capacidad que tiene de tomar medidas como la de bajarse los anticipos de sus trabajadores, o que una empresa de un sector compense las pérdidas de otra empresa de otro sector –pertenecientes ambas a la Corporación-. Es decir, me

apasiona la integración vertical que tienen sus cooperativas, creo que es muy positiva y procuro explicarlo siempre que puedo.

¿Cuáles cree que son las claves de su éxito? o ¿dónde cree que reside el secreto de la aplicación constante y continuado en el tiempo del modelo MONDRAGON?

La primera idea principal y clave reside en el modelo de empresas de MONDRAGON, es decir, en las cooperativas. El socio-trabajador tiene el capital y el trabajo, y difícilmente una persona se despedirá a sí misma. Esta idea básica de las cooperativas es uno de los éxitos de MONDRAGON. La segunda razón del éxito es la idea de complementariedad inter-sectorial. Es decir, en un momento determinado en el que hay empresas de la Corporación que lo están pasando mal, otras cooperativas del mismo sector o de otro pueden compensar las pérdidas. Esta integración vertical permite la capacidad de compensación para tirar adelante. Y por último, el concepto de internacionalización de las cooperativas de la Corporación, que no renunciando a estar aquí, apuestan por la internacionalización, me parece un acierto. La gente tiene capacidad para desarrollarse en su lugar de origen, además de estar en el mundo. El concepto Glocal aúna la estrategia de MONDRAGON en ese ámbito.

El cooperativismo también tiene sus seguidores y sus asociaciones en Cataluña, ¿verdad?

En mis tiempos de universitario el gran dilema era capitalismo americano o comunismo soviético. A mí me gustaba decir que no me gustaba ni una cosa ni la otra. Yo apostaba por la autogestión Yugoslava. En la actualidad pronunciar la palabra Yugoslavia puede ser terrible, pero en su época nos gustó su modelo, que no estaban ni en la órbita capitalista ni comunista, y contaba con empresas autogestionadas, basadas en modelos cooperativos. En una entrevista que realizaron al presidente Tito, le preguntaron donde se inspiró para generar ese tipo de economía, y él respondió, y perdonen la presunción, que en Cataluña. Tito estuvo de brigadista en Cataluña, en las brigadas de apoyo a la república durante la guerra civil, y entre 1936 y hasta el final de la guerra civil hubo un enorme proceso de colectivización de empresas. Se generaron muchísimas empresas en todos los sectores. Empresas que fueron ejemplares, y parece que Tito visitó varias y le inspiraron para llevar el modelo a Yugoslavia. En muchas ocasiones he intentado compararlo con el proceso de MONDRAGON, y me gusta verlo así. □

Eroski gana el premio *Capital Humano 2013* en la categoría de estrategia de comunicación interna

El premio destaca los planes de Comunicación Interna de Eroski a nivel global y su conexión con otras prácticas de Recursos Humanos. El jurado valora especialmente la integración de la comunicación con los objetivos estratégicos, la evaluación de los resultados a diferentes niveles y la atención de forma individualizada a las necesidades de los diferentes negocios de Grupo Eroski. Estos premios del Grupo Wolters Kluwer, pioneros en este ámbito, son conocidos como los Óscar de los Recursos Humanos.



Izaskun Santamaría

Responsable Comunicación Social y Marketing Interno de Eroski

Izaskun Santamaría comienza su andadura profesional en la agencia EFE, pateando las calles como reportera. Esta etapa se cierra con su incorporación a la radio, donde se ocupa de las labores de locutora y redactora, desarrollando magazines, entrevistas de actualidad y programas culturales.

Un día leyó un anuncio en prensa en el que Eroski buscaba un creativo de publicidad. Esta periodista y publicista no lo dudó. Han pasado 24 intensos años desde entonces, en los que Izaskun Santamaría se inició en Eroski dentro del equipo de publicidad, para continuar su trabajo en marketing de Marcas Propias primero y como responsable de marketing de Nuevas Actividades después. Finalmente, hace 7 años llegó al equipo de Comunicación Interna de Eroski. Recientemente Eroski ha recibido el premio Wolters Kluwer/Capital Humano a la mejor Estrategia de Comunicación Interna.

“Somos un departamento de ideas”

La comunicación interna en una empresa como Eroski, con socios cooperativistas, ¿tiene alguna peculiaridad respecto a la que pueden estar desarrollando otras empresas no cooperativas?

Yo creo que todo, absolutamente todo, comunica y puede estimular. Y en una empresa de propietarios este hecho cobra una mayor dimensión. Si la empresa es nuestra, lógicamente somos sus mejores portavoces. Y precisamente por esto, tener acceso a la información necesaria para la toma de decisiones, por pequeñas y cotidianas que estas sean, es mucho más que un derecho.

La responsabilidad de quienes estamos en el equipo de comunicación interna es la de facilitar la información necesaria a los compañeros, la de hacer llegar las novedades y las buenas prácticas en el menor tiempo posible y de la manera más clara, sencilla

y digerible. Nuestros productos, soportes e informaciones responden a un criterio común de comunicación, desde las revistas a las promociones y ofertas internas o al diario digital. Nuestra responsabilidad es hacerlo con coherencia, de manera coordinada y aportando valor con una comunicación completa. En ese sentido, no creo que en el fondo lo que hacemos sea tan diferente.

¿Cómo afecta a vuestro trabajo una situación económica tan desfavorable como la que sufrimos en este momento?

Le afecta bastante. Hemos tenido que reducir costes al máximo, tanto que llevamos unos años haciéndolo prácticamente todo internamente, en el propio departamento. De un tiempo a esta parte, diseñamos, redactamos, maquetamos y distribuimos, es decir, cerramos el círculo, hacemos todo el proceso. Y eso

nos ha obligado a ponernos las pilas para aprender a hacer las cosas que antes se hacían fuera. La buena noticia es que esto nos ha permitido ahorrar costes hasta reducirlos a la mínima expresión... ¡y que no hemos muerto en el intento! Pero sobre todo lo mejor de la crisis, para nosotras, ha sido el hecho de descubrir que en situaciones adversas se agudiza el ingenio, que podemos tener mejores ideas y ser más resolutivas. En los peores momentos no te queda más remedio que echar mano del ingenio y de la imaginación.

Según tu experiencia ¿ha cambiado la actitud respecto a la comunicación interna? ¿El cliente interno ahora, con la crisis, es más racional o se mueve más por impulsos?

Yo creo que se está produciendo un gran cambio en la relación entre el socio trabajador (o cliente interno, como prefieras) y la comunicación de puertas

para adentro, incluso respecto de la información en general. En ocasiones los equipos de comunicación interna de las empresas van un poco por detrás y no queda otra que ponerse las pilas. Mi recomendación es entender de una vez por todas que el usuario de nuestro trabajo ha cambiado, ahora está mucho más informado, es más racional y, además, se mueve más por el medio digital. Esto obliga a unos ritmos informativos mucho más trepidantes. Todo es más ágil, más rápido, casi vertiginoso. Y el consumo informativo es inmediato, con un acceso multicanal a

Equipo de comunicación interna.



la información. Hasta hace algunos años, la comunicación interna en las empresas se basaba en lanzar los mensajes que nosotros decidíamos, informábamos de lo que a nosotros nos interesaba.

Pero... ¿esto ha cambiado?

Sí, afortunadamente ha cambiado. Si en la distribución el cliente es el rey, en comunicación también. Es el que de verdad manda. Hoy quiere que le hagas una propuesta emocional y funcional, que lo que haces conecte con su modo de ver las cosas, con sus intereses y sus inquietudes, y sobre todo, que le sirva. Es importante que tengamos claro esto.

Las nuevas tecnologías ahora nos permiten tener un diálogo continuo, permanentemente abierto, directo y personal, y si hay algo que puede cambiar el rumbo de los contenidos precisamente es esto. Ahora los lectores pueden dar sus opiniones, enviarte contenidos, buenas prácticas o incluso vídeos que desean ver publicados en los medios internos. En este sentido, hoy todos somos comunicadores. Y este hecho, sin duda, enriquece la comunicación interna, y ayuda a desarrollar productos informativos cuya

funcionalidad redunde en el buen clima de la empresa.

¿Cuál es el máximo indicador del éxito de la comunicación interna?

Para mí sigue siendo que entre el emisor del mensaje y el receptor haya una unión, o lo que es lo mismo, que entre los profesionales y entre los órganos de la empresa la información fluya. Y por supuesto, que los mensajes lleguen a quien tienen que llegar y lo hagan a tiempo, y que la información sea útil, que permita avanzar, que la sientas tuya. Está bien que la comunicación sea creativa, pero tiene que tener una eficacia, ser entendida y ser coherente con los valores de la empresa, que al fin y al cabo son los valores que compartimos las personas que trabajamos en ella.

¿Y cuáles son los errores que un profesional de la comunicación interna tiene que evitar?

Sobre todo, el derrotismo. El dejarse convencer por esquemas antiguos y clásicos, y el no innovar ni proponer formatos nuevos ni ideas cada día. La labor de todos y cada uno de los profesionales de una empresa es aportar y generar valor para el colectivo, y un profesional de la comunicación interna es uno más, y tiene el compromiso de hacerlo.

En Eroski, supongo que es muy importante estar en contacto con las personas de las tiendas.

Yo creo que nuestra obligación es atender a todos los profesionales de Eroski, pero especialmente a las personas que están en contacto directo con el cliente. El *momento decisivo* de la elección y la compra se da en la sala de ventas y por eso es nuestra obligación hacer llegar la información a las tiendas, que son los portavoces cotidianos y más cercanos de los valores de Eroski, precisamente por esa cercanía al cliente. Está demostrado que el 80% de las decisiones de compra se toman in situ. La mejor información para el cliente es la

que tiene en las tiendas, la que está en la sala de ventas y le llega de la mano de su profesional de confianza. El consumidor toma sus decisiones en 3,2 segundos y es, en general, una reacción emocional.

