

# TU lankide

- Eroskik 2.000 lanpostu baino gehiago sortu zituen 2008an.
- Acuerdo Arizmendi-Mondragón Lingua para promover el trilingüismo en Goiena.
- "Lea Artibaiko Kooperatiben Mahaia Elkarte" abian da.
- FAGOR Arrasate vende una línea en China.

apirila 2009 abril



544

## La crisis según...



Varias personas de distintos ámbitos nos ofrecen su punto de vista sobre la crisis.



en portada

## Krisialdiaren aurpegiak

- 14** Hainbat pertsonak beren ikuspegia ematen digute pairatzen ari garen krisiari buruz. Arlo ezberdinetik aztertuta ere, diagnostiko bera: egoera latza. Tunelean sartuta, momentuz, argi izpirik ez!



## kooperatibetako berriak

### 8 MU continúa innovando

Impartirá el próximo año el título de grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, y se convierte en la primera universidad del Estado en ofertar este título.

### 10 LKS y la empresa FUDE suscriben un acuerdo de colaboración

Mediante esta alianza estratégica LKS reforzará su presencia en China.

### 11 COPRECik "VESTA Award" saria erdietsi du HPBA azokan



Saria Ipar Ameriketako euskal komunitatearekin konpartitu nahi izan du.

### 12 Seguros Lagun-Aro con Edurne Pasaban

Acompañará a la montañera vasca en su hazaña por convertirse en la primera mujer del mundo en hollar los 14 ocho miles.

## secciones

- 30 Aula cooperativa**  
La hora de los humildes.
- 32 Fokoa**  
Gazteak eta auto-eraketa.
- 34 Erreportaia**  
Dikar.
- 36 Seguridad y salud laboral**  
Iluminar los riesgos.
- 38 Mundukide**  
10ª edición del Programa TRUKE.
- 40 Mitos y leyendas**  
San Virila, el abad que viajó en el tiempo.
- 41 Tercera edad**  
Los "superabuelos".
- 42 Antzinakoak**  
Cesteros tradicionales (I).
- 44 MONDRAGON en la prensa**
- 45 Cartas**
- 46 Agenda formativa**
- 47 Libros y webs**
- 48 Personaje**

## ARGITARATZAILEA

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

## ZUZENDARIA

Javier Marcos  
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

## ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:  
José Antonio Ajuria.

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

## DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

## IMPRIMATZAILEA

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

## ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO  
GEZARTE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMIA SOCIAL

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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA  
LANEAN

# Modelo de Gestión Corporativo y crisis económica

El Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON fue desarrollado a través de un proceso muy participativo a lo largo de los años 2006 y 2007. Supuso una revisión en profundidad y una introducción de nuevos conceptos de gestión que reforzaban nuestra singularidad corporativa. Puesto que su desarrollo se produjo en una época de bonanza económica, parece procedente hacer un repaso del mismo –a sus principales “dimensiones”– desde la otra mirada que nos proporciona la situación actual de crisis económica generalizada.

**Personas en Cooperación.** Si es cierto que el principal activo de las organizaciones son sus personas, es el momento de posibilitar la máxima aportación de cada individuo al proyecto compartido.

Es evidente la necesidad de contar con copropietarios comprometidos, con sentimiento colectivo y comportamientos cooperativos. En los momentos de dificultades económicas es cuando más afloran las diferencias de gestión entre nuestras empresas y donde podemos obtener una ventaja competitiva que nos permita aplicar medidas excepcionales que nos garanticen la supervivencia.

Necesitamos más que nunca de líderes comprometidos que actúen como motor de cambio y modelo de comportamiento.

La reducción de la carga de trabajo productivo puede utilizarse para activar los planes de formación y capacitación que, a menudo, no se han podido desarrollar plenamente en los momentos positivos del ciclo económico en los que primaba la atención y respuesta a las demandas de los clientes. Realizar esta inversión en el desarrollo integral de las personas, nos puede posicionar en un lugar privilegiado para aprovechar las oportunidades que se suelen presentar en los momentos de reactivación.

**Proyecto compartido.** En los contextos de turbulencia puede parecer menos necesario contar con un planteamiento estratégico a largo plazo definido, pero la verdad es que aún siendo más difícil concretar los detalles, especialmente cuantitativos, es especialmente importante tener una Misión y Visión claramente definidas, y compartidas, pues ello nos permitirá aprovechar las oportunidades que sin duda se nos presentarán.

La utilización efectiva de las potencialidades que nos ofrece la intercooperación puede ser una de las claves de la supervivencia en las actuales circunstancias.

En los contextos de crisis económica se pueden producir cambios más rápidos de lo habitual en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, por lo que es necesario tener una mayor agilidad en la revisión de los objetivos, estrategias y planes de actuación, lo que conseguiremos a través del adecuado despliegue.

**Organización Participativa.** Los tiempos de crisis vienen acompañados habitualmente de la necesidad de adoptar medidas excepcionales para el colectivo de socios. Es especialmente importante en este contexto la adecuada ges-

---

**La utilización efectiva de las potencialidades que nos ofrece la intercooperación puede ser una de las claves de la supervivencia en las actuales circunstancias.**

---

ción de los Órganos Sociales y la Asamblea con mayores dosis si cabe de transparencia, responsabilidad y relación interpersonal reforzando los canales de comunicación interna. Y es que la adecuación al entorno cambiante, sólo la conseguiremos con la implicación de las personas en los equipos de trabajo autogestionados.

**Empresa Excelente.** Conocer y comprender en profundidad a los clientes es clave, pues de la generación de valor percibido por ellos depende su satisfacción y fidelidad a largo plazo, y consecuentemente toda nuestra actividad. En momentos de crisis deberemos realizar un esfuerzo especial por comprender su situación presente y sus perspectivas de futuro, tratando de anticiparnos a los requisitos futuros de los clientes actuales y potenciales. Una perspectiva más amplia del mercado más allá de

continúa en la página 8.

## Arizmendi Ikastolak bi jardunaldi antolatu ditu maiatzerako

**“XXI. Mendeko Etxebizitza” eta “Birgaitzea eta Erizaintzako laguntzaileak, gaur”. Maiatzaren 8an eta 20an izango dira Arrasateko Kulturaten**

Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketak hirugarrenez antolatu ditu aurten XXI. Mendeko Etxebizitzaren Jardunaldiak. Maiatzaren 8an, ostirala, izango dira saio horiek Arrasateko Kulturaten eta edizio honetarako aukeratu duten gaia birgaitzea izango da.

### “XXI. Mendeko Etxebizitza”, maiatzaren 8an

Arizmendi Ikastolak Arrasateko Udalarekin batera eta LKS ingeniariaren laguntzarekin jarri ditu aurten ere martxan jardunaldiok eta eraikuntzako enpresei, arkitektura bulegoei, udaletako zein mankomunitateetako teknikariei... zuzenduta daude.

Gai horren inguruan mintzatzeko hainbat aditu gonbidatu ditu Arizmendi Ikastolak: Jose Luis Azkarate (LKS ingeneritzako Arkitekto hirilea); Luis Laskurain (Sociedad urbanística de Rehabilitación del Alto Deba, SEDARESAko gerentea); Mikel Landa Esparza (Landa-Ochandiano bulegoaren kide, ETSAUNen irakasle eta egurrezko egiturak berreskuratzen aditua); eta Gonzalo Arroita (Victoria-Gasteizko hirigune historikoa era integrarean biziberritzeko Agentziako zuzendaria).

### “Birgaitzea eta Erizaintzako laguntzaileak, gaur”, maiatzaren 20an

Bestalde, Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketak orain urte batzuetatik jorratzen duen heziketa zikloetako beste familia bati ere ildo beretik heldu nahi izan dio aurten, eta horregatik martxan jarri ditu erizaintzari lotutako jardunaldiak: *Erizaintzako laguntzaileak*, gaur izeneko jardunaldiak, alegia. Maiatzaren 20an, asteazkena, lau adituk emango dute hitzaldia ikastolako Ferixale-

kuko gunean: Juan Ramon Larrañagak (Gipuzkoako Foru Aldundiko Gizarte Politikako Departamenduaren Ezinduen eta Adinduen Laguntzako Zuzendari Nagusia); San Joan de Dios eta Deba Goieneko ospitaletako ordezkariek eta Jorge Presak (ALCAD enpresaren ordezkarria).

Informazio gehiago: [www.arizmendi.eu](http://www.arizmendi.eu).

## Ekokaleak ideia lehiaketa

Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketako Eraikuntza alorretik lehiaketa bat jarri da aurten abian lehenengoz, “Ekokaleak Ideia Lehiaketa”, hain zuzen ere. Hiri-altzari eramangarria sustatzeko asmoarekin sortu dute Lanbideko profesionalak urteroko bihurtu nahi duten ekimen hori eta Euskal Herrian ez ezik, estatu mailan zabaldu da parte hartzeko deialdia. Emaizarekin oso pozik dago Arizmendi Ikastola, izan ere, 23 lan aurkeztu dira guztira: bertakoek ez ezik, Cuenca, Toledo, Madril, Lleida eta Gasteizko ikasleek ere parte hartu dute. Sari banaketa ekitaldia maiatzaren 8an izango da, XXI. Mendeko Etxebizitza jardunaldiekin batera.



## Rafael Barrenetxea, nuevo presidente de IK4

Rafa Barrenetxea, vicepresidente de MONDRAGON y director general de la división Máquina-Herramienta, ha sido nombrado recientemente presidente de la alianza tecnológica IK4, en sustitución de Carlos Bastero.

La alianza IK4 nace con el objeto de concentrar el conocimiento, la experiencia y la colaboración de sus miembros (CEIT, CIDETEC, GAIKER, IDEKO, IKERLAN, TEKNIKER y VICOMTech) y fortalecer la capacidad innovadora y competitiva de las empresas. IK4 alcanzó en 2008 unos ingresos conjuntos de 80 M€ en I+D+i, y ha generado en cinco años 27 nuevas empresas y 391 empleos de alta cualificación.

Rafael fue gerente de la cooperativa Soraluce desde 1986 hasta 1999, y desde 2001 a 2005 presidió la Asociación Española de Fabricantes de Máquina-Herramienta. Asimismo, en 1999 asumió la presidencia del centro tecnológico Ideko.



## Arantxa Ozaetak, arrakastaz aurkeztu du bere doktore tesia

Otsailaren 27an Arantxa Ozaeta, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko irakasleak bikain cum laude aterra zuen bere doktore tesia defendatutakoan EHU, Gasteizen. Izenburua hauxe: "Agirre Asteasukoaren Eracusaldia: sermoia, mintzaira-ekintzaren produktu historiko gisa". Luis Mari Larringan doktorea izan du zuzendaria.

Tesiaren helburua izan da Agirreraren Eracusaldia (1850) obraren sermoiak ezaugarritzea, beti ere sermoia produktu historiko gisa kontsideratuz. Ezaugarritze hori egiteko perspektibarik egokiena mintzairaren ikuspegi sozio-diskurtsiboaren baitan (Bajtin-Voloshinov, 1929/1992, Bronckart, 1996, 2005) aurkitu du egileak eta, hala, horren baitan burutu du sermoiaren ezaugarritze diskurtsiboa.



## 6 de mayo: nuevo hito en el proceso de canonización de Arizmendiarieta

Se celebrará en la catedral del Buen Pastor el acto de clausura del proceso diocesano.

El próximo 6 de mayo se celebrará en Donostia (Catedral del Buen Pastor, a las 19:00 horas) el acto religioso que pondrá fin a la fase diocesana de la Causa para la beatificación de José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta.

Dicho acto estará presidido por el obispo de la diócesis de San Sebastián, Juan María Uriarte, al que acompañarán los miembros del Tribunal Eclesiástico que han presidido esta primera fase del proceso y por la Postuladora del mismo.

Desde la Comisión Postuladora de esta Causa



nos han remitido una nota en la que se nos comunica que ya se han completado las plazas de los seis autobuses contratados para realizar el traslado de personas interesadas en acudir a esta ceremonia y que partirán desde Eskoriatza, Aretxabaleta y Arrasate a las 17:30. Asimismo, anima a todas aquellas personas que lo deseen, y especialmente a los cooperativistas de la zona de Donostialdea, a participar en este acto público que tendrá lugar a las siete de la tarde y cuya duración estimada es de hora y media.

## Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoko diploma banaketa

Martxoaren 27an, Mondragon Goi Eskola Politeknikoak 2007-2008 promozioiko 380 ikasleei diploma banatu zien. Ekitaldiari unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoko Zuzendaria den Vicente Atxak eman zion hasiera eta Iosu Zabala Errektorak egin zuen amaierako hitzaldia.

Horretaz gain, Iñigo Fernandez Ostalazak, Publis Agentziko Arreta Zerbitzuko Zuzendariak, "komunikatzen asmatzeko bost lezio ttipi" izeneko hitzaldia eskaini zuen.

Honako ikasketak burutu dituzten ikasleek jaso zituzten diplomak:

- Industria diseinuko ingeniarietza teknikoa.
- Industria elektronikako ingeniarietza teknikoa.
- Kudeaketa informatikako ingeniarietza teknikoa.
- Sistemen informatikako ingeniarietza teknikoa.
- Industria mekanikanikoko ingeniarietza teknikoa.
- Telekomunikazio sistemetan ingeniarietza teknikoa.
- Telematikan ingeniarietza teknikoa.

Ikasle guztiak euren prestakuntza euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez jaso dute, eta Mendeberriko metodologia aktiboen

bidez jaso dute euren prestakuntza.

Azpitarratzekoa da, ikasle hauen lan munduratzearen porzentaia oso altua dela, ikasketak bukatu eta hiru hilabetez, %98 lanean baitago.



## Reconocimiento a la excelencia empresarial en los procesos de internacionalización

**El pasado 5 de marzo tuvo lugar en el Parque Tecnológico Miramon de Donostia el seminario de Responsabilidad Social enfocado a los procesos de internacionalización de las empresas vascas.**

La jornada, organizada por Emaús Fundación Social, Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea y GAIA (Asociación de Industrias de las Tecnologías Electrónicas y de la Información del País Vasco), tuvo como objetivo la presentación de los resultados de la investigación que han realizado dichas entidades en torno a la Responsabilidad Social Empresarial en procesos de multilocalización de empresas de la Comunidad Autónoma Vasca.

La jornada culminó con un reconocimiento a 4 empresas vascas por la excelencia en la gestión de su proceso de internacionalización.

El estudio realizado por las entidades organizadoras de la jornada permitió realizar una primera aproximación al entramado empresarial vasco globalizado. Asimismo, se han identificado buenas prácticas en la gestión de la RSE en procesos de internacionalización y multilocalización a partir de la herramienta desarrollada por el equipo de investigación para tal fin. Las empresas con las que se ha trabajado en la detección de buenas prácticas en esta primera etapa han sido Copreci, Corporación Zigor, Fagor Electrodomésticos e Irizar.

El equipo investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales



de Mondragón Unibertsitatea, formado por Naiara Arnaez, Paula Arzadun y Jose Mari Luzarraga, junto con Emaús y GAIA, continúa trabajando en esta línea de investigación con dos proyectos financiados por el Gobierno Vasco. Uno de ellos vinculado a Compra Empresarial Responsable y el otro a Multilocalización Sostenible.

## Mondragón Lingua y Arizmendi Ikastola, a favor del trilingüismo en Debagoiena

**Ambas entidades han firmado un convenio de colaboración cuyo primer resultado será la representación de un teatro didáctico en inglés.**

Arizmendi Ikastola y Mondragón Lingua han firmado un acuerdo de colaboración por el que se comprometen a establecer ámbitos de cooperación para fomentar el trilingüismo en Debagoiena. Dicho acuerdo tendrá vigencia hasta setiembre de 2010, con miras a renovarlo durante los siguientes ejercicios, y con voluntad de generar acciones en el presente próximo y en el futuro que fomenten el trilingüismo en Debagoiena.

Un ejemplo es el teatro didáctico en inglés que se representará en las instalaciones de la ikastola durante el presente curso. En él, todos los presentes, además de divertirse con la obra, podrán medir su nivel de inglés mediante un test. Al mismo tiempo, se enviará, a través de Arizmendi Ikastola, una lección de inglés, en formato e-mail, a todas las familias cuyos hijos-as estén inscritos en el centro escolar y así lo deseen.

Ambas entidades llegaron a este acuerdo después de comprobar que comparten una misma filosofía en lo que a educación y aprendizaje de idiomas se refiere.