¿En plena era de Internet, preferimos volver a nuestras raíces también desde la óptica informativa?

Exacto. En una era de consumo global los profesionales de Eroski nos preguntamos: ¿Cómo podemos diferenciarnos? Somos una cooperativa y, por tanto, quienes trabajamos en Eroski somos al mismo tiempo trabajadores y propietarios, y por eso estamos tan involucrados en la tarea de diferenciarnos en la mente de los clientes. Lo que importa hoy es hacer verdad la tienda *Eroski contigo*, la sensibilización con la salud y el bienestar y el desarrollo de la identidad local. Y precisamente, los profesionales de la comunicación interna de Eroski tenemos que informar y formar en estos aspectos, tenemos que tener muy presentes estos factores en los soportes que producimos.

Parece que un profesional de la comunicación interna tiene que ser no solo periodista, sino también creativo y ágil. ¿Qué piensas, el creativo nace o se hace?

Creativo se nace y se hace. Hay cosas y habilidades de esta profesión que indudablemente tienes que traer *de serie*, pero supongo que como en todas las profesiones y disciplinas. Son esas cosas que deben gustarte desde antes de empezar a trabajar en ella. Pero, por otro lado, hay otras muchas "herramientas" que puedes ir sumando pasando por diferentes departamentos y trabajando con gente talentosa, con lo que yo diría que se nace y que con la experiencia, pues se mejora.

De todas maneras, yo creo que un equipo de comunicación interna se tiene que dedicar a las ideas más que a la creatividad como fin, somos un *departamento de ideas*, porque creo que las ideas son la moneda del futuro. □

“Los límites de la comunicación interna se sitúan en los propios límites de la empresa y también en la ética del profesional, en el sentido de asegurar la transparencia, la fiabilidad de lo que se dice, de favorecer la participación. Lo innegociable es el respeto al público al que se dirigen”.

Mibak 50 urte bete ditu



Maiatzaren bukaeran ospatu zuten Miba kooperatibaren urrezko ezteiak. Jai giroan egin zuten ospakizuna, Etxebarriako eliza eta frontoian. Hasierako urteak eta kooperatibak izan duen eboluzioa gogoratzeko Mertxe Ibarluzea eta Iñaki Sainzekin hitz egin dugu.

Mertxe Ibarluzea orain dela 41 urte hasi zen Miban lanean. “lauzpabost pertsona ginen, eta ni administrazioan laguntzeko sartu nintzen, Mari Tere Lakari laguntzeko. 18 urte besterik ez nuen eta guztia ikasteko. Jendea atenditzea zen nire lan nagusia eta albaranak egitea, eskuz” dio.

Iñaki Sainzek 36 urte darama Miban lanean. “Zortzi pertsona inguru zeunden lanean Miban, lagun kuadrila bat! Hala ere, ni sartu nintzenezan pentsua egiteko lantegia bazegoen; 1973an estreinatu zuten eta ni 1976an sartu nintzen. Bi gune genituen bereiztuta: lantegia (Markinako bidean); eta denda

eta biltegia Markinako herrian bertan” gogoratzen du.

Fundatzaileak

Kooperatibako fundatzaileei buruz galdetzekotan, izen batzuk berehala jartzen dira mahai gainean: Jose Zelaia *Oxillain* lehen lehendakaria, Pedro Urkiza *Errekalde* lehen idazkaria. Horretaz gain, dagoeneko jubilatuta dauden lan bazkideak hauek dira: Ramón Anitua, Mari Tere Laka, Jabier Gerrikabeita, Eugenio Jaio, Jose Ibarzabal, eta Ion Belamendia. “Guztiak izan dira kooperatibako historiako protagonistak” dio Mertxek. Gainera,

“Ramon *Sumiña*, nahiz eta Esperantzan egiten zuen lana gero guregana etortzen zen ordu batzutan, laguntzera. Hasieran ez zegoen fabrikarik, pentsu biltegia bakarrik eta bertaratzen ziren baseritarrei saltzen genien pentsua” gaineratzen du.

Eboluzioa

“Garai hartan Euskadiko Kutxa, Eroski eta Miba bat ginen, harreman estua genuen gure artean, kooperatiba bezala eta baita arlo pertsonalean ere. Hiru proiektuak lotzen zituen ardatz bakarria Julian Olazabalaga apaiza zen, kooperatiba eta asmo hauen bultzatzailea” aipatzen

dute. “Berak lortu zuen baserriarrentzat estaldura medikoa, Lagun-Aroren bitartez; hori lorpen garrantzitsua izan zen, garai hartan baserriarrek ez zuten aukera hori eta. Oraindik gaur egun ere mantentzen da eta baserriar horiek dira Mibako bazkide kontsumitzaileak, guztira 1.080 inguru” dio Sainzek.

Baserriarekin lotutako sektoreak berak aldaketa izugarria bizi izan du urte hauetan eta horrek eragin handia izan du Mibaren eboluzioan ere. “Gure bazkide kontsumitzaile gehienak jubilatuta daude, eta baserriak bizi dira 100 inguru bakarrik. Garai batean, Lea Artibaiko eskualdean askoz ere pertsona gehiago bizi zen baserriak baina gaur egun desagertzea doan fenomeno da, Euskal Herriko beste gune gehienetan bezala” gaineratzen du.

Lana kooperatibarekin erlazio ona izan zuten “Arrasaten kokatzen zen kooperatiba hau eta bazkideen basoak erosi eta saldu egiten zituen, eta pentusa ekoizten ere hasi ziren, nahiz eta bere jardueraren nagusia esnea saltzea zen. Momentu hartan, 1973 urtean gutxigorabehera, gu ere animatu ginen eta inguruko baserriarrek zituzten pinudiak kudeatzen hasi ginen. Baina ez ginen gai izan aurrera egiteko, inbertsio handia egin behar zelako eta errentagarritasun gutxi ateratzen genuelako”. “Gogoan dut San Isidro egunean ospakizun berezia egiten genuela eta guretzat erreferentzia zen Jose Mari Ugalde, Lanako lehendakaria etortzen zela. Hark pronostikoa egiten zuen etorkizunari buruz; berak zer esango zuen zain egoten ziren baserriarrek: egurraren merkatuak zituen gorabeherak, eta abar aztertzen zituen” dio Ibarluzeak.

Horretaz gain, Mibak albaiterrien sarea montatu zuen, orain dela 20 urte gutxigorabehera, hamar urtetan baserriarren zerbitzura funtzionatu zuena. “Bost albaitari izan genituen eta zerbitzu ezin hobe eskaintzen zuten; baserriarrek beharra zuten unean bertan joaten ziren baserrira, 24 ordutan. Orduan guk esaten genuen



inguruko ganaduak osasun zerbitzu hobeagoa zuela hainbat pertsonen baina!” dio Iñakik. “Baina horretan ere ez genuen aurrera egin! Ez zen errentagarria guretzat eta gainera baserriarra bera ere espezializatzen hasi zen (intseminazioak egiten, gaixotasunak ezagutzen, ...). Azkenean bi albaitari Miban espezializatu ziren eta besteak lanean jarraitu zuten baina euren kabuz” gaineratu du.

Bestalde, historian mugarri garrantzitsua eman zen 1998 urtean, Igorren kokatzen zen Cava kooperatibarekin bat egin zuenean Mibak, bi eskualdetako kooperatibak lotuz.

1988an ISO 9002 ziurtagiria lortu zuen, Estatu mailan sektoreko bigarren enpresa izanik. “Hori ere lorpen handia izan zen guretzat. Gogoan dut urtebeteko eszedentzia eta gero, lanera etorri nintzenean proposatu zidatela ISO 9002 ziurtagiria ateratzeko prozesua martxan jartzea. Nik ez nekien nola ez

zein prozesu jarraitu behar zen, baina lan asko egin eta gero, lortu genuen” dio Ibarluzeak.

Talde kooperatiboaren laguntza

Orain dela 11 urte, gaur egun duten lantegi berria eraiki zuten eta horri esker izugarri egin du aurrera Mibak. “Taldea kooperatiboari, eta bereziki ERKOP-eri esker lortu genuen planta berria eraikitzea eta taldeari esker jakin izan dugu aurrera egiten, zentzu askotan: gauzak egiteko modua egokitu dugu beste edozein enpresaren eredura, zorroztasun eta exijentzia maila berdintsuarekin; eta hori ez dugu gure antzeko beste enpresa batzuetan ikusten” azaltzen du Iñakik.

Kooperatibismoa hurbiletik bizi izan dute Miban. “On Jose Maria jaio zen herritik hurbilen dagoen kooperatiba gara. Hala ere, kooperatibismoaren sentimendua ez dago gaur orain dela 30-40 urte bezain indartsu, nolabait gaurko gazteek ez dute bizi izan kooperatibaren historia eta beraientzat lanpostua izatea da garrantzitsuena. Horretan badugu zer egin, formakuntza aldetik esate baterako” gaineratzen du Sainzek.

Egungo egoera

Krisi ekonomikoa dela eta, kooperatibak bizi irautea du helburu. “Gaur bizi dugun krisia gogorra da baina gure kooperatibak une latzagoak bizi izan ditu, esate baterako txerri negozioa martxan jarri genuenean. Behin baino gehiagotan entzuten dugu prentsan neurri bereziak hartzen dituztela hainbat kooperatibak krisiari aurre egiteko: retornoak eta pagak kendu... Gure kasuan, lantegi berria eraiki genuenetik ez dugu retornorik izan, baina onartzen dugun zerbait da” adierazten dute.