Este acuerdo supone un paso importantísimo en la promoción del trilingüismo en Debagoiena, ya que, además de Mondragón Unibertsitatea, estas dos entidades son los principales referentes en la comarca en lo que se refiere a educación



Adelaida Maidagan y Txaro Iraeta, en la firma del acuerdo.

y aprendizaje de idiomas.

Por su parte, Mondragón Lingua es la principal organización de enseñanza de idiomas en Euskadi. Su sede principal se encuentra en Arrasate y, a la hora de aprender una nueva lengua, es el gran referente en Debagoiena. Actualmente está desarrollando la campaña Trilingües 2012, en el que se enmarcan acuerdos como el logrado con Arizmendi Ikastola.

# MUko 300 ikasletik gora bildu dira unibertsitateak ekintzailetasuna bultzatzeko antolatu duen III. Topaketan

## Halaber, Enpresa-idea berrien III. lehiaketa jarri du abian.

Martxoan 27an ospatu zen Mondragon Unibertsitateak antolatutako Ekintzailetasuneko III. Topaketa, Arrasateko Amaia Antzokian. Helburua, unibertsitateko ikasleen artean ekintzailetasuna sustatzea eta ekintzaile espiritua bultzatzea izan da.

Topaketan Cecilio Lejarreta, Mondragon Centro de Promoción-etik parte hartu zuen, ekintzaile batek jarraitu beharreko pausuak azalduz, eta ondoren, Sergio Rinland, EPSILON Euskadiko partaideak hitzegin zuen beraien esperientziari buruz. Azkenik, 300 ikasle partaideek AMETSEN EKAITZA esperientzia bizi zuten talde lanean.

### Idea berrien lehiaketa

Ekintzailetasuna sustatzeko III. Topaketarekin batera, Mondragon Unibertsitateak Enpresa-idea berrien III. lehiaketa jarri du abian, balio erantsiko produktuak, prozesuak, zerbitzuak edo negozioak sortuko dituzten ideia berritzaileak sustatzeko. Oraingo honetan gainera, Landa Ingurunearen Garapenari buruzko Ideia eta Proiektuen I lehiaketak ere, bere presentzia dauka topaketa hauetan.

Mondragon Unibertsitateak ekintzailetasunaren aldeko apustua egin du, ikasleei ematen dien prestakuntzatik haratago joateko formula gisa.

Parte-hartzaileak Mondragon Unibertsitateko ikasle-taldeak izango dira, graduondokoak eta doktoregokoak barne, eta enpresa-aktibitate bat, berria, aurkeztu beharko dute. Interesa dutenak 4 laguneko taldeetan banatuko beharko dira eta maiatzaren 29ko 12:00ak arteko epea dute beren ideiak aurkezteko.

Lehiaketaren oinarriak eta aurkezteko formularioa eskuragarri daude [www.mondragon.edu](http://www.mondragon.edu) helbidean. Lehiaketarako ideia eta formularioa [ekiten@mondragon.edu](mailto:ekiten@mondragon.edu) posta-helbidera bidali behar dira.

### Mondragon Ekiten

Mondragon Unibertsitateak ekintzailetasunaren aldeko apustua egin du, ikasleei ematen dien prestakuntzatik haratago joateko formula gisa. Horregatik, bai ekintzailetasuneko III. Topaketa, bai Enpresa Ideia Berrien Lehiaketa, "Mondragon Ekiten" ekimenaren barruan kokatzen dira.

Mondragon Ekitenek oinarri teknologikoa duten enprezentzat programa moduan ere funtzionatzen du, eta ikerketa-proiektuak egiten dituzten irakasleei dago zuzenduta, ikerketa-proiektuen bideragarritasuna eta etorkizuneko enpresa-proiektuak aztertzeke.

Horretaz gain, plano akademikoan, unibertsitateak Enpresa Proiektuen Zuzendaritzako Masterra du, Zuzendarien eta ekintzaileen ezagutzak, trebetasunak eta jarrera finkatzeko. Era berean, Enpresa Administrazioa eta Zuzendaritzako lizentziatura ikaslearen ekintzaile-espiritua sustatzera zuzenduta dago.

## Finaliza una nueva edición del programa IKAS de Otalora

Este mes de abril se celebró la sesión de clausura de la trigésimo octava edición del IKAS que se ha desarrollado desde el pasado mes de noviembre en Otalora. En esta ocasión, han participado 18 personas provenientes de las cooperativas Fagor Electronica, Electra-Vitoria, Maier y MTC.

El objetivo del IKAS es facilitar a los participantes su plena integración en su cooperativa, orientándoles hacia una visión global de la empresa, al tiempo que desarrollan habilidades tanto personales como de gestión. Asimismo, al ser un curso abierto en el que participan personas de cuatro cooperativas, es muy importante el intercambio de experiencias.

A reseñar la calidad de los proyectos de fin de curso, presentados todos ellos dando respuesta a necesidades planteadas en sus respectivas cooperativas y de aplicación en las mismas.

Por último, cabe señalar que en el programa IKAS ya han participado desde su primera edición en 1985 hasta esta última, más de 920 personas.

Zorionak guztioi!



## Mondragon Unibertsitatea impartirá el próximo año el título de grado en "Liderazgo Emprendedor e Innovación"

Es la primera universidad del Estado que oferta este título.

Cambiar la forma de hacer las cosas, convertir a los jóvenes estudiantes en agentes dinámicos y activos del cambio. Cuestionar lo hecho hasta el momento para dar con algo mejor; nuevo. Ese es el principal objetivo que subyace bajo el título de grado Liderazgo Emprendedor e Innovación que MU pondrá en marcha el próximo año, convirtiéndose así en la primera universidad española que oferta este título, que en Europa sólo se imparte en Finlandia, cuna de modelos de enseñanza innovadores basados en el emprendizaje.

El método de estos modelos de aprendizaje desea dotar al sistema de la eficiencia suficiente para innovar y emprender. En definitiva para crear nuevas empresas, proyectos, negocios y productos y generar más riqueza en la sociedad.

Para la puesta en marcha y diseño de este título, la universidad ha contado con la colaboración de 'Team Academy', unidad de emprendizaje de la universidad finlandesa de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä.

### Las claves

El grado Liderazgo Emprendedor e Innovación se asienta sobre cuatro grandes pilares:

- **Modelo educativo finlandés.** MU ha colaborado activamente con la Red de Team Academy de Finlandia, para crear un modelo que incorpora la autogestión y la creatividad a través de la asunción de responsabilidades, los espacios de diálogo, equipos que aprenden a emprender y que permita a los alumnos que asuman retos entusiastas



de autogestión; el sentido de comunidad, y el concepto de responsabilidad compartida.

- **Aprendizaje en equipo.** La principal herramienta de aprendizaje es el trabajo en equipo o 'team learning'. Cada estudiante participa y aprende trabajando en varios equipos con los que se aprende a emprender, interactuar, así como competencias relacionadas con la negociación, el liderazgo, la gestión del tiempo, asunción de compromisos y comunicación.

- **Empresas reales.** Como parte de su proceso de aprendizaje los alumnos crearán una empresa real, trabajarán para clientes reales y en proyectos reales. En definitiva, los alumnos de esta titulación deberán crear en equipo sus propias empresas, contactar con clientes reales y hacer ofertas.

- **Experiencia Internacional.** Los alumnos tienen la oportunidad de realizar un programa de intercambio individual, así como viajes de aprendizaje con su equipo "learning journeys". Todos los alumnos conocerán la unidad Team Academy donde durante dos meses aprenderán dentro de la red de equipos internacionales de jóvenes emprendedores, coaches y team journeys. Además realizarán viajes formativos en los que se desplazarán a Silicon Valley en Estados Unidos y al menos un país emergente (China, India, Brasil o México etc).

El resultado será un alumno con el siguiente perfil: gestor de la innovación, promotor de nuevos negocios, emprendedor empresario, gestor del marketing global y comunidades 2.0, coach (entrenador) de equipos autogestionados, gestor de eventos etc.

## Editorial

viene de página 3.

los clientes actuales puede resultar de interés. En este entorno cambiante aparecen nuevas oportunidades que tenemos que identificar y aprovechar.

En definitiva, no es el momento de destruir los sistemas de gestión y optimización de procesos que hemos construido con mucho esfuerzo y mejora continua, pero sí que requerirá una revisión pues pueden cambiar transitoriamente las prioridades, los objetivos y consecuentemente la dotación de recursos. La gestión por hechos y datos, contando con información fidedigna y actualizada, resulta crucial en entornos cambiantes y de incertidumbre para poder tomar decisiones acertadas.

A menudo, los momentos de crisis ayudan al cuestionamiento de paradigmas y formas de hacer tradicionales de las empresas, abriendo la ventana a la innovación, con una perspectiva más abierta y radical. Es el momento de poner a prueba las alianzas establecidas, pues superar juntos momentos de crisis crea sólidos vínculos para el largo plazo basadas en la confianza mutua. También se abren nuevas oportunidades para establecer nuevas alianzas, con nuevos interlocutores con los que compartir nuestro proyecto. El mantenimiento y generación de empleo sostenible en nuestro entorno es la mejor manera de mostrar nuestro compromiso con la sociedad en momentos de crisis.



## “Lea Artibaiko Kooperatiben Mahaia Elkarte” abian da

Halaber, Enpresa-idea berrien III. lehiaketa jarri du abian.



Kooperatiba berriak sortzen laguntzea. Hori da eratu berri den elkarte honen lan ardatza. Nahiz eta elkarte bera 2008ko abenduan sortu, badira ia 5 urte Lea Artibai eta Busturialdeko kooperatibak elkarlanean dihardutela helburu honen inguruan.

Eusko Jaurlaritzako Gizarte Ekonomia Zuzendaritzak, Azaro Fundazioaren bidez aurrera daraman egitasmo hau 2003. urtean jarri zen martxan. Urte horretan batu ziren eskualdeko kooperatibak, eta gaur egun arte gizarte ekonomiako 7 enpresa berri sortu dira egitasmo honen bidez: Durangoko Kafe Antzokia, Mendilankor, Leabai, Oizpe, Xemein Elektrik, Duodac, eta Malibi, azken hau elkarte anonimo laborala.

Kooperatiben Mahaia Elkarteak paper zuzena eta garran-

Kooperatiben Mahaia Elkarteak paper zuzena eta garrantzitsua du enpresa berri hauen sorreran.

tzitsua du enpresa berri hauen sorreran, eskaintzen dituen laguntzen bidez:

- Kooperatibekin harreman zuzena: iritzi gunea, kontraste gunea, etab.
- Inbertsioetarako laguntza ekonomikoa

Elkartean parte hartzen duten kooperatibak ondorengoak dira: Cikautxo, Kide, Eika, Fagor Arrasate, Danobat, Burdinola, Euskadiko Kutxa eta Maier.

Enpresa kooperatiboak bideratzeko lehiaketa: 4.500 euro saritan

Elkartearen azken bilera martxoan izan zen. Bertan, Azaro Fundazioaren laguntzarekin, eta enpresa proiektuak kooperatiba eredura bideratzeko helburuarekin, lehiaketa bat antolatzeko erabakia hartu da. Lehiaketa honetara Lea-Artibai, Deba Barrena, Durangaldea eta Busturialdeako enpresa proiektu kooperatiboak aurkezteko aukera egongo da. Proiektu onenari 3.000€ko saria emango zaio eta bigarrenari 1.500€koa. Saridunak aukeratzeko orduan erabiliko diren irizpideak, aurkeztutako proiektuaren bideragarritasuna, sortuko duen lanpostu kopurua, berrikuntza maila eta balore kooperatiboekin bat egitea dira.

Lehiaketara aurkeztu nahi dutenek beraien proiektuak Azaro Fundaziora bideratu behar dituzte, aarribieta@leartik.com helbide elektronikora, maiatzaren 4a eta ekainaren 12a bitartean, biak barne. Sari banaketa uztailaren 3an izango da, Markina-Xemeingo Esperanza Eraikinean.

## FAGOR ARRASATE vende una línea de corte en China

A pesar de la crisis, Fagor Arrasate sigue muy activo en los mercados internacionales. El fabricante de acero más importante de China, BAOSTEEL acaba de otorgar un importante pedido a Fagor para el diseño y suministro de una línea de corte transversal con cizalla roto-oscilante que será instalada en el norte del país. La línea será capaz de procesar aceros de hasta 1850 mm de ancho, en espesores de hasta 2.5 mm y a una velocidad de 90 m/min. La máxima longitud de los formatos será de cuatro metros. La cizalla roto-oscilante es una de los productos más exitosos de Fagor. Permite cortar rectángulos, trapecios, triángulos, formatos de lados curvos o acostillados, etc. sin necesidad de instalar una prensa o un enorme foso de acumulación en la cimentación. Ello reduce los costes enormemente y hace que la inversión sea muy rentable desde el primer momento. Víctor Esteban y “Fran” Chi Feng negociaron el contrato que se obtuvo en dura pugna contra competidores europeos y japoneses.



## LKS refuerza su presencia en China mediante una alianza estratégica con FUDE

**FUDE cuenta con dos oficinas y una plantilla de más de 20 personas en China (Beijing y Shanghai).**

LKS, grupo empresarial integrado en MONDRAGON y cuyo negocio de arquitectura e ingeniería ya cuenta con más de 300 profesionales, ha suscrito una alianza estratégica con FUDE, consultora de internacionalización, ingeniería, desarrollo estratégico y comercio internacional, especializada en el mercado chino.

El acuerdo considera un desempeño conjunto a los niveles comercial, operativo y organizativo para ofertar una completa gama de servicios de arquitectura, ingeniería y construcción, como estudios previos y análisis de factibilidad, proyectos, dirección, supervisión y asistencia técnica, *Project Management*, o construcción "llave en mano", tanto en las diferentes áreas de la edificación (industrial, comercial, de oficinas, turístico-hotelerero, residencial, hospitalario), así como en infraestructuras.

Gracias a esta alianza LKS podrá reforzar sus servicios en China y continuar con su estrategia para convertirse en una firma global integral de arquitectura e ingeniería como ya viene haciendo en los últimos años. Además de en China, actualmente LKS tiene oficinas en Francia, Costa Rica, República Dominicana, República Checa, México, Chile, Colombia y Uruguay. Por su parte, este acuerdo permite a FUDE potenciar su línea de trabajo en la ejecución de proyectos industriales de ingeniería.

La alianza suscrita se extiende a Food Tech Engineering



Gracias a esta alianza LKS podrá reforzar sus servicios en China y continuar con su estrategia para convertirse en una firma global integral de arquitectura e ingeniería.



participada de FUDE y dedicada en el mercado español al sector agroalimentario.

### Sobre FUDE

FUDE es una consultora especializada en China con más de 20 profesionales, oficinas en Beijing desde 1997, y en Shanghai desde 2006, que cuenta con importantes referencias de edificación e implantaciones en diferente localización en los sectores industrial, educativo, comercial y resorts, además del sector agroalimentario. Ofrece además servicios de internacionalización, ingeniería, desarrollo estratégico y comercio internacional.

## Iñaki Gabilondo, nuevo director general del Grupo ULMA

Iñaki Gabilondo, gerente de ULMA Piping, ha sido elegido nuevo director general del Grupo ULMA. Iñaki sustituye en el cargo a Txomin García que tras 7 años al frente del Grupo ULMA ha pasado a presidir Caja Laboral. Iñaki Gabilondo es el cuarto director general en la historia reciente del Grupo ULMA tras Iñigo Agirre (1986-1998), Julian Arrillaga (1999 – 2001) y Txomin García (2002-2009).

Es natural de Legazpia (Gipuzkoa), está casado y tiene con 2 hijos. Es diplomado en Ciencias Empresariales por ETEO, licenciado en Ciencias Empresariales por la UPV y MBA en Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto.



## COPRECI obtiene el premio "VESTA AWARD" a la innovación en componentes en la feria HPBA

HPBA es la feria más importante del sector de estufas, barbacoas y patio heaters tanto en EEUU, como a nivel mundial.



Richard Wright, director de la revista *Hearth&Home*, entrega el premio a Iñigo Albizuri, director de la unidad de Confort Hogar y BBQ de Copreci.

Copreci fue protagonista de la feria HPBA al adjudicarse el premio "Vesta Award" a la innovación en componentes en la edición 2009 de este salón internacional celebrado en Reno (Nevada, EEUU) entre los días 19 y 21 de marzo. La cooperativa de Aretxabaleta (Gipuzkoa) acudió a esta cita anual con lo mejor de su catálogo, incluyendo nuevos sistemas y diseños orientados a mejorar la seguridad, el ahorro, las prestaciones y la estética de este tipo de productos.

### 15 ediciones

Copreci asistió por primera vez a esta feria en 1994; aunque en aquella edición, también celebrada en Reno, no dispuso de stand propio. Poco a poco, y al tiempo que se constataba la importancia de estos eventos, también se fueron tejiendo lazos con la nutrida presencia de la colonia vasca en Estados Unidos.

Y 15 años después de este primer encuentro con los compatriotas de la diáspora, el equipo de Copreci quiso celebrar con ellos este premio que refleja cómo han

Durante su participación en las últimas 15 ediciones se han ido tejiendo lazos con la nutrida presencia de la colonia vasca en Estados Unidos.

cambiado los motivos de las visitas de los vascos a América (del pastoreo a la innovación).

### Visita a Reno

En Reno hay muchos rincones con regusto euskaldun: el Hotel Santa Fe, el restaurante Louis Basque Corner, el Centro de Estudios Vascos de la Universidad de Reno, el monumento a los pastores vascos de Nestor Basterrechea, y tantos otros. A 40 millas de Reno, en Gardnerville, es de obligado cumplimiento visitar el Hotel Overland, regentado durante más de 40 años por la mutrikuarra Elvira Cenoz, y el restaurante "J&T", donde los Lekunberri's mantienen con mucho mimo todo lo relacionado con Euskal Herria.

Asimismo, es inevitable vivir momentos especiales, a través de conversaciones trilingües (euskera, inglés y castellano), con personas que salieron en su día de casa buscando una oportunidad. Emociona ver cómo han sido capaces de mantener la cultura vasca a través del euskera, las danzas y fiestas vascas. Los euskaldunes del oeste de USA (California, Nevada, Idaho, Wyoming) siguen reuniéndose alrededor de los "mus tournaments" y acogen con alegría las visitas de personas de Euskal Herria.

La comunidad vasca en USA está muy bien organizada y conectada. En 1973 fundaron la N.A.B.O. (North American Basque Organization) con el objetivo de mantener la identidad y la cultura vascas.

Merece la pena visitar su web en <http://www.nabasque.org/>.

Elvira Cenoz, con la comunidad vasca de Gardnerville y el equipo de Copreci.



## Orkli participa en la ISH 2009 (Frankfurt)

Sin apenas tiempo para “desembarcar” de Climatización 2009 en Madrid, Orkli puso rumbo a Frankfurt para participar en la ISH, edición 2009, feria en la que viene participando desde hace ya unos cuantos años.

Tras su finalización, el balance realizado por sus comerciales, técnicos y demás personal de Orkli ha sido muy positivo.

Sus novedades han estado centradas en la ampliación de su gama de componentes para sistemas solares, así como su más sofisticada e innovadora solución para el sector de calentamiento de agua (bloques hidráulicos,...), sin olvidar su catálogo para la calefacción con infinidad de soluciones.

Se han realizado contactos de muy alto nivel y tanto clientes actuales como potenciales han mostrado un gran interés por los productos de Orkli.



## Txomin Garcia, dagoeneko Euskadiko Kutxako lehendakaria

Martxoaren azken egunean eginiko batzarrean Kontseilu Errektoreak Txomin Garcia aukeratu zuen erakundearen lehendakari berria azken 20 urteetan lehendakaritzan jardun duen Juan Mari Otaegik erretiroa hartu eta gero.

Txomin Garcia orain arte ULMA Taldeko Zuzendaritza Nagusian aritu da. Bere lan esperientzia osoa MONDRAGON Talde Kooperatiboari lotuta garatu du, 1981ean Mondragon Unibertsitateko Teknologia eta Diseinuko irakasle lanetan hasi zenetik.

Txomin Garcia Euskadiko Kutxako historiako hirugarren lehendakaria da. Hasieran, 1959an sortu zenetik, Alfonso Gorroñogoitiak heldu zion ardura horri, eta ondoren, 1989tik aurrera, Juan Maria Otaegi izan da gaur arteko zuzendaria.



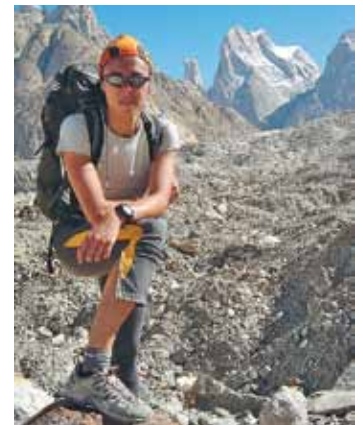
## Seguros Lagun Aro se convierte en patrocinador oficial de Edurne Pasaban

**La aseguradora acompañará a la montañera vasca en su hazaña por convertirse en la primera mujer del mundo que alcance los 14 ochomiles.**

Edurne Pasaban está a tan sólo tres cimas de convertirse en la primera mujer del mundo que corone los 14 ochomiles. Para acompañarle en este difícil tramo de su hazaña, Seguros Lagun Aro se convierte, junto con Endesa, Movistar y TVE, en su patrocinador oficial.

Para garantizar el éxito del proyecto, denominado “El Desafío 14x8.000”, Edurne irá acompañada de un equipo de cinco profesionales de la montaña (entre los que se encuentra Juanito Oiarzabal). Su aventura comienza esta primavera con el Kangchenjunga (8.586 m), continuará en otoño de 2009 con el Shisha Pangma (8.027 m.) y finalizará en primavera de 2010 con el Annapurna (8.091 m.).

Tanto Edurne, como su equipo y su profesión, encarnan todos los valores que defiende Seguros Lagun Aro: respeto, confianza, participación, compromiso e innovación, razones por las que la compañía ha decidido apostar por este patrocinio tan especial. Con el “Desafío 14x8.000”, la aseguradora sigue apostando por el deporte a todos los niveles y convierte a Edurne Pasaban en su propio desafío.



## Convenio de colaboración Lagun Aro - SEA Empresarios alaveses

**Ambas entidades establecerán sinergias para aumentar el nivel de aseguramiento de las empresas asociadas a SEA .**

Seguros Lagun Aro y SEA Empresarios Alaveses han suscrito un acuerdo que contempla un amplio marco de colaboración entre ambas entidades para llevar a cabo acciones a futuro. El objetivo de este convenio es aumentar el nivel de aseguramiento de las empresas asociadas a SEA gracias al apoyo y el asesoramiento de Lagun Aro.

En la actualidad, tanto Lagun Aro como SEA, consideran prioritario actuar en varios frentes: el asesoramiento en seguros por parte de Lagun Aro a los asociados de SEA y el establecimiento de condiciones preferentes en las cotizaciones de los seguros colectivos de SEA así como de los seguros de empresa de sus asociados.



## Eroskik 2.000 lanpostu baino gehiago sortu zituen 2008an

**Urtero batez beste 1.300 lanpostu berri sortzen ditu.  
Ekitaldi honetan 40 urteurrena ospatuko du.**

Eroski etengabe enplegua sortzeak esan nahi du ekitaldi bakoitzean sortzen diren etekinak berrinbertitu egiten direla, eta horri gehitu behar zaio langile jabeei helarazten zaizkien etekinak, kooperatibaren duten lan partaidetza aktibo dagoen bitartean. Zuhur kontsumitzeko egoeran gaudela eta, eta jarduera komertziala jaisteak establezimendu gutxiago irekitzea ekarriko duenez, 2009ko ekitaldi honetan badirudi sortuko den enplegua ez dela aurreko ekitaldietakoa beste izango.

Orain dela gutxi, Eroski kooperatibako 8.000 langilek, 2009an zehar, aurreko ekitaldiaren lansari masari eustea erabaki dute, enpresaren erreserbak babesteko eta sozietatearen finkapena indartzeko, ekonomia jasaten ari den krisi orokorraren aurrean. Eroskiren etekinen osaerak dioenez, erreserben %50 eta langile jabeen zuzendutako etekinen %40 berrinbertsio etengabea dira. Gainerako %10a komunitateari itzultzen zaio, Eroski Fundazioaren jardueren bitartez.

### Langile guztiak kooperatibista

2008ko ekitaldia itxi aurreko egunetan, Eroskiko Ezohiko batzar Orokorrak Taldea osatzen duten sozietateak kooperatiba bihurtzeko proiektua onartu zuen eta, ondorioz, bertako langileak kooperatibista bihurtzea. Proiektu horrek sustatzen duenez Eroskiko 50.000 langilek baino gehiagok enpresaren jabetzan, emaitzetan eta kudeaketan parte hartuko dute, hemendik urte batzuetara osatuko den prozesu batean.

Eroskik erakunde publikoekin elkarlanean jardunez sustatzen du enplegua, izan ere, horiek, langile berriak hautatzeko prozesuetan presente egoteaz gain, lan jarduna ezin hobeto bete ahal izateko lanbide heziketan egin beharreko jardueretan ere parte hartzen dute.



2009ko ekitaldi honetan badirudi sortuko den enplegua ez dela aurreko ekitaldietakoa beste izango.

Javier Urtasun lleva 22 años pegado a los mercados financieros como gestor y analista financiero de Lagun-Aro EPSV. Con su ayuda intentamos desentrañar las causas de la crisis, los antidotos para superarla e intentar dibujar un posible escenario de salida.

## ¿Una civilización en la encrucijada?

**Javier Urtasun**

Director de inversiones de Lagun-Aro EPSV.

### **Crisis: las causas**

Las causas son evidentemente variadas y complejas y se han ido originando durante bastante tiempo, con diversos avisos como fue la crisis de *Long Term Capital* en 1998, el pinchazo de la burbuja tecnológica en 2000-2002, la crisis en los países emergentes hasta llegar al momento actual.

Para mí uno de los factores claves ha sido el comportamiento de los agentes económicos en sus pautas de actuación, especialmente en el sistema financiero. Por un lado, la banca a nivel global pero especialmente la banca de inversiones comercializando y originando productos de alto apalancamiento, titulizaciones y estructurados con escaso control del riesgo. Por otro lado, la banca tradicional apostando al monocultivo inmobiliario y al crédito al consumo; todo ello con el visto bueno del estamento político, han propiciado una situación muy agresiva de endeudamiento generalizado creyendo que la bonanza económica de los últimos 15 años iba a durar para siempre. Se pensó que esa dinámica de préstamos a bajo precio era sostenible y que los clientes tendrían siempre la capacidad de devolución; es decir, se ha sacado de la ecuación un aspecto clave como es el factor riesgo.

Esta forma de actuar en el campo financiero se ha llevado al límite, se ha originado una demanda agregada enorme basada en los créditos fáciles para la compra de todo tipo de productos (coches, casa, viajes, etc.) que a su vez ha creado una base productiva de gran dimensión para abastecer esa demanda. Hoy podríamos decir que tenemos una sobrecapacidad productiva mundial para hacer frente al apetito consumista de la sociedad con la necesidad añadida de alimentar ese ciclo para que el esquema siga funcionando en el tiempo.

Este escenario salta por los aires con la crisis de las hipotecas "subprime" que deja al descubierto el panorama actual cuyo



*los gobiernos están llevando a cabo enormes estímulos en el gasto público situando los déficits del sector público en torno al 10 %, con la deuda pública disparándose, alcanzando su ratio sobre el PIB unos niveles altísimos.*

elemento clave es una enorme deuda global del sistema, que además está fuera de control. Tenemos a gran parte de los agentes económicos con un apalancamiento altísimo. Ahora la llave del crédito se ha cerrado y hay que devolver lo que se ha tomado prestado.

En conclusión, este estallido de la crisis financiera está teniendo una gran repercusión en la economía real con la demanda global cayendo de una forma muy agresiva con el agravante de que la deuda creada sigue viva. Por tanto, la situación se hace insostenible pues al ceder los niveles de actividad de la economía real, el desfase financiero se hace mas grande. Cada vez hay menos recursos generados por el sistema productivo en su conjunto para hacer frente a la deuda acumulada.

### **Las medidas anticrisis**

La crisis es de tal magnitud –el nivel de confianza de consumidores y empresas es similar al de la salida de la segunda guerra mundial– que ha traído una acción concertada a nivel mundial de las autoridades políticas y financieras de las principales economías. Este tétrico panorama requiere la puesta en marcha de una política a nivel global nunca vista, caracterizada por la gran dimensión en el uso de recursos y unas acciones de naturaleza heterodoxa, que está siendo implementada con el liderazgo de la Administración USA y cuyos efectos todavía son inciertos.

Así, desde el punto de vista de la política fiscal los gobiernos están llevando a cabo enormes estímulos en el gasto público situando los déficits del sector público en torno al 10 %, con la deuda pública disparándose, alcanzando su ratio sobre el PIB unos niveles altísimos.

Otro de los componentes a destacar de esta política anticrisis es la increíble expansión de la política monetaria con unos tipos de interés que abaratan fuertemente el precio del dinero. No obstante aún no hay datos de que estas medidas hayan sido trasladadas por la banca comercial al resto de los agentes económicos, consumidores, empresas, etc.

En este contexto hay que destacar también el llamado *Quantitative Easing*, la impresión del dinero electrónico con la idea de liberar a las entidades bancarias de la carga de activos tóxicos vía la compra de las mismas por parte de vehículos especiales puestos en marcha por el sector público con alguna aportación de compañías financieras privadas (Private Equity Funds, etc.)

Con todo esto se está pretendiendo ayudar a desinflar la burbuja financiera pasando el peso de la crisis al sector público intentando ganar tiempo para que la economía real comience a darnos algún atisbo de recuperación y retome un recorrido mas estabilizado.

En conclusión, diría que esto que se está haciendo es inédito, es heterodoxo desde el punto de vista de la política económica y sus efectos si van a ser positivos tendrán un retraso en el tiempo y además sin ninguna duda impondrán una carga financiera muy importante a futuro. De todas formas los esfuerzos son encomiables y quizás sea la única alternativa. De hecho, desde el 9 de marzo los mercados de capitales han acogido estas medidas de manera positiva y se ha conseguido una mínima estabilización que habrá que ver hasta dónde alcanza.

**Reactivación:  
¿para cuándo?**

Lo primero que hay que dejar claro es que es fundamental la estabilización del sistema financiero. Los ratios de endeudamiento de la banca han de ser ajustados a la baja en la medida de lo posible, las rondas de recapitalización de la banca deberán continuar para solventar entre otras cuestiones las siguientes: ¿Qué dirá el *stress testing* de la banca americana? ¿Tendrá el Reino Unido una banca nacionalizada compitiendo con otra en manos privadas? ¿Bajo qué reglas del juego? ¿Se salvarán los bancos irlandeses? ¿A qué entidades y en que cuantía afecta la quiebra de los países del este de Europa? ¿Qué pasa en el mundo de las cajas de ahorro? ¿Habrá una política de fusiones? ¿Cómo y cuándo se va a realizar la recompra de activos tóxicos?

En fin, todas estos aspectos que son muy importantes deberán ser aclarados y ver qué niveles de nuevo capital se tendrá que inyectar a la banca y situar sus ratios en el nivel correcto para poder contar con un sistema solvente que a su vez desarrolle su cometido de ser el sistema circulatorio de la economía de mercado.

Con el paquete de medidas de la Administración USA y lo acordado en el G-20, se ha originado un *rally* llamado en nuestra jerga "Bear Market Rally", es decir, en un contexto bajista de fondo un primer intento serio de estabilización en los mercados de capitales. Este tipo de *rallies* ayudan a crear a futuro una cierta base y hacen posibles ajustes necesarios y ganar tiempo.

En el corto plazo la situación en los países emergentes es donde se está jugando la gran partida de cara al futuro



(intentando reflacionar sus economías vía estímulos de todo tipo o intentando sustituir la demanda externa por la doméstica, caso chino). El círculo vicioso por el que las economías domésticas y las empresas siguen recortando el gasto hace que el fantasma de la deflación sea más real, por lo que a corto plazo el deterioro de la situación de la economía va a continuar con la consiguiente destrucción del empleo. Además, la financiación de los costes en los que se está incurriendo para reflacionar la economía mundial pesará en el futuro con lo que la salida de la crisis va a ser muy lenta y probablemente habrá un largo periodo de convalecencia. De ahí que se dice que la salida de esta crisis va a tener una forma más parecida a una L que la típica salida en V. Nos tememos que una vez desactivados los riesgos sistémicos, entraremos en una fase de estabilización donde la demanda se recuperará de forma desigual con los flujos de capitales, bienes y servicios redireccionándose de manera diferente. ¿Saldrá pri-

*A corto plazo el deterioro de la situación de la economía va a continuar con la consiguiente destrucción del empleo.*



*La salida de la crisis va a ser muy lenta y probablemente habrá un largo periodo de convalecencia.*

mero de la crisis USA dentro de occidente? ¿Qué ocurrirá con Europa a la hora de atraer nuevas inversiones y capitales? ¿Podrá seguir demandando los mismos niveles de consumo? ¿Podrán las economías emergentes continuar su proceso de incorporación al mundo desarrollado accediendo sus ciudadanos a nuevos niveles de consumo y calidad de vida? En fin, creemos que todas estas cuestiones están sobre el tapete y son suficientemente serias como para prever un futuro bastante complicado.