Gaur egun 14 lan bazkide ditu Mibak eta 26 langile dira guztira. Ganaduari zuzendutako elikaduran espezializatzea izan da erronka eta bide horretan hainbat aurrerapauso eman ditu, esate baterako oraintsu karbono aztarna egiaztatzen duen lehendabiziko sektoreko enpresa bihurtu da. Aurrera begira, etorkizunean arrakasta izateko gako interkooperazioan dagoela dio gerenteak. “Ez bagara elkartzeko, ez dugu etorkizunik izango. Behar beharrezkoa da sektorean lana egiten dugunok proiektu bera konpartitzea, guztion onerako izango den elkarlanean kolaboratzea. Dagoneko hainbat kontaktu egin dugu zentzu horretan, ea lortzen dugun!”. □

“Ez bagara elkartzeko, ez dugu etorkizunik izango. Behar beharrezkoa da sektorean lana egiten dugunok proiektu bera konpartitzea, guztion onerako izango den elkarlanean kolaboratzea”.

La VeloSolex de ORBEA la bicicleta que camina sola

Así presentaban los carteles publicitarios de los años 60 el lanzamiento de la VeloSolex en España. Carteles con el estilo gráfico característico de una época marcada por el optimismo, el crecimiento económico y la expansión demográfica.

Elisabeth Urrutia | Diseñadora industrial, Profesora e Investigadora DBZ, Mondragon Unibertsitatea.

Próximamente el Museo San Telmo de San Sebastián va a incorporar a su colección permanente, en la sala dedicada a los años 50-60, una nueva pieza: el ciclomotor VeloSlex de Orbea. Un modelo fabricado en el año 1957 rescatado de los almacenes de la Diputación de Gipuzkoa y perfectamente restaurado para su exhibición en el Museo.

El trabajo de datación e identificación de la pieza solicitado por San Telmo a DBZ, Diseinu Berrikuntza Zentroa de Mondragon Unibertsitatea, ha puesto en marcha un trabajo de investigación que nos ha llevado a indagar en la historia del producto, en el pasado de Orbea, narrado por sus protagonistas y en las anécdotas de la fabricación de los distintos modelos del ciclomotor bajo licencia francesa.

Gracias a la inestimable ayuda de Carmelo Urdangarín, reconocido investigador y habitual colaborador de esta revista, hemos podido reconstruir la historia de un producto emblemático de los años 60 y precursor de las actuales bicicletas eléctricas.

VeloSolex un icono francés

Fueron dos franceses, Maurice Goudard y Marcel Mennesson, quienes en 1941 tuvieron la ocurrencia de incorporar sobre la rueda delantera de una bicicleta, un pequeño motor de dos tiempos de 38cc, que transmitiendo la potencia directamente al neumático por fricción, dió como resultado la VeloSolex.

Sin embargo no será hasta 1946 cuando este curioso artefacto se pone a disposición del público. En una época en la que las economías europeas padecían los efectos de la segunda guerra mundial, los ciudadanos de distintos países del continente sienten la necesidad de un medio de transporte económico y con los mínimos gastos de mantenimiento.

Sin duda, el éxito de la VeloSolex fue arrollador. Entre 1941 y 1981, se comercializan más de 5 millones de



unidades en todos los rincones del planeta, llegando a los 8 millones en 1988. Se abrieron fábricas en Francia, Gran Bretaña, Alemania, Estados Unidos e incluso Japón y aparecen más de mil puntos de venta y mantenimiento por todo el mundo. En España, fue la firma Orbea quién la introdujo en 1957.

VeloSolex Orbea

En el año 1956 Orbea se pone en contacto con la empresa Solex Francesa para la fabricación bajo licencia de la VeloSolex 1100. La Dirección de Orbea se acerca a

la planta de Solex situada en la ciudad de Courbevoie cerca de París para visitar las instalaciones y cerrar el contrato. Son fechas complicadas, los conflictos laborales son habituales, de manera que los representantes de Orbea son recibidos por los trabajadores de Solex con hostilidad en su entrada a la fábrica, incluso hay quien recibe algún escupitajo de un sindicalista dirigido a los que consideraban representantes del capital.

Una vez firmado el acuerdo no

Quizás también a nosotros nos haya llegado el momento de mirar atrás, de revisar nuestra historia industrial, de recuperar productos emblemáticos y rediseñar nuevos productos y servicios a medida de la sociedad actual y de nuestra identidad cultural.

La VeloSolex hoy, renace la leyenda

Sin embargo un producto tan exitoso desaparece en los años 80. La aparición de los nuevos ciclomotores y su rápida expansión en Europa hace que en 1988 salgan las últimas cien unidades de VeloSolex en Francia.

En 1995 la VeloSolex intenta renacer en el continente europeo. La nueva fábrica, esta vez en Hungría, produce el modelo S-3.800, que permanece intacto en lo básico, pero con ciertas mejoras en sus componentes y un aumento en sus prestaciones. Con un peso algo superior al original 28,6 kilogramos y un motor de 49,9 cc, permite alcanzar una velocidad de 35 km/hora con 0.8 CV de potencia. Pero no consigue recuperar el mercado perdido.

No es hasta el año 2004, cuando el CIBLE Group, la compañía francesa que compró la marca Solex de Magneti Marelli y el estudio de diseño Pininfarina trazan un plan para rescatar el concepto original que dió éxito al legendario ciclomotor, con el objetivo de relanzar una versión contemporánea.

Tras meses de colaboración sale al mercado el nuevo *e-solex* un ciclomotor que une el estilo clásico del Solex los más avanzados conceptos de estética, funcionalidad y eficiencia.

Esta actuación supone un ejemplo más de la apuesta Europea por competir con Diseño y Eficiencia al empuje de los productos chinos que nos inundan el mercado con productos de bajo coste.

resulta nada sencillo poner a punto la fabricación del modelo 1100. Pasar del plano a la realidad exige un conocimiento y un dominio de procesos desconocidos en Orbea del año 1956. Resulta necesario pasar a través de Hendaya y por contrabando a través de los montes, algunas piezas significativas de difícil ejecución, como el motor y el cuadro de la bicicleta para ir avanzando poco a poco en la industrialización del ciclomotor.

Sin embargo, no es posible la industrialización completa de la VeloSolex hasta que se desplaza a las instalaciones de Orbea Monsieur Wilson, un ingeniero francés de Solex que pone a punto la ingeniería y completa la formación de los técnicos para la fabricación en Eibar de modelo en 1957.



**LLEGA
a
ESPAÑA**
*después de
triunfar
en el
extranjero*

VELOSOLEX la marca francesa de prestigio internacional en la fabricación de ciclomotores entra en España del brazo de la bien ganada fama de bicicletas ORBEA. Desde hoy en España, VELOSOLEX ORBEA

VELOSOLEX Orbea
LA BICICLETA QUE RUEDA SOLA
ESTACION SERVICIO VELOSOLEX ORBEA
Concesionario: ORBEA y CIA. S. en C.
MAYOR DE GRACIA, 1 - TEL. 27 37 28 - BARCELONA

PUBLICIDAD VIA S.A.

La VeloSolex se fabricó en Orbea desde 1957 hasta el año 1968, destacando los siguientes datos en cuanto a ventas:

En 1960 la facturación correspondiente a VeloSolex fue de 14.224.425 pts sobre un total de 82 millones de pts de facturación de Orbea, siendo el año 1963 el año record en cuanto a la facturación de VeloSolex que alcanzó la cifra de 23.999.918 pts sobre los 142 millones de facturación total, decayendo las ventas poco a poco hasta que el año 1967 el negocio VeloSolex registró unas ventas de tan solo 5.906.873 pts de los 118 millones del total de facturación de Orbea.

Las delegaciones de Málaga, Sevilla y Barcelona son las más activas en la publicidad y comunicación del ciclomotor. Bajo el slogan de *La bicicleta*

que camina sola y *El ciclomotor más barato del mundo* se presentan las características de un producto innovador para la época y de consumo masivo.

Existen numerosos carteles publicitarios de la época entre los años 1957-1968, destacando por su diseño y creatividad los correspondientes a los años 1962-1963. Los registros sonoros de anuncios radiofónicos muestran el optimismo de este período. Con pegadizas melodías que presentan el ciclomotor a un precio de 3.995 pts del año 1963.

Consejos prácticos para el mantenimiento y la limpieza de los filtros, indicaciones técnicas en establecimientos de venta completan la información y la promoción del nuevo producto que consume 1 litro cada 100 km. □

La década cooperativa

El plan para una década cooperativa no solo tiene como objetivo convertir a las cooperativas en el modelo empresarial de más rápido crecimiento, sino que, además, busca que el cooperativismo sea percibido como el líder reconocido en la construcción de la sostenibilidad ambiental, social y económica. **TU Lankide.**

Tras la culminación del Año Internacional de las Cooperativas 2012, La Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), planteó el inicio de una campaña global para elevar a un nuevo nivel el modelo empresarial cooperativo. Se trata de un ambicioso plan descrito en el proyecto *Desafío 2020*, donde se propone que en el año 2020 el modelo empresarial cooperativo se haya consolidado como el líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental; que sea el modelo preferido por la gente; y el tipo de organización empresarial de más rápido crecimiento.

Para la consecución de estos objetivos, primeramente se planteó realizar un informe sobre la sostenibilidad de las empresas cooperativas, subrayando las mejores prácticas para conseguir sostenibilidad a nivel económico, social y medioambiental. Con este informe, también se identificarán las cooperativas y los sectores o organizaciones que apoyan las cooperativas, y que han desarrollado programas de certificación. Dicho estudio servirá para definir una perspectiva cooperativa sobre el desarrollo y la eficacia. Además, a través de este estudio, se espera ayudar a cambiar algunas ideas equivocadas con relación a la eficacia de las cooperativas, apoyando la idea de que las cooperativas pueden contribuir al desarrollo. Y por último, este estudio será utilizado para influenciar el debate sobre el desarrollo a nivel mundial, como una base política para futuros proyectos. "Se trata de un plan ambicioso que sólo funcionará con la colaboración y el apoyo del conjunto



Se trata de un ambicioso plan descrito en el proyecto *Desafío 2020*, donde se propone que en el año 2020 el modelo empresarial cooperativo se haya consolidado como el líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

del movimiento cooperativo”, dijo Dame Pauline, quien fue miembro del Grupo Mundial de Planificación, que asesoró en la elaboración del proyecto.