### **¿Qué países saldrán antes de la crisis?**

Parece que USA, países emergentes y países ricos en *commodities* serán los primeros en retomar la senda del crecimiento.

**USA:** Parece que existe un consenso entre los estudiosos en que USA liderará la salida en Occidente, pues tanto su Administración como su economía y cultura son tremendamente flexibles y operativas actuando de manera drástica y rápida. Otro aspecto relacionado a esto es la evolución de su divisa en el largo plazo.

**Países emergentes:** También hay coincidencia en el papel clave a futuro de las economías emergentes de países como Brasil, China e India, aunque quizás deberían tender a un crecimiento que incorpore cambios sobre la manera en que lo han venido haciendo hasta ahora. Aquí surge el debate sobre cómo se va a gestionar la explotación de las materias primas ya que esto va a condicionar fuertemente la dirección de los flujos de capitales afectando los equilibrios entre divisas.

**Europa:** la posición de salida va a ser muy diferente. Aquí distinguiremos países que han participado más de la dinámica perniciosa de fuerte endeudamiento con bajas tasas de ahorro y con sectores muy afectados por la crisis como el financiero y la construcción. A este grupo pertenecen básicamente países como Inglaterra, Irlanda, España, etc. También hay que reconocer que otros países como Holanda, Francia, Alemania básicamente Centro-Europa han vivido estos tiempos sin tanto endeudamiento. Han sido más austeros tanto en su economía privada como pública y además cuentan con una base productiva más potente. Estos países se ven afectados pero cuando las condiciones se den, serán capaces de reaccionar más positivamente.

**Euskadi:** Existe una buena base productiva sustentada en el conocimiento, la tecnología, el saber hacer en sectores concretos, es decir, contamos con una industria sólida. Otra de las características a destacar es la existencia de una amplia base de población con una cultura específica e importante tasa de ahorro que añade un plus al sistema financiero, por ejemplo, entre otros aspectos dotándolo con una mayor calidad en los portafolios de crédito y una importante base de depósitos. Por fin, el hecho del sistema propio de financiación que da el Concierto y el haber hecho un buen uso de esos recursos por parte de

la Administración Vasca, con un bajo nivel de endeudamiento, es otro factor muy positivo de cara a superar la crisis. Dicho todo esto, es fundamental reconocer que nos encontramos en un momento grave, que vamos a sufrir y que una parte del tejido industrial está en peligro. Una política industrial efectiva y una dinámica de ajuste de la estructura de costes en pro de garantizar la competitividad son esenciales.

### **¿Cómo está gestionando la crisis Lagun-Aro EPSV?**

Estamos soportando un auténtico test de prueba. Lagun-Aro ha participado muy activamente en los mercados de capitales obteniendo unos resultados importantes que culminaron en el cierre del ejercicio 2007 con un sólido ratio de solvencia. El próximo mes de julio hará dos años del comienzo de una de las mayores crisis financieras de la historia donde el derrumbe de mercados, que según establecen los informes ha destruido riqueza y patrimonio por una cifra cercana al 30%. Con todo esto, Lagun-Aro ha capeado el temporal bastante bien y a fecha de hoy podemos decir que nuestra solvencia en la EPSV es positiva habiéndose preservado el patrimonio, aunque lógicamente hemos sufrido ajustes moderados. En términos comparativos con otros fondos de pensiones de grandes corporaciones internacionales también salimos bastante bien y nos encontramos en ese grupo, no excesivamente numeroso, de fondos correctamente capitalizados. Esto a día de hoy son hechos que hay que destacar con humildad pero es bueno que se sepa.

Nuestro portafolio de inversiones está diversificado, esto es, cuenta con un "Asset Allocation" conservador y sus componentes tanto en las carteras de renta variable, renta fija e inversión alternativa, son puro sistema. Es decir, son productos financieros de los grandes nombres de la industria y la banca mundial que hasta ahora están funcionando correctamente y no han dado disgustos. Hay que destacar también que la coyuntura de los mercados es tan grave que nadie está libre de un accidente como así lo recogen los índices que miden el grado de fallidos de las emisiones de las grandes corporaciones mundiales.

Aunque Lagun-Aro ha llevado una política seria y conservadora buscando productos fiables y de calidad sin haber participado en la contratación de activos exóticos, la pregunta pertinente es cómo nos vamos a ajustar a los cambios que se están dando en el mundo de los mercados de capitales. Esta nueva realidad será probablemente más austera, más gris en el comportamiento de dichos mercados (una vez se disminuyan las altas volatilidades actuales), donde alcanzar los rendimientos de las inversiones va a ser más complejo.

En este sentido es muy importante el debate que se ha llevado a cabo en cuanto al futuro de la EPSV y que habrá que culminar. En lo que respecta a las inversiones se continuará con la política que se ha practicado hasta ahora, pero poniendo un énfasis adicional en el control del riesgo y en la preservación del capital hasta que se tenga más visibilidad y se puedan hacer apuestas más direccionales. Son tiempos muy difíciles en donde tanto la gestión de costes como de riesgo son fundamentales dentro de la política defensiva que debemos mantener en el momento actual, pero con trabajo (un poco de suerte también ayuda) y buen hacer en nuestras decisiones saldremos adelante fortalecidos. ■

... un médico

## El doctor aconseja: "afróntela con esperanza"

**En la economía como en la salud hay tiempos de bonanza y tiempos de crisis, lo mismo que en la vida de las personas hay tiempos de salud y enfermedad. Afrontarlas con optimismo es fundamental.**

**Eukeni Olabarrieta**

Según la OMS (Organización Mundial de la Salud) las crisis económicas generan a nivel personal, individual, problemas de estrés, ansiedad, depresión, y otras dolencias de tipo psicósomático, y a nivel social, el estrés asociado a situaciones de desempleo y exclusión social, contextos de violencia y constante inseguridad, conforman un cóctel explosivo para la salud mental.

Todavía es temprano para disponer de datos sobre la evolución de algunos trastornos psicológicos asociados a la crisis, pero según los psiquiatras y psicólogos se nota un incremento del 12% de las consultas por trastornos emocionales, ansiedad, insomnio, ... Los médicos de Asistencia Primaria dicen que hay un aumento de las bajas laborales. El gobierno británico ya ha aprobado una dotación extraordinaria de 14 millones de euros para los tratamientos psicológicos de personas afectadas por la crisis.

Todo esto no es nuevo, en las crisis anteriores, no olvidemos que en cada década, desde los años 60, hemos tenido una crisis, sí se constataron repercusiones notables para la salud individual y colectiva.

Las razones son varias: pérdida de recursos, restricción de medios, pérdida de la calidad de vida, pérdida de la autoestima... Pero lo peor es la percepción de inseguridad, de incertidumbre, la anticipación ansiosa y pesimista

*En las crisis anteriores, no olvidemos que en cada década, desde los años 60, hemos tenido una crisis, sí se constataron repercusiones notables para la salud individual y colectiva.*



ta del futuro, la rumiación de los problemas, y sobre todo la creencia subjetiva de que llegado el caso no va a tener apoyos externos para salir adelante, ya sean familiares, laborales, sociales o económicos. Todo ello quiebra la salud emocional.

En las cooperativas siempre hemos tenido la impresión de estar bajo un buen paraguas ante estas crisis y es que las cooperativas, por su estructura societaria, están mejor preparadas no solo para afrontar las crisis, hemos tenido varias, sino también para no dejar "tirados" a los cooperativistas: congelación o reducción de anticipos, capitalización de beneficios y de intereses, nuevas aportaciones, reubicaciones, cobertura de desempleo, ... lo que sea necesario para capear el temporal y esperar la llegada de mejores vientos y empezar una nueva singlatura en aguas más tranquilas.

### Consejos anti crisis

¿Qué podemos hacer, a nivel individual, para combatir los efectos perniciosos de la crisis? Los expertos aconsejan:

- Mantenga la calma, no entre en pánico, tenga confianza. Hemos tenido crisis muy serias y siempre hemos salido de ellas, piense que ahora también ¿por qué no?
- No se tome las noticias tan a pecho; hay mucho de catastrofismo interesado y manipulación en ellas. Póngase a dieta de informes económicos y financieros, índices de bolsa, tertulias radiofónicas o televisivas.
- Esté más ocupado que preocupado, convierta sus preocupaciones en actos.
- Como no es el momento adecuado para invertir en finanzas, invierta en su propia vida, evalúe cómo administra su existencia y seguro que encontrará aspectos que son muy mejorables.
- Mantenga el equilibrio en su vida, sobre todo el emocional, si se deja apabullar por la crisis y la incertidumbre, terminará arruinado... física y emocionalmente.
- Relájese, hay técnicas respiratorias muy sencillas que inducen una muy buena relajación y ayudan a combatir la an-

siedad y el insomnio sin recurrir a pastillas tranquilizantes que en la mayoría de los casos provocan adicción. Si tiene tiempo, seguro que lo tiene si administra bien su vida, haga un poco de ejercicio físico todos los días o por lo menos a días alternos: pasear, andar en bici, correr, nadar,...

- Y sobre todo escuche música por lo menos media hora al día. Un reciente estudio ha evidenciado que la música, la que le guste, la que le resulte placentera, escuchada todos los días al menos durante media hora, mejora sensiblemente la salud general, el sistema inmunológico y el equilibrio emocional.

Y hablando de música, y en el contexto de crisis de este artículo, es inevitable hacer mención de uno de los músicos más geniales que han existido: Ludvig Van Beethoven y al que el destino le condenó a ser sordo y no poder oír su propia música. Sufrió mucho por ello, pero no le impidió ser un músico genial. Y combatió al Destino, a su Destino. Suya es esta frase: "Cogeré al Destino por la garganta; sin duda alguna no me doblará ni me aplastará del todo".

Algo que tenemos que hacer con la crisis, no dejar que nos doble ni nos aplaste. ■

*"¿En qué carrera de promoción o de consumismo idiota estamos embarcados? No aspiramos al desarrollo económico como fin, sino como medio."*

José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta

... un filósofo

## Los filósofos y la crisis

**Curiosamente, no son pocos los que ven la crisis actual más allá de sus distintas expresiones (energética, alimentaria, climática, económico-financiera) como una crisis de la ética.**

### Leonardo Boff

Filósofo, teólogo, y escritor.

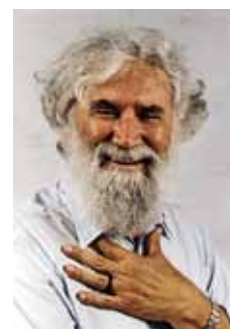
Crédito viene del latín *credere* que significa tener fe y confianza. Esa es una actitud ética. Nadie confía ya en los bancos, en las bolsas, en las medidas convencionales. La economía necesita créditos para funcionar, es decir, las instituciones y las personas necesitan medios en los cuales puedan confiar y que no sean víctimas de los Madoffs que pecaron contra la confianza.

Aunque la crisis exija un nuevo paradigma para ser sostenible a largo plazo, es urgente encontrar medidas inmediatas para que el sistema completo no zozobre,

arrastrando todo consigo. Sería irresponsable no tomar medidas todavía dentro del sistema, aunque no sean una solución definitiva.

Veo dos valores éticos fundamentales que deben estar presentes para que la situación encuentre un equilibrio aceptable. Dos filósofos alemanes pueden iluminarnos: Immanuel Kant (+1804) y Martin Buber (+1965). El primero se refiere a la buena-voluntad incondicional y el segundo a la importancia de la cooperación.

Dice Kant en su *Fundamentos para una metafísica de las costumbres* (1785): «No existe nada en ningún lugar del mundo ni fuera de él que pueda ser considerado bueno sin



reservas sino la buena voluntad». ¿Qué quiere decir con esto? Que la buena voluntad es la única actitud solamente buena por naturaleza a la cual no cabe poner ninguna restricción. O la buena voluntad es buena o no hay buena voluntad. Es el presupuesto primero de toda ética. Si se desconfía de todo, si se pone todo en duda, si no se confía ya en nadie, no hay modo de establecer una base común que permita la convivencia entre los humanos.

Vale decir: cuando los G-7 y los G-20, la Comunidad Europea, el Mercosur, el BRIC y las articulaciones políticas, sindicales, sociales (pienso en el MST y en la Vía Campesina y otras) se encuentren para pensar salidas para la crisis, hay que presuponer en todos la buena voluntad. Si alguien va a la reunión sólo para garantizar lo suyo, sin pensar en el todo, acabará no pudiendo siquiera garantizar lo suyo, dado el entrelazamiento que existe hoy de todo con todo. Repito una vieja metáfora: esta vez no hay un arca de Noé que salve a unos cuantos, o nos salvamos todos o pereceremos todos.

*“Si se desconfía de todo, no hay modo de establecer una base común que permita la convivencia entre los humanos”.*

Entonces, la buena-voluntad, como valor universal, debe ser reclamada a todos. De lo contrario, no hay modo de salvaguardar las condiciones ecológicas de reproducción de la vida y asegurar razones para que vivamos juntos. En realidad, vivimos en un estado de permanente guerra civil mundial. Con la buena voluntad de todos podemos alcanzar una paz posible.

No menos significativa es la contribución del filósofo judío-alemán Martin Buber. En su libro *Yo y Tú* (1923) muestra la estructura dialogal de toda existencia humana personal y social. Es a partir del tú como se conforma el yo. El «nosotros» surge por la interacción del yo y del tú en la medida en que refuerzan el diálogo entre sí y se abren a todos los demás otros, hasta al totalmente Otro.

Es paradigmática esta afirmación suya: si vivimos uno al lado del otro (*nebeneinander*) y no uno junto con el otro (*miteinander*), acabaremos estando uno contra otro (*gegeneinander*).

Esto se aplica a la situación actual. Ningún país puede tomar medidas político-económicas al lado de otros, sin estar junto con los otros. Acabará estando contra los otros. O todos colaboran a una solución incluyente o no habrá solución para nadie. La crisis se profundizará y acabará en tragedia colectiva. El proteccionismo es el peligro mayor porque provoca conflictos y, en último término, la guerra. No podrá ser mundial porque ahí sí sería el fin de la especie humana, sólo regional, pero devastadora. La crisis de 1929, mal digerida, ocasionó el nazifascismo y la eclosión de la segunda guerra mundial. No podemos repetir semejante tragedia. ■

... un científico

## “Hay que evitar los activos tóxicos en I+D”

Alberto es Doctor en Electrónica y Automática y lleva ya más de 30 años de “experiencias tecnológicas” en Ikerlan. Desde hace unos meses está destacado para la activación de la investigación sobre sistemas electrónicos embebidos en Europa, y ha sido elegido miembro para 3 años del comité director de la asociación europea ARTEMIS.

Alberto Ruiz de Olano

No corren tan malos tiempos para la I+D. Al menos, de momento; y es que, a diferencia de crisis anteriores, en ésta se aprecia por parte del sector público un mayor interés por la inversión en Ciencia y Tecnología. En gran medida, debido a la mayor estima social de la “sostenibilidad” (en crisis profundas se acepta mejor la sugerencia de invertir en soluciones más duraderas).



En efecto, esta crisis ha provocado una reactivación de la sensibilidad de las administraciones hacia la I+D. En España, por ejemplo, existe un amplio consenso en que se debe invertir más en estos “valores duraderos”, que implican mayor cualificación de los agentes, que en aquellos más especulativos y donde basta con mano de obra poco cualificada, como es el de la construcción. En ese contexto se sitúa el reciente acuerdo entre el Ministerio de Sanidad y la industria farmacéutica: se trata de una inversión en investigación que crecerá en el período 2009-2011 hasta los 3.600 millones de euros (la mayor inversión en investigación realizada hasta ahora en España).

Aquí, en Euskadi, existe un buen número de iniciativas para impulsar actividades de I+D destacando la creación el pasado año de Innobasque con

el fin de potenciar y coordinar estas al objeto de "hacer de Euskadi "el" referente europeo en innovación, liderando un proyecto de intensa transformación, hasta el año 2030". Estas acciones se alinean con el posicionamiento del Consejo Europeo que en sus reuniones de Lisboa (2000) y Barcelona (2002) definió su estrategia para "hacer de la Unión Europea la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo en 2010". Y en ese camino estamos, a pesar de la crisis.