Desafío 2020

La *Visión 2020* busca construir sobre la base de los logros del *Año Internacional de las Cooperativas* y sobre la capacidad de resiliencia demostrada por el movimiento cooperativo durante el gran colapso financiero de los últimos años. Mediante la aplicación de la estrategia definida en este proyecto, el objetivo es construir una *Década Cooperativa 2011-2020* de crecimiento de la confianza.

El *Año Internacional de las Cooperativas* se ha manifestado como una poderosa herramienta de convergencia para el sector. Ha acrecentado su sentido de un propósito compartido, lo que se refleja en la gran variedad de actividades y festejos por el Año Internacional y en numerosas conferencias y cumbres internacionales realizadas en todo el mundo, que produjeron valiosas declaraciones finales consensuadas, así como en la amplia difusión del uso del logotipo y el lema del *Año Internacional de las Cooperativas* en todo el planeta. Se ha elevado el perfil de las cooperativas más allá de los límites del propio movimiento, tanto dentro de la sociedad civil, como entre los organismos gubernamentales e internacionales.

Se trata de logros importantes, pero que tienen que verse en el contexto de las tendencias dominantes que, previsiblemente, darán forma a nuestra política, nuestras sociedades y nuestras economías en el futuro. Algunas de las tendencias globales más importantes son:

- La degradación ambiental y el agotamiento de recursos.
- Un sector financiero inestable.
- El aumento de la desigualdad.
- Un crecimiento en la brecha a nivel de la gobernanza global.
- La marginalización de las generaciones más jóvenes.
- La pérdida de confianza en las organizaciones políticas y económicas.

Las ventajas de las cooperativas

Según la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), ante esta situación de incertidumbre y sufrimiento, las cooperativas pueden aportar un rayo de esperanza y claridad a los ciudadanos de todo el mundo. Entre los distintos modelos de empresa, solo las cooperativas ponen los recursos económicos bajo el control democrático. El modelo cooperativo es una manera comercialmente eficaz y efectiva de emprender actividades empresariales, que tiene en cuenta una mayor proporción de necesidades humanas, ventanas de tiempo y valores en la toma de decisiones. Es un instrumento que funciona bien en escala muy pequeña y en escala muy grande. El sector cooperativo tiene carácter mundial y ha creado millones de empleos en todo el planeta. Las cooperativas desarrollan la participación individual, pueden mejorar la autoconfianza y la resistencia, y pueden crear capital social. Las instituciones cooperativas generan la seguridad a largo plazo; son duraderas, sostenibles y exitosas.

Estamos en un momento histórico de oportunidades para el sector cooperativo. Ahora que las instituciones políticas de muchos países luchan por mantenerse al día en un mundo que se transforma rápidamente, resulta esencial que los ciudadanos muestren cada vez más iniciativa, espíritu emprendedor y vocación cooperativa para enfrentar los inevitables desafíos sociales y medioambientales que nos aquejan como comunidad global. Pocas veces han tenido igual relevancia que en 2012 los argumentos en favor de las cooperativas. Pero si no se logra un avance mancomunado en los próximos años, se desperdiciará este momento.

En 2020, la pobreza habrá aumentado, las dificultades de los jóvenes también y el calentamiento global tendrá impactos más frecuentes en la vida diaria. Cuando llegemos al año 2020, deberemos recordar el año 2012 como el punto de viraje del concepto cooperativo y de contribución a la seguridad, el bienestar y la felicidad de las personas.

Las cooperativas ya realizan una contribución significativa a solucionar los problemas mundiales más apremiantes. Pero, con el apoyo adecuado y con una mayor comprensión y reconocimiento, su contribución podría ser aún mayor. El desafío es, entonces, que la ACI, los organismos de integración cooperativa nacionales y sectoriales, las cooperativas de base y sus socios adopten este Plan 2020 y

lo implementen en la práctica.

El documento del proyecto *Desafío 2020* incluye algunas propuestas para el trabajo de promoción del modelo cooperativo en todos los aspectos que interesan. En la última página proponen una *Declaración sobre la identidad cooperativa* con unos puntos clave que agrupan al cooperativismo en cualquier lugar del mundo. □

A través de este estudio, se espera ayudar a cambiar algunas ideas equivocadas con relación a la eficacia de las cooperativas, apoyando la idea de que las cooperativas pueden contribuir al desarrollo.

Politeknika Txorierrri

Ubicación	Derio (Bizkaia)
Actividad	Enseñanzas de Bachillerato (Modalidad Científico/Tecnológico) y Ciclos Formativos de Grado Medio y Grado Superior.
Información en	http://www.txorierrri.net/



El año 1979, hace 34 años, se creó la Politeknika Ikastegia Txorierrri de la mano de la empresa Matrici. El objetivo era contar con una escuela de aprendices, una cantera de futuros profesionales. Se constituyó una cooperativa de enseñanza, se contrató a los docentes y se acentuó la participación de las familias. Ese fue el germen de la cooperativa.

La evolución Al hilo de la creación de los antiguos grupos comarcales dentro del Grupo MONDRAGON, el Grupo Nervión tomó la decisión de integrarse como socio dentro de la cooperativa Politeknika Txorierrri, y se amplió la participación a otras cooperativas como Onapres y Ondoan. También se integraron otras entidades como la Fundación Gaztempres de Caja Laboral, los ayuntamientos de la Mancomunidad del Txorierrri, la empresa Artech S.A., Bizkaiko Ikastolen Elkarte, y hace menos de un mes, Proinyec, una troquelería de la zona de Galdakao. "Por ello, decimos que somos una cooperativa un poco extraña, que tiene su denominación de integral, en la que toman parte, además de los alumnos y las familias, las empresas, los trabajadores y los ayuntamientos" comenta el director Juan Angel San Vicente.

En cuanto a su ubicación, inicialmente se integró dentro del Seminario de Derio, en unos locales cedidos por el Obispado, donde se empezó a impartir la Formación Profesional de primer grado. Gracias al compromiso de los ayuntamientos, el año 1991 se dio comienzo a las obras de construcción del nuevo centro y el curso escolar 1992-93 se estrenó el edificio, que ha sido ampliado en tres ocasiones para integrar

nuevas actividades, talleres, laboratorios, y equipamiento en general.

Oferta educativa Si bien comenzaron a impartir el curso de formación profesional de primer grado, la propia reforma educativa y las premisas de las empresas integradas en la cooperativa llevaron a Politeknika Txorierrri a adecuar su oferta formativa. "Nuestra oferta educativa está totalmente enfocada a dar salida a las necesidades del entorno económico. De hecho, la parte mecánica, integrada en el ciclo de Programación de la Producción y en el ciclo de Diseño de Fabricación Mecánica, ha estado muy presente debido a la fuerte implantación del sector del metal en nuestra zona" comenta.

Otro salto cualitativo fue la integración del ciclo de Sistemas de Telecomunicación e Informáticos, a raíz de una solicitud del propio Parque Tecnológico de Zamudio en el momento que Euskaltel se instaló allí, y ante la gran necesidad de profesionales que desarrollaran toda su red de comunicaciones.

También se empezó a impartir otro ciclo de química ambiental que se sustituyó por el actual ciclo de Educación y Control Ambiental, ligado al sector de mantenimiento de la naturaleza, control de residuos, etc.

Por otra parte, se apostó por dos ciclos de carácter transversal: el ciclo de Automatización y Robótica Industrial, y el de Gestión de Ventas y Espacios Comerciales.

Además de los ciclos formativos de grado superior, Politeknika Txorierrri ofrece también la rama de ciencias

y tecnologías para los alumnos que deseen cursar el bachillerato en esta especialidad. Y también el ciclo formativo de grado medio en Mecanizado.

En cuanto al número de alumnos, actualmente son 420 los que cursan algún ciclo formativo de enseñanza reglada, mientras que los alumnos que cursan algún módulo de formación para el empleo (por ejemplo, cursos ofertados por Lanbide o por Hobetuz) son cerca de 480.

El futuro El Consejo Rector de Politeknika Txorierrri estudia en este momento el plan estratégico para el período 2013-2017. Entre los aspectos más destacados en el mismo, el nuevo modelo de gestión es una de las claves. "Hemos constatado que se acabó la etapa de un modelo de FP tradicional donde simplemente se imparten clases. Hemos visto que nuestro modelo de gestión, que ha tenido reconocimientos como la Q de Oro, puede ser exportable y estamos analizando con el resto de los centros del Grupo como Lea Artibai y Mondragon Unibertsitatea, bajo la coordinación de Alecop, la manera en que podemos exportar nuestro modelo. De hecho, estamos concursando de cara a la construcción y gestión de centros en sudamerica, Asia, Norte de África...".

La internacionalización El centro participa en varios proyectos de transferencia de innovación, financiados por el programa Leonardo para que profesionales del centro puedan compartir con otros centros de enseñanza europeos experiencias y buenas prácticas. Un

ejemplo de ello, es la coordinación del proyecto *Employ* (<http://www.employ-project.com/>), que desarrolla una metodología innovadora que permitirá a los jóvenes titulados y personas que buscan trabajo identificar, practicar y presentar las habilidades y competencias clave necesarias en el cambiante mercado de trabajo actual. “Además, intentamos buscarles un trabajo en el extranjero, y el año pasado fuimos el único centro de formación profesional en la CAV que fue reconocido y homologado para gestionar las becas que se denominan Global Training que permite a los alumnos trabajar durante 6 meses en una empresa en el extranjero con una ayuda mensual de 1.200€/mes. Nos dieron 32 becas y algunos de esos alumnos ya han vuelto de Canadá, Chile, Holanda, Inglaterra, Chequia, etc.” añade.