Sin embargo, para que las crecientes inversiones en las instituciones que cultivan la Ciencia y la Tecnología sean correctamente aplicadas y gestionadas con criterios de interés social, la evaluación y el seguimiento de las actividades de I+D deben contar con métodos y protocolos fiables para que no ocurra también en este ámbito la proliferación de "inversiones en activos tóxicos", esto es, la priorización de recursos en grandes promesas muy aparentes pero

*Esta crisis ha provocado una reactivación de la sensibilidad de las administraciones hacia la I+D.*

sin base, que posteriormente paralizan el progreso con los envenenamientos de la confianza que ocasionan.

Asimismo, cabe recordar también la importancia de conseguir el clima humano más propicio para los entornos de I+D de excelencia, evitando caer en métodos de ordenamiento y evaluación puramente burocráticos, que sin aportar valor coartan la deseada creatividad en las actividades de investigación. ■

... un consultor

## "No podemos esperar a que amaine"

**La crisis se ha convertido en una constante en la mayor parte de nuestras conversaciones cotidianas. Sin embargo, los matices que hemos dado a esa palabra han hecho que su significado haya variado mes a mes, semana a semana, día a día, en virtud de los acontecimientos.**

**Alfonso Etxanobe**  
Gestor de Estrategia de LKS.

Las noticias no dejan de sorprendernos y por momentos sentimos que durante estos últimos meses hemos pasado de una *situación de dificultad a una catástrofe*.

Nuestro día a día en LKS nos lleva a ver diferencias notables entre sectores, organizaciones y personas. Las hay que *sufren mucho* y otras que *sufren menos*. En cualquiera de los casos se ha instalado la incertidumbre -¿hasta cuándo?, ¿podremos volver a lo de antes?, ¿cómo es po-

sible salir? ...- y el mensaje ha tendido progresivamente hacia el pesimismo más que hacia el optimismo. No en vano, más que creencias y percepciones, se manejan abundantes datos objetivos -descenso en ventas, pérdida de clientes, reducciones de plantillas, desaparición de algunos proveedores...- que no dejan lugar a dudas: la crisis está muy presente, la sentimos en nuestras organizaciones y nos afecta a todas las personas.

Las situaciones de incertidumbre demandan actuar de forma más dinámica, sabemos lo que tenemos hoy pero no lo que vendrá mañana. Sentimos que necesitamos cam-



biar y el problema es que normalmente disponemos de poco tiempo para ello y, seguramente, visualizamos pocas opciones de cambio. A medida que nos vamos sumergiendo más y más en la situación de crisis, las opciones se van reduciendo. No podemos sentarnos y esperar a que amaine el temporal ni limitarnos a confiar en que la ayuda nos venga de fuera. En esta situación que atravesamos actualmente, el equilibrio entre la gestión de nuestros problemas cotidianos y el mantenimiento de nuestra visión de futuro se hace más necesario que nunca.

Hay que hacer cosas nuevas, trabajar de forma diferente, buscar alternativas. Los esquemas de tiempos estables son de dudosa efectividad ahora y nuestras previsiones y planificaciones de hace sólo unos meses tienen que ser revisadas. Necesitamos repensar las cosas con agilidad y con total apertura a la información que nos viene del entorno, tomar decisiones de forma diferente y actuar de forma más rápida si cabe.

Cuando se enfrentan a la adversidad, las personas son capaces de hacer muchas más cosas de las que otras per-

*Hay que hacer cosas nuevas, trabajar de forma diferente, buscar alternativas.*

sonas e incluso ellas mismas creen que pueden hacer. Con las organizaciones pasa lo mismo: el alcance de sus capacidades y las de todas sus personas puede descubrirse en estos momentos. Por ello, desde LKS creemos que las empresas que antes se activen y, sin olvidar ni ignorar la gestión de su presente, aborden proyectos de futuro, implicando además a las personas de la organización, habrán sabido afrontar y aprovechar el lado positivo que toda mala situación tiene; en suma, habrán sido capaces de gestionar esta crisis y el cambio que demanda. ■

... ikasle bat

## “Partidu hau irabazi beharra daukagu!”

**Iñaki Badiola, 21 urte, izatez Lekeitiarra, Mondragon Unibertsitateko ikaslea da Goi Eskola Politeknikoan. Ingeniaritzako 3. kurtsoa ikasten ari da eta Arrasaten igarotzen du astea, beste ikasle batzuekin alokatua duten pisu batean. Asteburuetan etxera bueltatzen da, etxekoekin egoteko, lagunekin eta baita arraunean egiteko, horixe baita bere afizio handiena.**

**Iñaki Badiola**

Mondragon Unibertsitateko ikaslea

Krisia, krisia eta krisia. Aspaldian ez da beste ezer entzuten leku guztietatik, eta egia da. Jende askok egunerokoan agian ez dugu larregi sumatuko, baina beste askok bai. Ikasleok unibertsitatean ez dugu zuzenean gure larruan bizi, baina bada-kigu gurera ere heldu dela. Krisia ahoz aho dabil bai ikasle eta bai irakasleen artean, nahiz eta askotan bromarako testuinguruan erabiltzen bada ere. Azkenaldian ikerketak, berrikuntzak eta ezagutzak orokorrean hartu duten pisuari begiratzea besterik ez daukagu; duela hiruzpalau urte jada ematen zi-



tzaien garrantzia, baina azken urtebetean garrantzia hori biderkatu egin da. Unibertsitateko matrikulazioei dagokienez, zaila da analisi bat egitea, krisi hau ikasle unibertsitario posibleen (17-18 urteko gazteak) populazio beherakada batekin bat datorrelako, baina hala eta guztiz ere nabaritu delakoan nago. Eguneroko ohiko gastuetan, gehientsuenok defenditzen gara, baina betiere garai hauetan kontu gehiago izaten dela esango nuke, batez ere normala baino gastu handiagoak egiterako orduan. Tokatu ez zaigunok jakin behar dugu egoera ekonomiko honetan ez garelako segurua zapaltzen ari, ez dakigulako bihar edo etzi gure lantegietan, familietan, ze egoeratan aurkituko garen. Are gehiago, unibertsitate-ikasleak eta be-

rak dakarren guztia ordaindu beharra dauka-  
gun eta gurasoekiko guztiz independente ez  
garen ikasleok.

Krisi honen aurrean hartu beharreko  
jarrerari dagokionez, aipatu nahiko nuke  
krisia hor egon dela betidanik, baina guri  
ez zaigula egokitu berari aurka egitea due-  
la gutxira arte. Lehenengo mundura hel-  
du denean hasi gara apur bat ernatzen  
eta orain arte ez diogu krisia deitu urtee-  
tan bizi izan den gehiegikeriazko egitu-  
ra ekonomiko honi. Batzuen gehiegikeria  
ordaindu beharra daukaten herrialdeak,  
eta horrek munduan sortarazten duen go-  
sea inor gutxik hartu ditu kontuan. Ora-  
in arte "2. eta 3. mailatan" bakarrik tokatu  
zaie krisiaren aurkako partiduak jokatzeari.  
Eta guri, lehenengo mailan jokatzeko zor-  
tea dugunoi, gure nolabaiteko egoera ero-  
soari atxikita, berdin izan zaigu krisia be-  
heko mailetatik ibiltzea. Ez gara gai izan  
bere momentuan krisia konpetiziotik bot-  
tatzeko, eta orain hazi eta mailaz igo da.  
Agian gutako asko ez gara konpetizio ho-  
netako arauekin bat etorriko, baina alda-  
tu nahi baditugu, lehenengo mailan joka-  
tuta errazago lortuko dugu. Hori bai, joko  
garbiari uko egin gabe, eta umiltasunak  
eman digun Esperientzian oinarritu-  
ta. Ahaztu gabe, bien bitartean krisiaren  
aurkako partidua jokoan dela. Langileak  
zelaian zaudete, jokatzeko, zuen ahalegin  
guztiekin. Ez da partida xamurra izan-  
go. Gazteok, berriz, entrenatzen dihar-  
dugu. Dagoen egoera ikusita, ez dut uste  
jokatzeko aukera handirik izango dugu-  
nik, baina hor jarraituko dugu, bankilloan  
bada ere. Zelaira deitzen bagaituzte, indar  
eta ideia berriekin atera beharko gara, eki-  
poari freskotasan pixka bat emateko. Par-  
tidu hau irabazi beharra daukagu! ■

*Langileak zelaian zaudete, jokatzeko, zuen ahalegin guztiekin. Gazteok, berriz, entrenatzen dihardugu. Dagoen egoera ikusita, ez dut uste jokatzeko aukera handirik izango dugunik, baina hor jarraituko dugu, bankilloan bada ere.*

... irakasle bat

## Krisia eta irakaskuntza

**Irakaskuntza munduak ere gauza asko ditu esateko krisiaren inguruan. Gaur egun bizitzen ari garen krisiak, ekonomian eta lan merkatuan eragiten du, eta baita unibertsitateak gaur egungo eta etorkizuneko egoerei begira eskaini beharreko trebakuntzan ere.**

**Urko Lopez**  
MUko irakaslea.

Krisiari gainbegirada bat botatzen baldin badiogu, azken hilabeteotan aipatu diren gaiak datozkigu burura:

1. Sistema ekonomiko eta finantzarioak izandako gehiegikeriak eta hutsuneak.
2. Krisi finantzarioa dela eta bankuek hartutako neurriak eta, hauen ondorioz, enpresek kasu askotan finantzatzeko dituzten arazoak.
3. Etxebizitzeko sektorean egon den burbuila, urte askotan zehar hainbat ahotsek estalia, baina errealitateak inertziak bistaratua. Etxebizitzeko salmenta jaistean ekonomiako hainbat jarduerak, etxebizitzarekin zuzenean zein zeharka erlazionatuta.
4. Aspaldian ditugun sektoreak dira gure ekonomiaren bizkarrezurra, baina sektore horietan tokia hartzen ari dira kostu aldetik abantaila altuagoak dituzten herrialdeak, eta bertan filialak kokatzea interesgarria den arren, ez ditu gure arazo guztiak estaltzen. Sektore zaharretan aritzearekin batera, sektore edo jarduerak berrietan sartzeko beharrezkoa da, nahiz eta arriskutsua ala ziurtasun gutxikoa irudituko.

Gure ikasleek errealitate honi egin behar diote aurre. Zentzu honetan belaunaldi guztiok pairatu dugu krisi ekonomiko bat (gutxienez), eta gaur egungo egoera ez da salbuespena. Hala ere, honek ez du kentzen ikasleek, guk bezalaxe, kezka izatea egun bizitzen ari garen egoera ekonomikoaren inguruan.

Gauzak honela, unibertsitateak egiteko asko eta garrantzitsuak ditu, eta ez krisiari begira bakarrik: alde batetik, ikasleei, eurek aukeratutako diziplinetan, trebakuntza ahalik eta onena eskaintzea (hori da beti gure xedea). Bestetik, hainbat balore sartuz. Horien artean, balore garrantzitsuak dira, hitz egiten ari garen gaiarekin lotuz, berrikuntza eta enpresa berrien sorkuntza. Azken hau biderik zailena izan daiteke, baina ez da bertan



*Krisia egon arren, ezinezkoa da edozein eragilerentzat besoak gurutzatuta egotea gauzak noiz igaroko diren zai.*

behera utzi beharreko aukera. Gaur egun dauden jardue-  
ra ekonomikoez gain, beste jarduera berri batzuk ere ga-  
ratu behar dira, ekonomia dibertsifikatuz.

Honela, krisia egon arren, ezinezkoa da edozein era-

gilerentzat besoak gurutzatuta egotea gauzak noiz igaroko diren zai, pausoak eman behar dira, unibertsitate, enpresa eta zentroak elkarlanean arituz, bai lehendik dauzkagun ikasketen bidez, eta baita atera beharreko ikasketa berrien bidez ere, graduako, graduondoko, eta etengabeko trebakuntza ahalik eta egokiena eskainiz.

Bukatzeke, ezin dugu ahaztu Unibertsitateak duen beste xedea: IKERKETA. Ikerketan ere, MONDRAGONEk hiru adar garrantzitsu elkartzen ditu: enpresak, unibertsitatea eta ikerketa zentroak. Ikerketan ere elkarlan ugariak egin behar ditugu, bakoitzaren bertuteak aprobetxatuz, alde guztiek baitauzkate. Hori da berrikuntzak bultzatzeko beste modua, eta aldi berean lehiakortasuna irabazteko eta krisiari aurre egiteko modua. Otzara onak egiteko zumeak daude. ■

## ... Euskadiko Kutxako bulegoko zuzendari bat

# “Hankaz gora jarri da dena”

**Billabonan bizi den zizurkildar honek 10 urteko esperientzia dauka finantza munduan, betiere Euskadiko Kutxan.**

**Igor Lahidalga**

Euskadiko Kutxako Elgoibarko bulegoko zuzendaria

Elgoibarko bulegoko zuzendaritzan ari da duela hiru hilabete. “Ingurune honetan makina-erremintak pisu handia dauka eta, sektore honi krisia beranduago heldu bazaio ere, dagoeneko ari gara usaintzen aurreneko eraginak”.

Hipotekak behera eta mailegu pertsonalek dezente ko jaitziera izan duten honetan banketxeak hiru ardatzetan ari dira lanean: kaudimenean, (“Espainiako banketxeak erabiltzen duen gutxieneko ratioa %8koa da eta gu %11tik gora gaude, aurreneko bost kutxen artean); likidezian (“oso ondo gaude”); eta berankortasun tasan (“pixkanaka gora doa eta joera horri eutsiko dio, baina gu nahiko ondo gaude maileguak emateko orduan oso zorrotzak izan garelako”). Etxeko lanak eginda daudela ematen du, nahiz eta iazko Lehman Brothers-ena kolpe latza izan.

Igorren ustetan, krisi filosofiko baten aurrean gaude, sistema kolokan jartzen duen horietako baten aurrean. “Hankaz gora jarri da dena! Sistema kapitalistak berak dauka gaitza barruan. Zertan da sistemaren funtzionamendua? Urtero aurreko urtean baino gehiago ekoiztu

eta saltzean. Eta hori jasangaitza da, ezinezkoa da, ez da posible munduan garen 6.500 milioi biztanleak horrela kontsumitzea, planeta hondatzen ari garelako, materia primak agortzen, poluzioa...

Halere, Igorrek ondo lo egiten du, banketxe kooperatibo batean lan egiten duelako, elkartasun eta kooperazio balioetan sinisten duelako, eta izatez baikorra delako. “Gure neurririk onena eman behar dugu egoerari buelta emateko, lortuko dugu eta indartuta aterako gara”.



*Sistema kapitalistak berak dauka gaitza barruan. Zertan da sistemaren funtzionamendua? Urtero aurreko urtean baino gehiago ekoiztu eta saltzean. Eta hori jasangaitza da, ezinezkoa da.*



## Salir de la crisis con discernimiento

Es ya un tópico decir que vivimos en la tierra como patria común de todos los humanos, pero no por tópico es menos cierto. Esta interdependencia de unos países con otros, y lo que es más importante, de las vidas de unos ciudadanos con las vidas de otros, incluso alejados geográficamente es una realidad que, día a día, está adquiriendo mayor fuerza.



**Javier Elzo**

Catedrático de Sociología (Universidad de Deusto)

La desaparición de la alternativa socialista como modo de organización de la sociedad y como alternativa al modelo capitalista que se simboliza y materializa finalmente en la caída del muro de Berlín el año 1.989, ha añadido al fenómeno de la globalización la percepción de que no hay recambio. Es el triunfo del denominado pensamiento único, porque se pretende que no hay más que un modo de organización de la sociedad.

Pero esta globalización y esta interdependencia no han logrado una disminución de las diferencias entre las personas, bien al contrario cabe decir que las diferencias entre países se están haciendo mayores. En este orden de la globalización y planetarización hay que recalcar la importancia concedida a la economía de mercado como pretendida panacea universal que, de hecho, se ha convertido en la manifestación, por excelencia, del mundo globalizado. El descenso en medio punto de los tipos de interés del Bundesbank o un "lunes negro" en Wall Street nos afecta de inmediato a todos. Nunca hasta ahora algo tan etéreo, tan fuera del control, no solamente de los ciudadanos, aún informados, sino también de los Estados, pretendidamente soberanos, como es "el mercado", ha dominado el mundo más avanzado. La supremacía de la universalización de la economía del mercado sobre los propios Estados arroja un déficit democrático, al par que una incertidumbre sobre la marcha de las sociedades, como nunca antes se había visto.