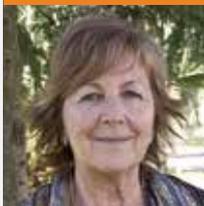
El emprendizaje Es otro aspecto clave en el plan estratégico. “Estamos constatando que la generación de empleo por cuenta ajena está cada vez más difícil, y queremos favorecer que nuestros alumnos sean emprendedores. Para eso colaboramos con diversos organismos, como Gaztempa, para que puedan hacer sus estudios de viabilidad y de mercado. En el mismo centro tenemos habilitados tres locales destinados a ser viveros de empresas. La idea es firmar con ellos un acuerdo de permanencia para cuatro años y que tras ese periodo puedan despegar por si solos”.

La innovación La innovación tecnológica y metodológica es constante en Politeknika Txorierri. En el aula el profesor adquiere el papel de coach, para fomentar el aprendizaje a través de la resolución de problemas, compartiendo ese conocimiento entre alumnos y profesores a través de diversas plataformas internet como Moodle.

Las alianzas Las alianzas son otro pilar fundamental de cara al futuro. Como centro de formación profesional forman parte de Hetel, como cooperativa de Erkide, etc. También se han integrado en otras asociaciones corporativas empresariales como el Cluster de Automoción para estar en permanente contacto con las últimas tecnologías. Recientemente firmarán un convenio de cara a su integración en con el Parque Tecnológico de Zamudio (agente colaborador del proyecto *Employ*) y están analizando fórmulas para formar parte del Cluster de Audiovisuales y del Cluster de Medio ambiente. □

Langileen bizipenak

Marivi Cuartango | Coordinadora Pedagógica y Responsable de Emprendizaje



Trabajo en el centro desde sus inicios como cooperativa, empecé como psicóloga. Era un centro pequeño y mi trabajo era asistencial principalmente. La mayoría de los alumnos provenían del fracaso escolar, aunque muchos tenían grandes capacidades, y mi misión consistía en ayudarles a vencer sus propias barreras.

Mi puesto y el centro han evolucionado en paralelo a la transformación de la Formación Profesional, ya que cuando empezamos la FP estaba considerada como una opción formativa de segunda categoría.

Actualmente, promuevo la innovación en los procesos de Enseñanza-Aprendizaje favoreciendo la actualización didáctica del profesorado y la promoción de la cultura emprendedora entre los alumnos, como una capacidad transversal que les faculte para tener una posición activa, comprometida e innovadora.

Nos enorgullece que una de las empresas que se desarrolla en nuestro vivero (ESSCoop) haya ganado el Primer Premio Urrats-bat (Gobierno Vasco a mejor empresa creada en 2012).

Anabel Menica | Responsable de Relaciones Internacionales



Empecé hace 26 años como profesora de inglés. Trabajábamos a través de proyectos, para transmitir curiosidad por el inglés a través de actividades variadas; incluso empezamos a trabajar el tema online como vía de aprendizaje. Con el tiempo empecé a interesarme por proyectos europeos de intercambio.

Actualmente, muchos vienen después de terminar el bachillerato, incluso después de terminar la carrera universitaria para ampliar sus estudios y buscar una salida laboral. Ante la nueva demanda, estamos inmersos en proyectos internacionales de innovación educativa como EMPLOY y de movilidad que permiten a los estudiantes realizar prácticas de tres meses en el extranjero. Además, HETEL-Politeknika Txorierri ha sido autorizada por el Departamento de Desarrollo económico y competitividad del Gobierno Vasco para ser organismo gestor de las becas Global Training 2013-2014.

Iñaura Sainz | Irakaslea eta Elektronika eta Telekomunikazio Sailko Koordinatzailea



1981. urtean heldu nintzen zentrora. Aurretik gazteekin esperientzia handia nuen eta gogo handiz onartu nuen proiektu honetan parte hartzearen erronka. Irakasleak ere gazteak ginen eta irakaskuntza modu berriak garatzeko ilusioa genuen komunean. Mota honetako irakaskuntzak ez zuen behar besteko onarpen soziala, eta hona zetozen ikasle gehienek ez zuten unibertsitatera joateko aukerarik. Gure helburua, beraz, gazte haiek errekeratzea eta gustura sentiaraztea zen, lanbide heziketa duinarazten genuen bitartean. Jarraipena egin diegu eta badakigu haietariko gehienek enpresa desberdinetan lan egitea ari direla, edota euren enpresa propioa sortu dutela.

Ikasleari eskaintako tutoretzak eta familiekiko hurbiltasuna ziren lehentasuneko zerbitzuak hasieran.

Euskadin Lanbide Heziketaren alde egin den apustua argia izan da eta baita ere MONDRAGON korporazioak eginikoa, izan ere laguntza garrantzitsuak eskaini dizkigu azken teknologiako laborategi eta tailerrak bertan izateko.



Iñaki Etxezarreta Arizmendi Ikastolako zuzendaria

Iñaki Etxezarreta urretxuarra izango da Arizmendi Ikastolaren zuzendari orokor berria. Irailaren 1ean hartuko du kargua ofizialki, baina dagoeneko lanean dihardu zuzendaritza taldea osatzen. Etxezarreta 19 urterekin hasi zen Urretxuko ikastolan lanean, ondoren ikastolako zuzendaria izan zen eta 32 urterekin Gipuzkoako Ikastolen Federazioa egin zuen jautzia. Federazioan hezkuntza zerbitzuen antolaketan aritu da eta baita, erakundearen ordezkari gisa Eusko Jaurlaritzarekin izandako normakuntza juridikoen negoziaketetan. Gaur egun, EKI izeneko proiektuan zebilen buru belarri, ELKAR argitaletxearekin batera euskal kurikulumeko material didaktikoa ekoizten. Luze eta zabal hitz egin dugu Iñakirekin Arizmendi Ikastolaren etorkizunaz eta erronkez.

“Gogoia, animoa, ilusioa eta ikastola kudeatzeko estilo berri bat ekartzen dut”

Arizmendi Ikastolako zuzendari kargua hartu berri, zer da aurkitu duzuna?

Errealitate bakar baten bost alde aurkitu ditut: lehena, batere erraza ez zen fusio juridikoaren ondoriozko organizazio kontsolidatua; bigarrena, identitate propio baten ildotik hainbat proiektu abian jarriak dituen ikastola; hirugarrena, aurreko bi alde horiek sostengatu dituzten profesional finak; laugarrena, eraikinetan eginak eta egin beharko diren eraberritzeak; eta, azkenik, egoera ekonomiko eta finantzari eroso batetik zailtasunetara igarotzen ari den enpresa.

Arizmendi Ikastola Euskal Herriko handiena da, zentro asko ditu, lan-talde handia... erronka ez da makala, ezta?

Ikastolen mugimenduaren historiak erakusten duenez, hezkuntza alorrean erreferentzia markatzen duen prozesua inobazioa da, ikerketa eta garapenaren emaitza dena, alegia. Hezkuntza euskaldunari dagokionez, hain zuzen, ikastolak inbentoreak izan dira eta, segidan, inbenzio horren ikertzaile, esperimenduzko eta garatzaile. Leintz bailaran, San Frantzisko Xabier ikastola

izan zen inbentorea eta, hurrengo urteetako bilakaeran, Arizmendi ikastola da hezkuntza euskaldunaren erreferentzia. Eskualdean jokatzeko duen rol erabakitzaile horrekin batera, Arizmendi kooperatibak beste egiteko esanguratsu bati heldu behar dio Euskal Herriko ikastolen mugimenduaren altzoan: XXI. mendeko lehen laurden honetan punta-puntako ikastola izatea eta, horren haritik, etorkizuneko ikastola-eredua definitzea. Fusio juridikoaren fasea amaituta, Arizmendi kooperatibak bere egitasmo pedagogikoa sendotu behar du. Horixe da erronka eta horretara bideratu beharko dira baliabide guztiak.

Maletak beteta ekarri dituzu. Zeintzuk izango dira zure zuzendaritzaren erronka nagusiak?

Arizmendi ikastolaren 0-21 urte bitarteko Egitasmo Pedagogikoa sendotzea geure erronka nagusia izanez, geure kooperatibaren atal guztiak xede horren zerbitzura jarri beharrean gaude: lehenik, zuzendaritza-ekipo berria osatuko duten profesionalak apustu horretarako izan daitezkeen hautatu behar dira; bigarrenez,

ekipo horren jarduna ikastolako profesional bakoitzaren eguneroko hezkuntza-lanaren zerbitzura ipini behar da; hirugarrenik, ikastolako ikasleen guraso eta profesionalen arteko elkarlana areagotuko duen dinamika eragin behar da; laugarrenez, geure inguru hurbileko gizartearekiko interakzioa lantzen segitu beharko da; eta, finean, hori guztia ahalbidetuko duen ekonomia irrisgarria erdietsi beharko da.

Aurreikusten dituzue proiektu Izarrik?

Ikasleen adin bakoitzean nabardura propioak izango dituen arren, proiektu izar bakarrak jarduteko asmoa dugu, Arizmendi ikastolen identitate propioa gorpuzten lagunduko duen 0-21 Egitasmo Pedagogikoa, hain zuzen ere. Honen osagai nagusiak, sei dira: (1) Arizmendi ikastolaren eskolaldia bukatzen duen ikasleak izan behar duen profila, bizitza osorako oinarriko kompetentziek gidatuta; (2) Euskaldun identitatea, XXI. mendearen lehen laurden honetan, garatzeko estrategiak eta baliabideak; (3) Lortu nahi diren hezkuntza-kompetentzien eta euskaldun identitatearen ikaskuntzarekin koherentea den metodologia: konfidantza eta integrazioan oinarritutako pedagogia; (4) Ikasleekin lantzen diren arlo eta eremu guztietan, oinarriko hezkuntza-kompetentziak garatzeko, prozedura metodiziplinarrak txertatzea; (5) XXI. mendean giltzarri izango diren komunikazio-estragiak hezkuntza-prozesu osora eramatea, hots, euskara ardatz duen eleaniztasuna eta kompetentzia digitala arlo guztietan lantzea; eta (6) oinarriko hezkuntza-kompetentzien

Euskal Herriko ikastolen mugimenduaren altzoan, XXI. mendeko lehen laurden honetan punta-puntako ikastola izatea eta, horren haritik, etorkizuneko ikastola-eredua definitzea da erronka.

eta kultura-edukien ikaskuntza ebaluatzeko sistema.