Los dos párrafos anteriores, que los rescato de una conferencia que pronuncié en un Congreso que tuvo lugar en Burdeos el año 1997 se han cumplido, con creces, en la crisis que aun padecemos. Estos días estoy leyendo un libro del novelista y ensayista libanés afincado en Francia Amin Malouf, "Le dérèglement du monde" (Paris, Grasset 2009), en cuya página 87 escribe: "¿Cómo resolver una crisis financiera mayor sin atacar a la crisis de confianza que la acompaña, a los comportamientos que la originaron, a la distorsión en la escala de valores, a la

pérdida de credibilidad moral de los dirigentes, de los Estados, de las compañías, de las instituciones y de aquellos que supuestamente las vigilan?".

El pasado 2 de Abril los responsables del grupo de los G-20 aprobaron una serie de medidas de signo financiero, entre las que, al fin, parece que se inscriben también las del control del movimiento de capitales que han sido saludadas favorablemente. Bien venidas sean. Era una vergüenza que los ciudadanos seamos sospechosos de terrorismo al montar a un avión y los capitales puedan circular sin control algunos, los bancos de países tan dignos como Suiza y Luxemburgo acepten el lavado del dinero, los paraísos fiscales reciban los dineros de los ladrones planetarios sin que rechisten los responsables de los países de donde salen esos dineros. El Dinero es la divinidad del siglo XXI.

El problema es que el dios Mamon no lo es solamente de los grandes capitalistas, de los banqueros sin escrúpulos, de los Estados recipiendarios que blanquean los dineros sucios. No, el dios Mamon es el dios de una inmensa multitud de ciudadanos de los países de Occidente (por quedarme con lo que me es más cercano y mejor conozco), que no tienen interés alguno en saber qué se hace con sus ahorros y donde se invierten con tal de que produzca pingües beneficios.

Tiene razón Amin Maalouf cuando habla de la distorsión de la escala de valores. Vengo sosteniendo estos úl-

*Vengo sosteniendo estos últimos años que necesitamos pasar del objetivo de aumentar nuestro nivel de vida (ganar más para consumir más) al de la calidad de vida (vivir mejor aún ganando menos).*

timos años que necesitamos pasar del objetivo de aumentar nuestro nivel de vida (ganar más para consumir más) al de la calidad de vida (vivir mejor aún ganando menos). Claro que esto hace que salte por los aires todo el sistema actual basado en el consumo por el consumo. Y mucho me temo que hasta ahora las medidas que se están tomando, además de lograr un bienvenido control del sistema financiero, no tengan otro objetivo que relanzar el consumo para que así la rueda de la economía vuelva a funcionar, sin más discernimiento. Y el discernimiento es clave para salir de una crisis.

Un ejemplo para terminar y explicar lo que quiero decir con el discernimiento. En la actualidad hay preocupación por la crisis de la industria automovilista pues la gente ya no compra coches. Pero, ¿no nos quejábamos de que ya los coches no entraban en las ciudades, no hacemos todo lo posible para que no circulen en ellas (aunque la gran mayoría de ciudadanos residimos en localidades grandes) peatonalizando las ciudades, propugnando los bidegorris, eliminando los aparcamientos en superficie, aumentando los controles de todo tipo sobre conductores, amenazando con enviar a los profesionales del volante al paro mediante el carné por puntos etc.,etc.?. Siendo esto así, no es ahora el momento, precisamente ahora, para, paulatina pero firmemente, desincentivar la compra del coche individual, (sí, eliminar los planes "renove", o como se llamen ahora, y desincentivar la compra del coche) e ir transformando la industria del automóvil individual en la del transporte colectivo?. Pero debo estar totalmente equivocado pues nada de esto leo en las sesudas páginas de economía y finanzas de la prensa. ■

... un escritor

## Crisis Mundial... desde otra perspectiva

Imagínese usted un pueblo muy pequeño donde hay una señora mayor que tiene dos hijos, uno de 19 y una hija de 14.



Gabriel García Márquez (\*)

Imagínese usted un pueblo muy pequeño donde hay una señora mayor que tiene dos hijos, uno de 19 y una hija de 14. Está sirviéndoles el desayuno y tiene una expresión de preocupación. Los hijos le preguntan qué le pasa y ella les responde:

— *No sé, pero he amanecido con el presentimiento de que algo muy grave va a sucederle a este pueblo.*

El hijo se va a jugar al billar, y en el momento en que va a tirar una carambola sencillísima, el otro jugador le dice:

— *Te apuesto un peso a que no la haces.* Todos se ríen. El se ríe.

Tira la carambola y no la hace. Paga su peso y todos le preguntan qué pasó, si era una carambola sencilla. Y él contesta:

— *Es cierto, pero me he quedado preocupado de una cosa que me dijo mi madre esta mañana sobre algo grave que va a suceder a este pueblo.*

Todos se ríen de él, y él que se ha ganado su peso regresa a su casa, donde está con su mamá, feliz con su peso y le dice :

— *Le gané este peso a Dámaso en la forma más sencilla porque es un tonto.*

— *¿Y por qué es un tonto?*

— *Porque no pudo hacer una carambola sencillísima, según él preocupado con la idea de que su mamá amaneció hoy con la idea de que algo muy grave va a suceder en este pueblo.*

Y su madre le dice:

— *No te burles de los presentimientos de los viejos porque a veces salen.*

Una pariente que estaba oyendo esto y va a comprar carne y le dice al carnicero:

— *Deme un kilo de carne. Y en el momento que la está cortando, le dice: Mejor córteme dos, porque andan diciendo que algo grave va a pasar y lo mejor es estar preparado.*

El carnicero despacha su carne y cuando llega otra señora a comprar un kilo de carne, le dice:

— *Mejor lleve dos porque hasta aquí llega la gente diciendo que algo muy grave va*

**No hagas caso del rumor. No seas un instrumento para crear el caos. Lo negativo atrae a lo negativo. Sé POSITIVO. Tratemos de construir con visión de futuro y no de destruir lo que tenemos.**

a pasar, y se están preparando y comprando cosas.

Entonces la vieja responde:

— *Tengo varios hijos, mejor deme cuatro kilos...*  
Se lleva los cuatro kilos, y para no hacer largo el cuento, diré que el carnicero en media hora agota la carne, mata a otra vaca, se vende toda y se va esparciendo el rumor. Llega el momento en que todo el mundo en el pueblo, está esperando que pase algo. Se paralizan las actividades y de pronto a las dos de la tarde, alguien dice:

— *¿Se ha dado cuenta del calor que está haciendo?*

— *¡Pero si en este pueblo siempre ha hecho calor!*

— *Sin embargo, dice uno, a esta hora nunca ha hecho tanto calor.*

— *Pero a las dos de la tarde es cuando hace más calor.*

— *Sí, pero no tanto calor como hoy.*

Al pueblo todos alerta, y a la plaza desierta, baja de pronto un pajarito y se corre la voz: "Hay un pajarito en la plaza". Y viene todo el mundo espantado a ver el pajarito.

— *Pero señores, dice uno, siempre ha habido pajaritos que bajan aquí.*

— *Sí, pero nunca a esta hora.*

Llega un momento de tal tensión para los habitantes del pueblo, que todos están desesperados por irse y no tienen el valor de hacerlo.

— *Yo sí soy muy macho, grita uno. Yo me voy.*

Agarra sus muebles, sus hijos, sus animales, los mete en una carreta y atraviesa la calle central donde todo el pueblo lo ve. Hasta que todos dicen:

— *Si éste se atreve, pues nosotros también nos vamos.*

Y empiezan a dismantelar literalmente el pueblo. Se llevan las cosas, los animales, todo. Y uno de los últimos que abandona el pueblo, dice:

— *Que no venga la desgracia a caer sobre lo que queda de nuestra casa, y entonces la incendio y otros incendian también sus casas.*

Huyen en un tremendo y verdadero pánico, como en un éxodo de guerra, y en medio de ellos va la señora que tuvo el presagio, le dice a su hijo que está a su lado:

— *¿Viste mi hijo, que algo muy grave iba a suceder en este pueblo?*

Esto es lo que en sociología llaman "la profecía autocumplida" o "el efecto Pigmalión".

Por eso:

- No hagas caso del rumor.
- No seas un instrumento para crear el caos.
- Lo negativo atrae a lo negativo.
- Sé POSITIVO.
- Tratemos de construir con visión de futuro y no de destruir lo que tenemos. ■

(\*) Texto extraído de  
[www.lacomunidad.elpais.com](http://www.lacomunidad.elpais.com)

*El "tener más" nos embruja y desvaloriza no poco nuestra vida al polarizarla en torno a "tener más" y los correspondientes signos de prestigio. Progresar no es adquirir más, sino ser más, actuar mejor, darse más.*

José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta

... ume batzuk

**"Krisia gure etxean sartuko balitz eta diru falta balego, itsulapikoa apurtuko genuke eta listo!"**

**Lehen Hezkuntzako bigarren mailako ikasleak dira, Arizmendi Ikastolan, Almen ikastetxean. 7 urte dituzte eta inguruko herrietan bizi dira: Aretxabaletan, Eskoriatzan eta Leintz Gatzagan.**

**Amalur Eraña, Hodei Peciña, Goizane Zubizarreta, Alex Agiriano, Eider Jauregi eta Josu Aizpurua.**

### **Krisia?**

Toki guztietan entzuten da, modan dagoela dirudi! Telebistan etengabe aipatzen dute, eta aldizkari eta egunkarietan ere bai. Krisia, diru falta da, ez? Lanik gabe geratzea eta dirurik ez izatea da krisia,



horixe! Esate baterako, gure lagun baten aita lan barik geratu da eta gure familietan ere badaude batzuk lana galdu dutenak. Horrek tristura eragiten du jendearengan, badirudi jendea haserre dagoela horregatik guztiagatik.

### Nola aurre egin?

Zaila da jakitea zer egin daitekeen krisitik ateratzeko. Beharbada, guztion burutik kentzen badugu pentsamendu hori... horrek lagundu dezake! Beharbada, ez badugu horretaz hitz egiten, ez telebistan, ez egunkarrietan... Beharbada ahaztu egingo dugu eta akabo krisia!

Lantegi batzuk itxi egin direla ere esaten dute, baina ez lirateke itxi behar, hobe da gehiago zabaltzea, bestela ez dago lanik eta ez da dirua irabazten. Dena dela, badaude beste neurri batzuk hartu daitezkeenak: kotxea gutxiago erabili, autobusez lanera joan, kerik botatzen ez duten lantegiak eraiki...

### Itsulapikoa apurtu behar

Gure etxeetan sarritan entzuten dugu krisiari buruz hitz egiten, baina oraindik ez dugu aldaketarik igarri, nahiko ondo bizi gara! Hala ere, krisia gure etxean sartuko balitz eta diru

falta balego, itsulapikoa bete-beteta dugu eta gutxienez denboralditxo batean izango genuke (gozokiak erosteko, behintzat)!

### Publizitate erakargarria, saltzeko giltza.

Esaten da gutxi saltzen dela eta lantegi batzuetan ez dutela lanik. Fagorren, adibidez, esaten da labadorak eta frigorifikoak gutxi saltzen direla eta horregatik langileek lan gutxi dutela. Kasu horretan, beharbada prezioa jaitsi beharko litzateke eta telebistan iragarki politak eta erakargarriak jarri, horrela jendea erostera animatu dadin! ■

*Beste neurri batzuk: kotxea gutxiago erabili, autobusez lanera joan, kerik botatzen ez duten lantegiak eraiki...*

*Todos los tiempos son malos para quienes se dejan avasallar por las circunstancias. Hay que saber actuar a tiempo para impedirlo. Acordémonos de que no hay casualidades sino consecuencias.*

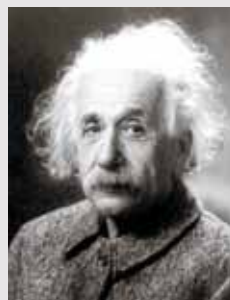


*Una sociedad sana es aquella en la que cada uno vive con arreglo a sus propios méritos y cada vez resulta más difícil vivir a costa ajena.*

*Todos propietarios y todos empresarios: todos sin discriminaciones, a las duras y a las maduras, aportando los capitales, disponibles y el trabajo preciso.*

José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta

*“No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo”*



La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes

estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar “superado”. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El problema de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y las soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia.

Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla.

Albert Einstein

## Decálogo (de calle) contra la crisis

### **“Quien crea que el crecimiento económico es infinito en un mundo finito o es un loco... o un economista liberal”**

1. **En casa del herrero, cuchara de palo.** Los que mandan hacen todo lo contrario de lo que dicen. Es necesario abandonar el capitalismo y devolver a la economía su significado originario, como conjunto de actividades por satisfacer las necesidades humanas dentro los límites de la biosfera.
2. **Camino largo, paso corto.** La verdadera alternativa a la crisis actual (financiera y económica, pero también alimentaria, ecológica y energética) es transitar hacia una economía postcapitalista que todavía hoy se está gestando.
3. **Trabajo hecho nunca estorba.** El trabajo cooperativo, el consumo responsable y las finanzas éticas son realidades consolidadas en nuestros territorios, basadas en valores alternativos a los capitalistas: democracia directa, igualdad, apoyo mutuo y solidaridad, justicia social... Hace falta reforzarlas.
4. **Dar gato por liebre.** Nos estafan al por mayor, que nuestro dinero sirva para rescatar la banca y el sector del ‘ladrillo’ es insultarnos.
5. **Quien tiene el culo alquilado, nunca se sienta cuando quiere.** Hace falta promover la economía productiva ante la economía especulativa.
6. **Quien la haga, que la pague.** La crisis económica la deben pagar los ricos, que son los que la han provocado.
7. **Haciendo y deshaciendo, aprende el aprendiz.** Hace falta un cambio de valores. La sociedad consumista del “lo quiero todo y lo quiero ahora” es imposible e insostenible.
8. **De ricos, el cementerio esta lleno.** A todas y todos nos afectan los niveles de miseria, violencia y miedo que asedian el planeta. Hace falta un compromiso con las generaciones futuras.
9. **Ya pueden silbar, que si el burro no quiere beber...** Ante la servidumbre voluntaria a qué nos invitan, decir NO es decir NO. Sin nosotros, esto no se aguanta.
10. **Quien siembra, recoge.** A corto plazo hace falta presionar a los gobiernos para que adopten políticas públicas para controlar el mercado y dotar de más poder democrático y recursos a la ciudadanía, tanto en los países de los centros económicos como en los de la periferia.

[www.economiasolidaria.org](http://www.economiasolidaria.org)

KORO eta KEPA, izpiritu kooperatibistaren bila.

Y. Suinaga





# La hora de los humildes

**Tal vez debamos acudir más a la escuela del campo y de la naturaleza para aprender a prever el porvenir con naturalidad y hacer lo que todos los seres vivos hacen con absoluta normalidad: adaptarse con antelación.**

**Jose M<sup>a</sup> Larrañaga**

Siendo aún un niño caminaba con mi abuelo por la vieja carretera que llevaba al molino. Antes de la curva se paró para preguntarme: “¿Qué es lo que escuchas de la naturaleza que nos rodea?” “El canto de los pájaros –dije– las campanas de la iglesia hace un momento, las voces de los niños en la plaza, el grito del pastor a su perro y el ruido de una carreta que viene hacia nosotros en la carretera”

“Sí, yo también oigo la carreta y viene vacía”

“¿Cómo puedes saber eso si aún no está a la vista, abuelo?”

“Porqué hace mucho ruido. Las carretas vacías cuanto más vacías más ruido hacen. En eso son como los hombres, que vacíos atronan y llenos susurran.

Aún ahora recuerdo esta lección de mi abuelo sobre todo cuando escucho a los prepotentes, a los avasalladores y a los arrogantes, interrumpir a los que hablan

quedo, a los que razonan sus palabras con la profundidad de la sensatez, pero sin levantar la voz.

## **Personas carreta sin carga**

Hay personas carreta huecas que vociferan sus inexistentes o magras virtudes convencidos de que con el ruido y el grito amortiguaran el clamor de su vacío. Llenos del mayestático y tan pobres que necesitan acumular dinero, pode o fama, no para ser mejores sino para ocupar su vaciedad con algo que suene.

A veces pienso que a los poderosos les encanta las alfombras gruesas, tanto sean rojas como de otro color, para amortiguar el ruido de su ser desocupado. Son fachada que no tiene tras de sí humo sin fuego ni calor. Personas burbuja que en momentos de crisis estallan sin dejar nada más que aire, donde antes ocupaban demasiado espacio ahora hay un hueco de abismo que nos desampara.

La nada no es neutra ni resulta gratuita. La dema-

gogia, la pompa, el boato, el lujo, sea en lo intelectual o en lo material perjudican gravemente a la sociedad que las adopta como modo de ser. En momentos de verdad producen desconsuelo, inquietud y, sobre todo, un profundo cansancio en la población.

Necesitamos de la austeridad para ser auténticos y de autenticidad para ser eficaces en la vida real, no ficticia, de la sociedad. La grandeza ni está en las apariencias ni tiene que ver con los triunfos volubles de la economía, sino en ese saber levantarse tantas veces haga falta después de la caída.

La situación empeora cuando descubrimos que la vaciedad es lo que prima en nuestra sociedad del consumo, que hemos alimentado la sinrazón del gasto por encima de nuestras posibilidades, que hemos consumido en fuegos de artificio, recursos que hoy son imperiosamente necesarios simplemente para sobrevivir. Descubrimos personas que abultan porque han inflado su valor inexistente con ropajes de oropel.

Porque todo comienza y todo acaba, en el camino del éxito, en la calidad de las personas que protagonizan la aventura de la vida. El éxito o el fracaso son patrimonio humano, por eso es esencial para los pueblos y para las empresas saber elegir las carretas cargadas de las carretas vacías. A todos los niveles.

Las carretas vacías son adecuadas para las épocas de cosecha, para la recogida de los frutos, para la vendimia, pero no lo son para siembra, ni para la labranza.

### Personas que rebosan

Afortunadamente también hay personas que rebosan sabiduría, serenidad y plenitud que llevan al fondo del alma de quienes les escuchan el valor de lo imperecedero, de lo sublime y de lo importante. Gente que con humildad nutren a los demás, los hacen crecer y les hacen ser mejores. A estos que callan sus valores es preciso descubrirles el tesoro que esconden con pudor. Hay que saber escucharlos, valorarlos y reconocerlos en el silencio de los hechos, lejos del ruido de las voces publicitarias.

Pasan desapercibidos para el mundo pero el mundo se nutre de ellos. Ellos son los que trabajan el campo de las emociones, las mentes y los corazones de la gente que está junto a ellos. Son esos que participan en los trabajos pero no en las inauguraciones, los que innovan y comparten la innovación sin pedir la gloria por su descubrimiento. Gente austera y productiva sin mucha capacidad para el discurso o las poses comerciales pero imprescindibles para iniciar nuevas vías para las mejoras y la conquista del futuro.

Las personas que rebosan miran al mundo con curiosidad e interés, no para aprovecharse del mundo sino para mejorarlo. No piensan en los beneficios personales tanto como en los generales. Están dispuestos a colaborar con quien proponga avances y proyectos de futuro con el entusiasmo del principiante aunque sea la enésima vez que se compromete con algo que después no resultó.

### Los ciclos de la naturaleza

Al día luminoso le sigue la noche oscura. El cálido verano deja paso al dorado otoño y este, a su vez, da la vez al frío y descarnado invierno hasta que llega la alegre primavera con sus flores. Los seres humanos hemos aprendi-

do a tomar con filosofía las permanentes modificaciones de las condiciones del tiempo. Nos hemos adaptado y, sobre todo, hemos aprendido a estar preparados para las próximas estaciones.

Tal vez debamos acudir más a la escuela del campo y de la naturaleza para aprender a prever el porvenir con naturalidad y hacer lo que todos los seres vivos hacen con absoluta normalidad: adaptarse con antelación.

Aquellos seres que no almacenen viandas en época de cosecha pasaran graves quebrantos o, simplemente perecerán, en época de siembra. Así como los que no siembren en época de siembra serán pobres y recorrerán los caminos del pordiosero en época de la recolección.

Llamamos crisis a la falta de previsión. Definimos como mala época cuando corresponde apretarse el cinturón porque hemos dilapidado o malversado los bienes en otra época. Pero la sabiduría nos dice que la mejor etapa es cuando, conscientes de la crisis trabajamos para superarlo. Veamos lo que dijo en su día Einstein sobre la...

### ... Crisis

No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos.

---

**La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis donde nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar "superado".**

---

La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis donde nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar "superado".

Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones.

La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia.

El problema de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y las soluciones.

Sin crisis, no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia.

Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. Es vez de esto trabajemos duro.

Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla. (Albert Einstein) ■

# Gazteak eta auto-eraketa

Aitzol Loiola LANKIko kidea

## XXI mendea

XXI mendea hasi berrian, Arrasateko Kooperatiba Esperientziak mende Erdiko ibilbidea bere oinetan duela, esperientzia honekiko hainbat galdera egitea dagokigu. Zein erronka berri ditugu gaur egun eskuartean? Nola gauzatu proiektu kooperatibo mende berri honetan? Eta funtsezko galdera, zertarako?.

Zentzu honetan, interesgarria da oroitzera AKEk hastapenetan izan zuen gizarte proiektu egitasmoa, inguruko behar sozialen aurrean ekarpen propioak egiteko sena. Besteak beste, komunitate auto-eratu bat sortzea zen J.M. Arizmendiartaren egitasmo nagusia, behar sozial ezberdinei erantzungo zion gizarte auto-eratu sortzea alegia. Horrela sortu zuten hezkuntza kooperatibo eredu bat, gizarte segurantza propioa, osasungintzari loturiko zerbitzuak... Herritarrek zituzten behar zehatzei erantzuteko inizatiba ezberdinak, inoren zain egon gabe soluzio propioak sortuz.

Urteak aurrera egin ahala, baina, gure gizarteak mendebaldeko herrialdeekin batean bilakaera nabarmen bat izan du, eta bizitza estilo eta behar berriak sortu ditu. Gaur egungo testuinguru berrian kooperatiben esperientziak erantzuten al die gizarte berriaren behar eta premiei? Hainbat errealitate kezkarri begi bistan dugu: etxebizitza arazoa, ingurugiroa, inmigrazioa, kontsumismoa, ... eta horiei aurre egiteko alternatiba zehatzak proposatzen ez du asmatu gure esperientzia kooperatiboak. Erronka polita da. Egungo behar eta desio sozialak zeintzuk diren ondo detektatu, eta etorkizunari begira amesten dugun gizarte eredu elikatzeke proposamen berriak aurkitzea. Ortzi-muga amestu eta egungo arazoei erantzunez alternatiba zehatzak asmatu (aditx honek duen esanahi bikoitzean, sortu eta erantzun egokiak topatu).

## Auto-eraketa

Badirudi auto-eraketaren bidetik eraiki dezakegula XXI mendeko kooperatibagintzaren gizarte proiektua. Ingurune hurbilean baditugu hainbat adibide interesgarri, kontuan hartzekoak: nekazal eta kontsumitzaileen artean harreman zuzena gauzatzen ari diren nekazal kooperatibak, komertzio justua bultzatzen dituzten ekimen ezberdinak, kultur sormena sustatzeko espazio autogestionatuak, ...

Esperientzia ezberdinen artean interesgarriak iruditzen zaizkit, bereziki duten balio kualitatiboagatik, gazteek bultzatu eta sortu dituzten hainbat ekimen. Batetik, hainbat gizarte dinamikan eraberritze prozesu interesanteak bultzatu dituzte. Ikusi besterik ez dugu azken hamarkadan kultur gintza mugimenduan gazteek ekarri dituzten haize berriak. Hau da, hertsiki gazteenak ez diren hainbat gizarte mugimendutan sustatu dituzten eduki eta estilo berriak.

Bestetik azpimarratu nahi nituzke gazteek sorturiko esperientzia propioak. Behar eta desio propioei erantzunak emateko sortu dituzten gazte dinamika autogestionatuak. Adibide lez, musika arloan Euskal Herrian zirkuitu autogestionatu oso aberatsa dugu, herriko musika talde ezberdinei beren sormena egikaritzeko aukera eskaintzen duena. Merkatuak ezartzen dituen mugak gainditu eta administrazio publikoek profitatzen ez duten aukeren aurrean, gazteek kalitatezko espazio musikala autogestionatu bat sortu dute. Aisialdi eskaintza eta sormen kulturala sustatzen duen espazio musikala, ekimen propioak landu eta herri ekimen zabalagoak aberasten dituztenak (adibide moduan, egun hauetan Euskal Herria ari da zeharkatzen Korrika, eta herri askotan parte hartu dute esparru hauetan hazi eta hezi diren musika



**Hainbat errealitate kezkarri begi bistan dugu: etxebizitza arazoa, ingurugiroa, inmigrazioa, kontsumismoa,... eta horiei aurre egiteko alternatiba zehatzak proposatzen ez du asmatu gure esperientzia kooperatiboak.**



**Aitzindari ere ari dira izaten gazteak hainbat esparrutan. Lankidetzak, herri ezberdinen arteko elkartasuna, aniztasun kulturala eta naturarekiko errespetuan oinarrituriko gizarte horizontea duten ekimen zehatzak asmatuz.**

taldeak, Korrika bera doinu alaiz hornituz).

Hezkuntza arloan ere interesanteak dira ikasle mugimenduak eginiko ekarpen ezberdinak: hala nola unibertsitate publikoa euskalduntzearen alde sustatu dituzten ekimenak, hezkuntza sistema euskalduntze prozesuan protagonista garrantzitsu bilakatuz. Herri euskaldun eta eleanizdun baten aldeko gazte ekarpenak izan dira (dibertsitate kulturaren alde munduan dauden mugimendu ezberdinekin lotura hariak sortuz). Hezkuntza integral ikuspegi batetik aipagarriak baitere gazte esparruetan antolatzen diren literatura tailerrak edo zine sozial jardunaldiak, garapen pertsonala eta kulturala sendotuz.

Aitzindari ere ari dira izaten gazteak hainbat esparrutan. Besteak beste teknologia berriak eta software librearen inguruan ekimen oso aberatsak ari dira sortzen, informazioaren garaiak teknologia berrien erabilpen soziala suspertuz (formakuntza, wireless sareak eta zerbitzu ezberdinak eskainiz gizarte talde ezberdinei).

Finean, beren kontraesan eta ekarpenekin, auto-eraketaren filosofiatik proposamen zehatzak egiten ari dira gazte hauek. Bizitzaren pribatizazio ekonomiko (kontsumismoa) eta sozialaren (indibidualismoa) aurrean, elkarkidetzak eta praxi kolektiboak proposatuz. Lankidetzak, herri ezberdinen arteko elkartasuna, aniztasun kulturala eta naturarekiko errespetuan oinarrituriko gizarte horizontea duten ekimen zehatzak asmatuz. Autoeraketaren bidetik komunitate justuagoa biltzen duten dinamika zehatzak abiaraziz. Lan baldintza duinak. Etxebizitza. Ezagutzaren sozializazioa. Euskararen sustapena. Kultur aniztasuna. Ingurugiroaren errespetua.

## Ekinean heziak, etorkizun haziak

Auto-eraketaren praktikan hezi dira gazte hauek. Eta biziki sentitzen dute filosofia hau, ekinean esperimendatu baitute. Honela mintzatzen zen lehengoan gazte hauetariko bat: "para mi estas experiencias han sido una escuela para poner en práctica nuestras ideas y la experiencia acumulada, para aprender de la gente, de buscar alternativas nuevas, de autoorganizarse para llevar adelante actividades, de compartir experiencias con un grupo humano. De buscar, intentar, conocer, reflexionar y hacer. Aprendimos a ser "nor", a ser uno mismo frente a la vida, y también a dar vida. Al fin al cabo estas experiencias han sido una escuela de y para la vida, una escuela construida y protagonizada por nosotros".

Modu berean mintzatu zen neska bat: "El otro día me pidieron que escribiera un artículo sobre estas experiencias y decidí llamarlas "escuelas". Escuelas de la vida, porque los jóvenes que hemos pasado por ahí hemos aprendido cosas increíbles que en otros sitios probablemente no hubiéramos aprendido. Aprendes a compartir, aprendes a escuchar, aprendes a hacer cosas en colectivo, aprendes valores solidarios. No es que estemos descubriendo nada nuevo, son cosas que siempre han existido, pero en nuestra sociedad moderna se ensalza mucho la libertad individual entendida de una forma egoísta. Y al final, mirándonos a nuestro propio ombligo, ¿qué tipo de sociedad estamos creando? En estas experiencias hemos aprendido a expandir el horizonte por encima de lo propio, a pensar en colectivo y, sobre todo, a hacer. Han sido una escuela de la vida".

Kooperatibismoak XXI. menderako baliagarria izan daitekeen horizonte sozial bat birpentsatzeko premia duen honetan, interesgarria deritzot gazte hauek erakusten duten bizitzarekiko jarrerak. Arazoen aurrean alternatiba propioak sortuz, auto-eraketan oinarriturik bide berriak asmatzen dituzte. Eta kontuan hartzekoa da gazte hauetariko asko kooperatibetan dihardutela lanean. Etorbizuna birpentsatzeko zumituz ederrak.

# DIKAR

DIKAR es el resultado de la fusión en 1983 de dos empresas cooperativas relacionadas con las armas deportivas de avancarga, ubicadas en Eibar: Mendi y Jukar. Por tanto, el año pasado celebró sus bodas de plata como fabricante de armas de avancarga de caza deportiva.

**Mercado** Sobre todo, Estados Unidos, el único país del mundo donde existe una temporada de caza sólo para armas de avancarga. Actualmente, DIKAR es líder mundial en avancarga, con una cuota del 60% en el exigente mercado norteamericano. Produce al año entre 100.000 y 120.000 piezas, aunque en 2004 alcanzaron su récord histórico de fabricación y ventas con 230.000 unidades.

Además de la planta de Bergara, tienen dos empresas en EEUU, una comercializadora en Georgia y una pequeña fábrica de accesorios para el mundo de la caza en Montana; así como una planta de submontajes cerca de Oporto (Portugal).

**Producto.** Además de sus tradicionales piezas de avancarga, hace dos años iniciaron la fabricación de cañones de retrocarga bajo la marca "Bergara barrels" destinados a armeros especializados a nivel mundial y a fabricantes de armas deportivas. Sus cañones ya se han hecho un hueco en el mercado, y cada vez tienen una presencia más relevante en las ferias internacionales del sector.

**PEC 2009/2012.** Sus ideas claves de cara al próximo ciclo estratégico son las siguientes: consolidar su posición de liderazgo en avancarga en EEUU; lograr una marca reputada como fabricantes de cañones y ampliar a nivel mundial su mercado; y entrar en el mercado de los fabricantes de armas deportivas de retrocarga.

**¿Crisis?** Su actividad ha estado afectada por la evolución negativa del mercado de consumo norteamericano y por el hecho de ser fabricante de un producto para el ocio. En principio, las previsiones apuntan a que 2009 sea un ejercicio de transición durante el cual ir apuntalando sus nuevas estrategias de diversificación.

**Qué es la avancarga:** Es una tipo de arma cuya principal característica es que se carga por la boca del cañón. De estética similar a la de retrocarga, con un arma de avancarga se puede abatir, de un solo disparo, a un elefante a 50 metros, aunque su uso más común es para cazar bisontes, ciervos, jabalís, alces, ...

<b>Kokapena</b>	<b>Bergara (Gipuzkoa)</b>
<b>Jarduera</b>	<b>Ehizarako kirol arma, kañoi eta akzesorioen fabrikazioa.</b>
<b>Bazkideak</b>	<b>46</b>
<b>Fakturazioa</b>	<b>20 M€</b>



## "Bergara barrels"

Esa es la marca elegida por DIKAR para los cañones que viene fabricando hace un par de años. ¿Por qué? "Bergara", por ser la ubicación de la cooperativa y porque es una palabra fácil de pronunciar, sin alteraciones fonéticas en distintos idiomas; y "barrels", que significa cañones en inglés.



**1 Eduardo Acha**  
Produkzioa

Orain dela zazpi bat urte hasi nintzen hemen lanean, lehendabizi aldi baterako enpresa baten bitartez, gero kontratuarekin, eta azkenik bazkide moduan. Tailerrean egiten dut lan, zultzeko eta ildaskatzeko makina batekin, kanoiei zuloa egiten eta barrutik behar duten itxura ematen.