Orain arte, euskal kurrikuluma osatzeko material didaktikoaren sorkuntza izan da zure egitekoa. Kontaiguzu zertan aritu zaren azken urteotan.

Azken hamar urteotan, Euskal Herriko Ikastolen Konfederazioan eta Ikaselkar enpresan egin dut nire ibilbide profesionala. Euskal Herriko Ikastolen Konfederazioak aurreikusi zuen, XXI. mendean mundu mailan egin diren hezkuntza-azterketa nagusiak kontuan hartuta, hurrengo belaunaldi euskaldunek izango dituzten erronken aurrean hezkuntza-eredua eraberritu beharra zegoela. Izan ere, oso gizarte eta ekonomia aldakorrean mugitu beharko dira; egoera desberdinei aurre egin beharko diote eta; oro har, eraginkortasuna eta gizatasuna balio funtsezkotzat hartuko dira. Elementu horiek guztiek euskal curriculum berria osatu behar dute, euskal izaerari eta hezkuntzari balio erantsi eta abangoardista itsatsiz. Horrela, 2009. urtean, euskal curriculum adostu eta onetsi ostean, ikaskuntza-prozesuan

giltzarri izango diren materialak sortu, editatu eta argitaratzeko erronkari heldu genion. Eta guztia bideratzeko Ikaselkar enpresa abian jarri zen, Ikastolen Elkarrekin eta Elkar argitaletxeak zuzenduta.

Zure esperientziatik zer ekarriko duzu Arizmendi Ikastolara?

Gogoia, animoa eta ilusioa, bereziki; baina, horiekin batera, ikastola kudeatzeko estilo bat ere ekarri nahi nuke, Ikastolen Elkarrekin praktikatu dudana, alegia, eta oso emaitza onak eman dituenak. Oinarrian, helburua izango da: profesional bakoitzarekin aritzea; ekipoei autonomia erraztea; zuzendaritza zerbitzu profesionala izatea; ikastola osatzen duten pertsona ororen arteko komunikazioa erraztea; horien eta gizartearen arteko harremana sendotzea; irisgarritasun ekonomikoa eta finantzarioa bideratzea, eta, noski, egitasmo osoaren lidergoia hartzea.

Aktualitateaz hitz egin dezagun. Wert ministroak zer esan handia eragiten ari da. Zein eragin izango du haren politikak gurean?

Estatu baten eragina hezkuntza alorrean handia, handiegia, izan da maiz. Ez dezagun ahaztu estatua hezkuntza eta eskolaz baliatu dela estatuaren intereseko planteamenduak gizartearen ezartzeko. Azken urteotan, ordea, gero eta konplikatuago dute estatuak, bereziki European, bere interesak betetzeko, Europar Batasunak bere ildo nagusiak ezartzen dituelako. Beraz, eragingo du, baina oso neurri erlatiboan. Zentzun honetan, Arizmendi ikastolak badu erabaki ahalmena, kooperatibaren bidez gauzatzen dena, eta jakin izango du bere hezkuntza-proiektua zaintzen eta garatzen. Arautze akademikoan aldaketa formalak ekarriko ditu LOMCE delakoak, baina aldaketa sakonak gure erabakien baitan izango dira, Arizmendi ikastola osatzen dugun guztion eskuetan.

Bukatzeko, jar zaitetz Arizmendi Ikastolaren komunitatera begira. Labur-labur, zer esango zenioke?

Gutako bakoitzak bereari eutsi diezaiola eta elkarrekin kooperatu dezagula! Hortik aurrera, geroa gurea da! □

Concurso interactivo de pasatiempos en inglés y euskera en tulankide.com, de la mano de MondragonLingua.

Ingelesezko eta euskarazko denborapasen **lehiaketa interaktiboa** tulankide.com-en, MondragonLinguaren eskutik.

- Cada mes nuevos pasatiempos en la web.
- Participa y opta a los premios.
- Sorteo de premios todos los meses.
- Se publicará el nombre y la fotografía del ganador en TULankide.

- Hilabetero denborapasa berriak webgunean.
- Parte hartu eta sariak eskuratzeko aukera izango duzu.
- Sari teknologikoak zozketatuko dira hilero.
- Irabazlearen izena eta argazkia TULankiden argitaratuko dira.

¡En Julio gana un marco digital!

¡Participa!

Parte hartu!

Listado de premios 2013:

Agosto > Cámara digital
Septiembre > GPS Tomtom
Octubre > HD externo (1TB)
Noviembre > Cámara digital
Diciembre > GPS Tomtom

Irabazleak / Ganadores

Apirila:
Abril:

Gotzon Aranguren

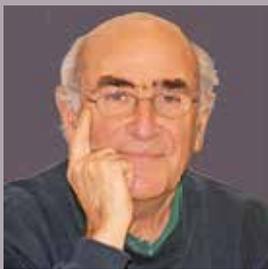


Maiatza:
Mayo:

Oier Talledo



mondragon
Lingua



Rafael Cristóbal | Consultor de Arizmendi Ikastola

El término instrucción procede de un sustantivo y verbo latinos. *Instruere* e *instructio*. Es una palabra compuesta *In* y *struere*, que significa levantar, hacer un edificio. De ahí proceden también varios términos de la lengua castellana como construir, destruir.

Instrucción y construcción

El prefijo *in* unido al *struere* da la significación de edificar en. La instrucción es el acto por el que alguien –en este caso el profesor– edifica algo en alguien. Instruyendo, el sistema escolar levanta, edifica algo en el alumno o alumna. En la acepción estricta del instruir, el sujeto activo es el profesor y el pasivo, el alumno. Como pudiera ser un solar ante el constructor.

En este caso, yendo a la raíz etimológica, el término instrucción y el acto de instruir no es tan neutro, ni inocente. La instrucción sitúa al alumno en la posición de sujeto pasivo y carga sobre el maestro toda la responsabilidad y tarea de la edificación del saber en la mente del niño. *Tamquam tabula rasa in qua nihil est scriptum*, dijo de la mente infantil Aristóteles. Pueden hacerse diferentes lecturas de esta sentencia, pero una de ellas, y posiblemente la más extendida, sea la que se desprende del término instrucción: la criatura humana viene al mundo como un objeto material, pasivo: como una tablilla de cera o una pizarra en la que nada está escrito.

A partir de esta concepción, viene la casuística magistral: unos son más duros de mollera que otros. Pero en todos, duros de mollera o no, hay que escribir, como sea, el texto del saber. Si es necesario, con la violencia de los

castigos y amenazas hasta acercarnos al “la letra con sangre entra”.

Las ciencias naturales no avalan esta sentencia aristotélica. Ya sabíamos que, en el reino animal, la criatura nace con una gama innumerable de saberes innatos, desde encontrar la teta de la madre, cobijarse en ella, andar, combatir, cazar, cortejar, hasta construir el nido o la madriguera y cuidar de sus crías. Y el ser humano, hijo del reino animal, nace con esos mismos instintos que le aseguran su supervivencia, pero con una singularidad que le diferencia de todo el resto de seres del reino animal: su inteligencia. Y, justamente por ello, las acciones motoras necesarias para esa supervivencia son muy pronto entregadas a la creación inteligente: a la invención y al aprendizaje. Del instinto le queda la emoción, el imaginario y la orquestación visceral.

Uno de estos instintos es las ganas de saber, *jakinmina*. Emerge muy precozmente: a los 5 meses de edad. El ser humano nace queriendo saber, y esa pasión por saber puede durar todo el resto de la vida, si no es segada por las torpezas educacionales.

Esto nos dice que el niño humano es un sujeto activo de conocimiento. Ya lo dijo Piaget. El niño humano, dejado libremente, se *instruye* por instinto.

La niña y el niño, ansían introducirse en el conocimiento de los objetos, de sus cualidades físicas, de los espacios y de los tiempos. Para esto apenas necesitarán de guía adulto: aprenderán de los mayores o inventarán ellos mismos nuevas rutas para lograr sus objetivos espaciales. Solo necesitan de espacios y objetos complejos y compañeros de juego. El adulto no le será necesario sino para arroparle en sus daños exploratorios y volverle a la exploración.

Pero el ser humano, con su inteligencia, ha creado un mundo complejo, en ideas y representaciones, en arquitectura y urbanismo, en pintura y escultura, en prosa y poesía, en pensamiento. Y para introducirse en ese mundo necesita ayuda y guía. Aquí es cuando entra en juego el profesor, el guía que le introduce en este mundo, creando primero las ganas de conocer mediante su entusiasmo y guiándole en el camino mediante su delicadeza y respeto a las leyes del conocimiento del niño.

A partir de este momento, la instrucción se convierte en construcción. Un levantamiento del edificio del saber en cooperación. El maestro muestra a la criatura esos mundos descubiertos por los que nos precedieron y el niño a su ritmo se va introduciendo en esos mundos nuevos. Al alma humana no le bastan los objetos físicos y biológicos. Tiene necesidad de significantes, de esos “mundos sutiles, ingravidos y gentiles como pompas de jabón”. Necesita de ellos, pero el acceso a ellos es una ascensión que necesita de la guía del Maestro y de su ánimo, de ese ser nunca suficientemente valorado que despierta el interés del niño por esos mundos, le introduce en ellos y le da la libertad y su tiempo para explorarlos. □

La niña y el niño, ansían introducirse en el conocimiento de los objetos, de sus cualidades físicas, de los espacios y de los tiempos. Para esto apenas necesitarán de guía adulto: aprenderán de los mayores o inventarán ellos mismos nuevas rutas para lograr sus objetivos espaciales.

Fagor Ederlan prepara su sitio web sobre el 50 aniversario

La historia, los testimonios, los videos, todas las fotografías de los actos del cincuentenario, las noticias y la agenda de actos completarán los contenidos del nuevo sitio Web. “Un escaparate que servirá para dinamizar aún más el aniversario, y un lugar de referencia sobre los actos conmemorativos”.

El nuevo sitio web de Fagor Ederlan pretende ser el escaparate principal de la actividad que el 50 aniversario está generando en la cooperativa ubicada en Eskoriatza, con plantas productivas en Aretxabaleta, Arrasate, Bergara, Usurbil, Tafalla, Borja y además plantas internacionales en Brasil, Eslovaquia y China.

Será el principal canal de comunicación de las actividades que se están llevando a cabo por la cooperativa en este su cincuentenario. El sitio, aún en construcción, se estrenará coincidiendo con el acto de homenaje que se celebrará el próximo 13 de julio en el Teatro Amaia Antzokia de Arrasate-Mondragón. El evento servirá para realizar un viaje en el tiempo, desde la creación de la empresa hasta la actualidad.

En definitiva, será el plato fuerte del 50 aniversario, donde se realizará un sentido homenaje a los fundadores. Tras el mismo, el colectivo de Fagor Ederlan comerá en el frontón Uarkape de Arrasate.

Historia, videos, fotos, agenda...

El nuevo sitio web, desarrollado por Goisolutions y Arteman Komunikazioa, ofrecerá toda su información en euskera y castellano en su estreno y más adelante en inglés. Los usuarios dispondrán de toda la información que el 50 aniversario está generando, con una agenda actualizada y con información sobre los actos que se



www.fagorederlan50.com

La URL del sitio web será www.fagorederlan50.com, pero también se podrá acceder al mismo desde el sitio web corporativo del Grupo Fagor Ederlan www.fagorederlan.es. Así, tanto los trabajadores de la cooperativa como los medios de comunicación o todos aquellos interesados podrán consultar toda la información, descargar fotografías y ver los videos. De cara a futuro, el nuevo sitio web será un lugar donde quedarán almacenados todos los documentos sobre tan señalada fecha.

están celebrando y se desarrollarán en el futuro. Estará dividido en dos grandes bloques. Por un lado, ofrecerá información escrita, con estilo periodístico, de todo lo relacionado con el aniversario. Y por otro, ofrecerá información gráfica de todos los acontecimientos. Con videos grabados y realizados este mismo año, con videos

testimoniales de los fundadores, con las declaraciones de los socios-cooperativistas, y con las fotografías de los eventos que tanto la empresa como los trabajadores están organizando. Y cómo no, también se podrá acceder al videoclip *Ederlantzen*, la canción con la que el colectivo ha querido celebrar el aniversario. □

Fagor Ederlanen 50. urteurreneko webgunea, laster sarean

Fagor Ederlanek laster jarriko du sarean, guztion bistara, 50.urteurrenerako sortuko duen webgune berria. Bertan, kooperatibaren historiaren gaineko testigantzak, argazkiak eta bideoak izango dira ikusgai. Era berean, urtean zehar egiten ari diren eta egingo

dituzten ekitaldien gaineko informazioa kontsultatzeko erreferentziatzeko lekua izango da. Fagor Ederlaneko ordezkarien nahia da leku berria uztailearen 13an estreinatzea, jubilatuei egingo zaien omenaldi ekitaldiarekin bat. Hain justu ere, Amaia Antzokian egingo den

ekitaldian, bertaratzten direnek aukera izango dute aurreneko aldiz webgunea ikusteko. Fagor Ederlaneko komunikazio eta marketin departamentuarekin batera, ekoizpenean parte hartze zuzena izan dute Goisolutions eta Arteman Komunikazioa enpresek.

Al este de Ammán un desierto de arena y rocas se extiende hacia Irak y Arabia Saudí. Hay unas pocas poblaciones, una de ellas, Zarqa, la tercera ciudad de Jordania, pero lo que tiene interés para el visitante son sus castillos conocidos como los castillos del desierto. **Eukeni Olabarrieta**

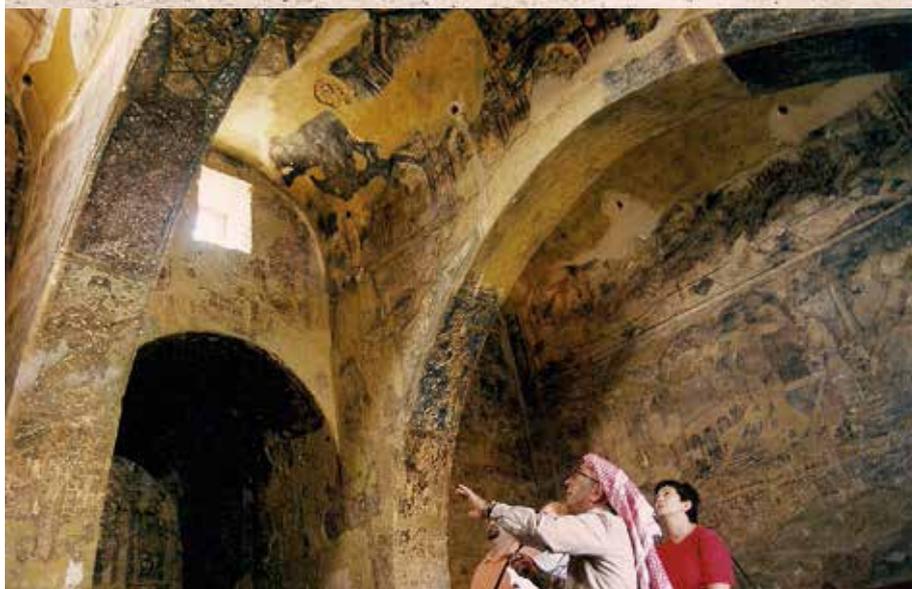
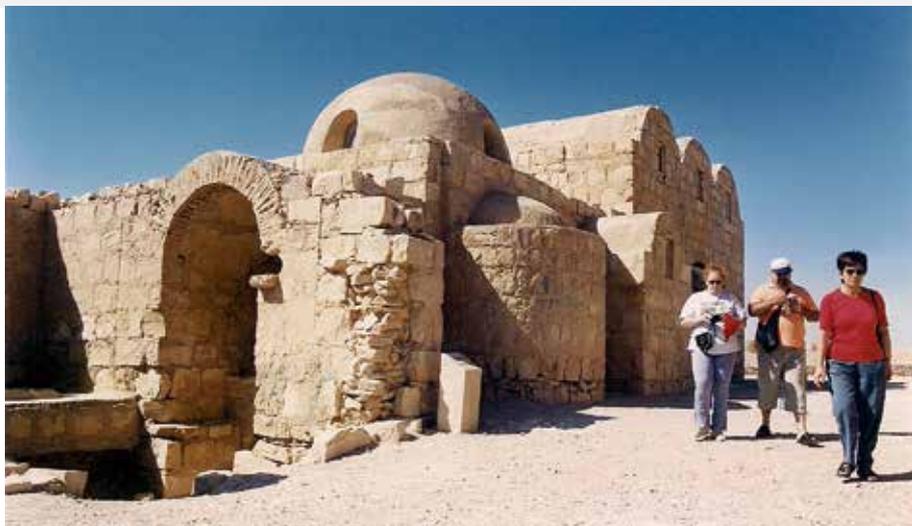
Los castillos del desierto

El territorio es inhóspito, el transporte público casi inexistente, por lo que visitarlos hay que hacerlo en excursión organizada, coche de alquiler o taxi (no es caro). Los omeyas construyeron la mayoría de ellos, aunque algunos datan del tiempo de los nabateos y de los romanos y posteriormente reconstruidos por los primeros gobernantes árabes.

Se discute mucho sobre la utilización que se les daba. Para unos eran palacios de recreo, rodeados de oasis artificiales, árboles y con caza abundante, los califas practicaban durante el día la caza, la cetrería, las carreras de caballos... y las noches las pasaban de juerga, de fiestas con vino, mujeres, poesía, etc. Eran sitios perfectos para eludir y desobedecer las leyes del Corán. Otros sugieren que se iban a los castillos para escapar de las epidemias que asolaban las urbes. Muchos de estos castillos están en ruinas y otros en sitios solo accesibles en todoterrenos, por lo que la visita suele limitarse a los tres de más interés: Qasr al-Azraq, Qusayr Amra, y Qsar Kharana.

El castillo de Qasr al-Azraq es el más accesible. Se sabe poco de su historia, hay inscripciones en griego y latín del siglo III d.C., los ayubíes lo reconstruyeron en el año 1237 y los turcos otomanos se instalaron en él en el siglo XVI. Para la mayoría de los visitantes su mayor atractivo radica en que aquí fijó su cuartel general Lawrence de Arabia, y desde aquí él y sus hombres, junto con el ejército del Sherif Hussein, prepararon el asalto final a Damasco en la guerra de los árabes contra los turcos. La puerta principal es un enorme bloque monolítico de basalto, que aunque parezca mentira se puede abrir y cerrar con facilidad. En su interior pueden verse la habitación de Lawrence, el comedor, los establos... En medio de su patio interior hay una rústica mezquita del siglo XIII construida sobre las ruinas de una iglesia bizantina.