**Segurtasun neurri handiak**

Hasi nintzenean oso garai ona bizi genuen kooperatiban, eta urte batzuetan joera mantendu da, baina azkenaldian badirudi aldrebestu egin dela, eta momentu honetan baxu antzean gabilta. Lan eskaera handia egon denean, langile asko izan ditugu kontratatuta, baina gaur egun bazkideok bakarrik geratzen gara. Izan ere, gure kasuan krisia aspalditxo igarri dugu, produktua Estatu Batuetan saltzen delako eta dolarraren menpe egiten dugulako lan. Beraz, pasa den urtean ere igarri genuen.

Aurrerantzean, Europako merkatuan sartzeko erronka dugu, atzerakargako armak eta kanoiak produzituz, baina momentuz probak egiten gabilta, kontu handiz ibili behar da eta! Oso segurtasun neurri handiak zaindu behar ditugu, baina beharrezkoak dira zer-nolako produktua egiten dugun kontuan hartuta.

**2 Mari Karmen Etxaniz**  
Produkzioa

Imanolek azaldu bezala, Azpeitian kokatuta zegoen tailer batean hasi nintzen lanean, eta denborarekin Dikarreko langile eta bazkide bihurtu naiz.

Urte asko eman ditut hemen lanean, eta beraz, esperientzia, emozio eta oroitzapen asko. Dikar kooperatibaren historian gauza asko gertatu dira, jende askok egin du lan hemen, eta denetik bizitzea tokatu zaigu: garai onak eta kazkarrak, baina beti lana topera egiteko prest egon gara! Lan karga handia egon denean, ordu asko sartu ditugu, oporrak murriztu ditugu, baina bezeroak eskatutakoa atera dugu beti, erantzuteko gai izan gara.

**Garai berriei egokitzeko prest**

Egia da, azkenaldian gauzak aldatzen doazela, lana guztitu da eta pertsona batzuk aldatu dira, esate baterako, urte hauetan guztietan izan dugun gerentea jubilatuta egin da eta badirudi garai bat bukatu eta berri bat hastera doala. Dena dela, atzetik daukagun esperientziak asko laguntzen digu garai berria gogoz hasteko eta krisiari aurre egiteko. Horregatik, produktuen barietatea zabaltzen saiatu gara eta produktu berriei ere hasi gara, retrokargako armak ekoizten hasiko baikara laster batean. Horixe da, nire ustez, etorkizuneko erronka: etorriko den garairi egokitzea eta momentu bakoitzean merkatua ikertzea eskatzen duena produzitzeko.

**3 Imanol Barinagarrementeria**  
Almacén

Mari Karmen y yo trabajábamos en un pequeño taller proveedor de Jukar. Con el tiempo, una cooperativa del Grupo Cooperativo Mondragón llamada Mendi, absorbió a Jukar y se creó Dikar, que a su vez también absorbió a los principales proveedores de Jukar. Así es como empezamos a trabajar en Dikar hace ya 28 años.

La evolución ha sido impresionante, sobre todo en cuanto a producto. Antes cada arma se fabricaba de forma artesanal, con madera, y había que ajustar cada una manualmente. Ahora, se ha industrializado mucho la actividad, incorporando las últimas tecnologías y máquinas, de manera que cualquier operario puede montar un arma con ajuste a la milésima, una tarea que antes era exclusiva del maestro armero.

**Claves: producción y comercialización**

Además, hemos dado un gran paso en la comercialización, puesto que ahora somos nosotros quienes vendemos directamente nuestro producto, como mayoristas, a través de la planta que tenemos en Georgia (EEUU). Y la apuesta por producir cañones y armas deportivas de retrocarga también nos ayudará a superar la crisis actual y afianzarnos incluso en nuevos mercados, como el europeo. El dominio del proceso productivo y la comercialización del producto sin intermediarios nos permiten mirar al futuro con confianza en nuestras posibilidades.

# Iluminar los riesgos



Y dijo Dios: Sea la luz; y fue la luz. Y vio Dios que la luz era buena; y separó Dios la luz de las tinieblas. (Génesis 1:3-5). Tanto Él como los técnicos de prevención estamos de acuerdo en que nada como la iluminación natural en los lugares de trabajo.

Pero en ocasiones la luz natural no es suficiente. Necesitamos complementarla con sistemas de iluminación artificiales que proporcionen unos niveles de luz tales que las condiciones de visibilidad sean adecuadas, por ejemplo, para circular por los lugares de trabajo, ya seamos peatón o conductor de carretilla. Además los sistemas de alumbrado han de adaptarse a las características de la tarea que se desarrolle en el puesto de trabajo, teniéndose en cuenta las exigencias visuales de la tarea y los riesgos para los trabajadores.

### Valores mínimos legales

El Real Decreto 486/1997, establece los niveles de iluminación mínimos en función del lugar de trabajo. Estos valores mínimos se deben duplicar cuando existan riesgos de caídas, choques u otros accidentes. Igualmente se duplicarán, cuando un error de apreciación pueda suponer un peligro para el propio trabajador o para terceros.

Zona o parte del lugar de trabajo	Valor mínimo de iluminación (luxes)
<b>Zonas donde se ejecuten tareas con:</b>	
Bajas exigencias visuales	100
Exigencias visuales moderadas	200
Exigencias visuales altas	500
Exigencias visuales muy altas	1.000
Áreas o locales de uso ocasional	50
Áreas o locales de uso habitual	100
Vías de circulación de uso ocasional	25
Vías de circulación de uso habitual	50

Fuente: Anexo IV, Real Decreto 486/1997.

**Se debe estudiar el lugar donde se colocará el punto de luz para evitar sombras en el plano de trabajo. Estas sombras pueden ser proyectadas por el propio cuerpo del trabajador o por estructuras ubicadas entre el sistema de iluminación y el plano de trabajo.**

Igual que con otros riesgos, es mejor prever las condiciones de trabajo y prevenir el riesgo, que aplicar medidas correctoras cuando el puesto de trabajo ya está operativo.

### **Diseño de puestos de trabajo**

En el diseño de los lugares de trabajo o procesos, los ingenieros y técnicos de procesos deben recurrir a la norma UNE EN 12464-1:2003 Iluminación. Iluminación de los lugares de trabajo. Parte 1: Lugares de trabajo en interiores. En ella, figuran recomendaciones de los niveles de iluminación para diferentes lugares, sectores de actividad o tareas. Estos valores de referencia recomendados son usualmente mayores de los valores mínimos legales. La aplicación de esta norma permite que los lugares de trabajo sean visualmente ergonómicos.

Además del nivel de luz tendremos que tener en cuenta otros factores: contraste entre objeto a observar y el fondo, la uniformidad de la iluminación, los colores, las dimensiones del objeto a observar...

### **Algo más que el nivel de luz**

La iluminación de un lugar de trabajo es algo más que el nivel de luz; también son importantes otras características o condiciones visuales.

Se debe estudiar el lugar donde se colocará el punto de luz para evitar sombras en el plano de trabajo. Estas sombras pueden ser proyectadas por el propio cuerpo del trabajador o por estructuras ubicadas entre el sistema de iluminación y el plano de trabajo.

En ocasiones, se pueden producir deslumbramientos. Éstos pueden darse de forma directa, como cuando, por ejemplo, la luz del sol entra por una ventana, o nos situamos frente a una lámpara sin pantalla. Las soluciones pasan por disponer de persianas, cortinas o estores en las ventanas, orientar adecuadamente el puesto de trabajo, elegir correctamente el tipo de lámpara a colocar, estudiar tanto la ubicación en planta como la altura de colocación de las luminarias.

Los reflejos son deslumbramientos indirectos. La luz "rebota" en las superficies reflectantes. Para evitarlo, se ha de procurar que las superficies sean mates, que la orientación de la luz sea lateral respecto del trabajador, y que las lámparas dispongan de difusores, o bien, emplearse iluminación indirecta.

### **Pequeñas recomendaciones para el día a día**

Un buen diseño del sistema de iluminación, no garantiza una iluminación correcta a lo largo del tiempo si no va acompañado de un plan de mantenimiento.

- Periódicamente deben limpiarse las fuentes de luz, cristaleras, ventanas, etc. así como el polvo que puede acumularse en las lámparas.
- La cantidad de luz que producen las lámparas va depreciándose con el paso del tiempo, por lo que se deberán sustituir cada cierto tiempo, aunque no estén fundidas.
- Cuando detectemos alguna lámpara fundida o estropeada es importante ponerlo en conocimiento para que mantenimiento proceda a la reparación.
- En la organización de nuestro puesto de trabajo es importante que no coloquemos materiales que obstaculicen el paso de la luz hasta el plano de trabajo.
- Si empleamos elementos metálicos, cristales, o materiales reflectantes colcaremos éstos de forma que no produzcan reflejos a terceros.

Una correcta iluminación nos ayudará a ver los riesgos, y así evitarlos. ■

### **Actividades formativas de OSARTEN en mayo**

Dentro de la programación de formación para el 2009 durante el mes de mayo se prevé realizar las siguientes acciones formativas:

- Taller de SEGURIDAD DE MAQUINAS (20 y 21 de mayo) dirigido a Técnicos de Prevención, Técnicos de Mantenimiento, Ingeniería de procesos, proyectos, Ingeniería de producto, Técnicos de I + D y Compras.
- Continuando con la formación continua de los Técnicos de Prevención de las empresas asociadas al Servicio de Prevención Mancomunado OSARTEN durante el mes de mayo está previsto la realización de las siguientes Jornadas:
  - Prevención Técnica: ATMÓSFERAS EXPLOSIVAS: 5 mayo.
  - Salud: CONTROL BIOLÓGICO de la exposición laboral a metales dirigido a médicos (26 mayo) y DUEs (19 mayo).

Para más información [www.osarten.com](http://www.osarten.com) o dirigiéndose a Osarten K. E. 943790090 Preguntar por Ana Vega (Prevención Técnica) Vicente Pablo (Salud).

# 10ª edición del Programa TRUKE

Este año, el Programa de Intercambio de Experiencias Comunitarias que todos los años organiza MUNDUKIDE FUNDAZIOA junto con el Instituto LANKI cumplió la 10ª edición. Aprovechando la efeméride algunos participantes en ediciones anteriores volvieron a Mondragón para valorar el programa y celebrar el aniversario.



Los invitados estuvieron en Arrasate-Mondragón entre el 23 de marzo y el 3 de abril, y participaron en varias actividades y actos: visitas a las cooperativas (IRIZAR, FAGOR, ORKLI...), charlas y tertulias en cooperativas, ONGDs locales y otros movimientos sociales (HUHEZI, ULMA, HIRUATX-Aretxabaleta, HARREMAN-Arrasate, MUNDUZABAL-Markina, Bergarako Gazte-txea ...), visitas a instituciones cooperativas y públicas (Caja

Uno de los objetivos de esta edición fue socializar el intercambio de experiencias y contribuir a la sensibilización sobre la economía social y las realidades de los países del sur.

Laboral, Gobierno Vasco – Dirección de Cooperación, Diputación Foral de Gipuzkoa – Dpto. Cooperación), además de salidas culturales y de ocio.

En esta edición, se buscaban 3 objetivos:

- Valorar el programa y conocer el impacto que ha provocado la experiencia de los invitados en su propia realidad.
- Socializar el intercambio de experiencias y contribuir a la sensibilización sobre la economía social y las realidades de los países del sur, sobre todo a alumnos de la universidad, el colectivo cooperativista y la sociedad del valle de Debagoiena.
- Celebrar la 10ª edición del programa.

## Participantes

En esta edición, los participantes fueron líderes de comunidades o cooperativas que participaron en alguna edición anterior. Vinieron personas de diferentes ediciones del TRUKE, de diferentes países y continentes, mujeres y hombres, todos ellos re-



## Valoraciones y comentarios de los participantes



**William** “De mis estancias destacaría dos ideas, una la de no esperar a que otros nos hagan el camino, hay que ser camino. La otra la importancia de los actos y gestos, que sean coherentes con lo que se predica”.



**Carmen Campos** “Ha sido motivador ver los éxitos que cada quien realizó después de su estancia en el TRUKE, un aspecto que destacaría de este programa es la posibilidad del intercambio Sur-Sur, intercambio entre organizaciones y cooperativas de nuestros países”.

## Celebración

Al cumplirse la 10ª edición del Programa se quiso celebrar el hecho en sí; el que hayamos compartido esta experiencia con más de 100 líderes de más de 60 organizaciones y cooperativas diferentes.

Nos juntamos unas 150 personas en el auditorio del centro Aita Menni de Garagarza para un acto de celebración donde se quiso compartir con los diferentes colectivos que han apoyado y participado en las diferentes ediciones: miembros de LANKI, trabajadores y voluntarios de MUNDUKIDE y LANKI, profesores, alumnos y ex-alumnos de la universidad MU, socios y trabajadores cooperativistas; SAIOLAN, GOIENA, Bergarako Gaztetxea, ARIZMENDI Ikastola, etc.

La celebración estuvo llena de actos simbólicos, entre otros, se simbolizó un “intercambio de regalos entre norte y sur” y se cantó “en diferentes idiomas” una canción entre todos los colectivos “reivindicando la sed que tenemos del intercambio con otras realidades”.



**Itxaso baten egarri ginen  
eta aldatu gara  
Zirri egiten Isasi dugu  
ta busto egin gara  
Soka-zubiak egin ditugu  
Erori egin gara  
Eskeini eta eskertu dugu  
Hunkitu egin gara  
txaso baten egarri ginen  
eta egarri gara**

Esaldi zaharrak dio:  
“Txikiak handia bentzi leidi  
jakintzaz eta ahaleginez”  
Ekinak gaitu hezi  
eta hara nola garen hazi  
ametsez eta jakinminez.

**Itxaso baten egarri ...**

Años y siglos nos dan  
muchas razones para desistir  
y hay un abismo que pasar.  
Pero estamos aquí  
nos conectamos, seguimos de pie  
y soplan vientos para crear.

Alegria de quem fica, alegri de  
quem vai  
E saudades para quem fica e  
saudades para quem vai

**Itxaso baten egarri ...**

lacionados con actividades socio-económico-productivas y considerados como los de mayor potencial de entre todos los que nos han visitado en estos años.

Estuvieron David Efrén Salazar, de la Cooperativa CAIA (Ecuador, TRUKE 2000); Valcir Ramiro de Oliveira, del MST (Brasil, TRUKE 2001); Angeles López, del Centro de Derechos Humanos Victoria Diaz (México, TRUKE 2002); Moisés Porti-

llo, del Grupo Bajo Lempa (El Salvador, TRUKE 2003); Emilio Rodríguez Peñate, de la ACPA (Cuba, TRUKE 2003); William Ramirez, del Grupo Salinerito (Ecuador, TRUKE 2004); Victoria Rafael, de la empresa participativa ECOMAR (Mozambique, TRUKE 2004); Gilberto Blanco, del MINAZ (Cuba, TRUKE 2005); y Carmen Campos, de la cooperativa de crédito La Esperanza (México, TRUKE 2005). ■



**Valcir Riveiro** “La empresa social es una búsqueda constante de equilibrio, una tensión permanente entre lo económico y lo social; entre la democracia y la agilidad en toma de decisiones; entre el interés individual y colectivo. Además creo hay que combinar la lucha económica con la lucha política”.



**Victoria Rafael** “El TRUKE nos permite abrir la visión, conocer y tener referencias de otras realidades, otras culturas y otras formas de hacer; no solo a nosotros sino que a las personas cooperativistas también. Para mi, me ha permitido ver que desde lo pequeño, con trabajo y esfuerzo, se puede hacer algo grande”.

# San Virila, el abad que viajó en el tiempo



El monasterio de Leire, cuna de la historia de Nafarroa, panteón de sus reyes, y uno de los rincones más sugestivos de Euzkal Herria, fue escenario del prodigioso viaje en el tiempo que hizo uno de sus primeros abades allá por el siglo X.

**Eukeni Olabarrieta**

San Virila, abad del monasterio de San Salvador de Leire, gran enamorado de la naturaleza, era muy aficionado a dar largos paseos por los alrededores del convento; durante los mismos meditaba y se preguntaba cómo sería posible, con la sola contemplación de Dios, ser feliz en el cielo por toda la eternidad. Una vez, cansado por la larga caminata, se sentó junto a una fuente, se apoyó en un árbol, y poco a poco le fue entrando una dulce somnolencia amenizada por los armoniosos cantos de un ruiseñor, un canto como no había oído nunca, una caricia para los oídos, que le fue haciendo caer en un éxtasis inimaginado.

Cuando despertó de la cabezadita y vio la posición del sol, se dio cuenta de que se le había hecho muy tarde y que había que volver al cenobio. Cuando empezó a andar