Qusayr Amra es una de las obras más selectas y refinadas de los omeyas, construida en el siglo VIII d.C. y famoso por sus atrevidos frescos. Nada más entrar se está en la sala de audiencias donde están la mayor parte de los frescos. Estando prohibida en el Islam la representación de seres vivos aquí pueden



admirarse desnudos, mujeres en tanga, que aparecen también en la zona de baños donde se conservan bien el apodyterium (vestidor), el tepidarium (baño en agua tibia) y el caldarium (baño en agua caliente). Aquí puede verse la llamada "cúpula del cielo", primera representación del cielo en una bóveda. En los suelos hay algunos mosaicos. Qusayr Amra fue declarado patrimonio de la humanidad.

Qsar Kharana es un imponente edificio de dos plantas bastante bien conservado. No se conoce de forma fiable para qué se utilizaba. Probablemente no se trataba de un caravasar, albergue para las caravanas de comerciantes y viajeros, ya que estaba apartado de las rutas comerciales y no había oasis a su

alrededor. La hipótesis más admitida es que era un centro de reunión de los gobernantes omeyas y de los beduinos de la región. En torno al patio interior hay 61 habitaciones, las mejores las del piso superior donde todavía quedan columnas originales, frisos con rosetones e inscripciones. Unas elegantes escaleras nos conducen al piso superior y a la cubierta desde donde hay una buena vista del desolador paisaje del entorno. A pesar de su apariencia de fortaleza defensiva los arqueólogos mantienen que no fue un fuerte militar.

Hay otros castillos como Qasr al-Mushatta, Qsar al-Hallabat... mal conservados, casi en ruinas, y son de difícil acceso. □

Vida saludable

Bajo el título *Estrés laboral: Pautas y habilidades para reducirlo y controlarlo* se celebró en MU una jornada de trabajo en la que participaron casi un centenar de profesionales del ámbito de la medicina y de los recursos humanos de diferentes cooperativas de MONDRAGON y de otro tipo de empresas. Los ponentes fueron: José Enrique Campillo, doctor en Medicina por la Universidad de Granada; Isabel Arnaiz, licenciada en Administración y Dirección de Empresas, MBA, coach profesional y coach ontológico por MU; y Vicente Gutiérrez, licenciado en psicología. Cada uno, desde su punto de vista, analizó los principales aspectos relacionados con el estrés y sus consecuencias tanto personales como dentro de las organizaciones. La jornada, organizada por Athlon, Osalan y MGEP, contó con la presencia de un centenar de participantes.



Athlon Koop. E.



Joseba Jauregi

Técnico en prevención de riesgos laborales, del Departamento de Sistemas y Servicios Transversales de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea.

¿Cuáles han sido los principales objetivos de la jornada?

Hemos querido analizar el estrés desde el aspecto fisiológico, psicológico y desde el organizacional. ¿Cómo nos afectan los procesos de estrés, desde el punto de vista fisiológico? ¿Cómo podemos afrontar esas situaciones? ¿De qué recursos disponemos a nivel psicológico? ¿Qué puede hacer una organización o cooperativa para generar entornos saludables? Queremos que la jornada ofrezca respuestas y soluciones a todas estas preguntas. Es un ámbito que cada día exige más respuestas. Este es nuestro objetivo.

Has mencionado entornos saludables, ¿a qué te refieres?

Una empresa que se preocupa por gestionar los sentimientos de las personas es la que

“Una empresa que se preocupa por gestionar los sentimientos de las personas es la que trata de impulsar entornos saludables en interacción.”

trata de impulsar entornos saludables en interacción. El estrés puede tener un componente colectivo y creemos que debemos gestionar entornos laborales que traten de detectar y responder a procesos que provocan estrés.

¿Estás satisfecho con el desarrollo de la jornada?

Estamos satisfechos, ya que hemos analizado el estrés desde diferentes puntos de vista, ofreciendo información y alguna solución. José Enrique Campillo ha hablado sobre como actúa el organismo en casos de estrés, como se comportan los mecanismos fisiológicos para ofrecer soluciones. El mayor problema no viene de la situación de estrés, viene de la forma de valorar la misma.

¿Existen datos o estadísticas sobre la incidencia que tiene el estrés en el entorno laboral?

Es muy difícil disponer de estadísticas ya que muchas veces confundimos patología con situaciones de estrés y no sabemos a ciencia cierta cual es la incidencia. Durante la jornada se ha comentado que hoy en día en Euskadi solo el 8% de empresas realizan test psicosociales, y en España el porcentaje es del 3%.

Lo que sabemos es que no se evalúan estos procesos y hay mucho trabajo por hacer.

¿Cuántas personas han acudido a la jornada?

Nos hemos reunido entre 75 y 100 personas, la mayoría con perfiles muy técnicos. Muchos médicos de empresas, de áreas de gestión de personas, profesorado docente e investigador de MU, doctorandos y personal administrativo y de servicios de la propia universidad... En definitiva, estamos muy satisfechos del resultado. □

“Hoy en día en Euskadi solo el 8% de empresas realizan test psicosociales, y en España el porcentaje es del 3%”.

Orain dela lau urte hasi zen Aitor MCC Telecom-en lanean. Lanetik kanpo dituen bi afizioen berri hitz egin digu: akuariorfilia, arrainak hazi; eta motorrak. Baserriko garajejan egokitu du tokia biak gordetzeko: 700 litroko akuarioak eta lau motorrak.



Kooperatibismoaren eredia da irtenbidea”

Zenbat denbora daramazu hemen lanean?

Orain dela lau urte hasi nintzen MCC Telecom enpresan lanean, Zamudioko bulegoan. Arlo teknikoko zuzendaria naiz. Aurretik beste enpresa batzuetan ibilitakoa naiz: BBK-ko informatika enpresan, Habidite eraikuntza enpresan, eta abar.

Zein izan zen zure lehen inpresioa MCC Telecom-en hasi zinenean?

Ona! Aurretik Enikan ere ibili nintzen lanean, beraz, banekien zer zen kooperatiba batean lana egitea.

Gustoko duzu kooperatibismoa eredu gisa?

Ingeniaritza ikasketak bukatu nituenean nahi beste lan zegoen baina gaur egungo egoera ez da berdina. Eta egoera honetan kooperatibismoaren eredia da irtenbidea, kapitalismoari aurre egiteko modua izan daiteke eta sarritan ahaztuta ditugun baloreak errekupeatzeko eredia: laguntasuna, solidaritatea, eta abar.

Lanetik kanpo, afizio bitxia duzu!

Bai, akuariorfilia praktikatzan dut. Orain dela 22 urte hasi nintzen eta arrain bitxiak hazten ditut, horixe da akuariorfilia, akuarioan arrainak haztea.

Nolatan hasi zinen?

Karrera ikasten ari nintzela afizionatu nintzen. Hainbeste ordu egiten nituen nire gelan bakarrik ikasten, beharra ikusi nuela zerbait desberdina egiteko eta 20 litroko akuarioa jarri nuen gelan. Gero eta gehiago gustatu zitzaidan eta jarraitu egin nuen.

Gaur egun zenbat arrain dituzu? Nolakoak?

Karrera bukatu nuenean etxean jarri nuen akuarioa, gero eta handiagoa: 60 litrokoa, 200 litrokoa, 400 litrokoa, ... Gaur lau akuario ditut, handiena 700 litrokoa.

Non bizi zara? Etxe arrunt batean sartzen dira?

Baserri batean bizi naiz, Errigoitin, Gernikaren ondoan, eta txoko berezia dut egokituta arrainak izateko.

Zein motatako arrainak dituzu?

Gaur egun arrain heldu gutxi ditut baina alebin asko! Arrain basatiak ditut, Tropheus izenekoak, Afrikako Tanganika Lakutik ekarritakoak. Oso ezaugarriak bereziak ditu laku horrek, ph oso altua du eta “ur geziko itsasoa” deitzen diote. Eta arrain horiek laku horretan daude bakarrik, mundu osoan bakarrik dira.

Afrikatik ekarritakoak dira, beraz.

Bai, horrela da. Egia esan, nahiko zaila da ekartzea eta oso garestiak dira, baina bereziak dira, ikusgarriak! Gainera, basatiak izanda horien umeak oso ondo baloratuta daude saltzerako orduan.

Zenbat balio dezake arrain batek?

Garestienak 300 euro baina nireak ez dira hain garestiak, azken aldiz erosi nituen 10 arrain Tropheus eta 500 euro ordaindu nituen. Eta beraien umeak (200 ume izan dituzte gutxigorabehera) eta bakoitza 10 eurotan saldu ditut.

Badirudi jende gutxi duela afizio hori, ezta?

Afizio hau jende askok praktikatzan du baina ez da hain ezaguna, bakoitzak bere etxean praktikatzan duelako. Niri tokatu zait arraintzat produktuak erostera joan eta bizilagunarekin topo egin, beraz, iruditzen zaiguna baino afizio zabalagoa da. Horretaz gain, interneten foro berezia dugu Tanganika lakuko arrainen ingurukoa eta nahiko aktibo mantentzen da.

Zenbat denbora dedikatzen diozu?

Egunero bost minutu dedikatzea nahiko da, janaria emateko eta horretaz gain, astero aldatzen diet ura, nahiz eta depuradora ona duten. Ura baldintza egokian izatea behar beharrezkoa da: ph, gh eta uraren gogortasuna zaindu behar da bereziki.

Horretaz gain, baduzu beste afizioen bat?

Bai, akuariorfilia bezain indartsua gainera: motorrak. Etxeko garajejan biak ditut: motorrak eta arrainak.

Nolako motorrak dituzu?

Lau motor ditut: mendikoa, errepedekoa, zirkuitokoa eta Scooter bat.

Geratzen zaizu familiari dedikatze denborarik?

Bai, saiatzen naiz emazteari eta bi seme-alabei lehenasuna ematen, noski! Eskerrak pazientzia dutela eta beraiek ere afizio hauek gustoko dituztela!



www.tulankide.com



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza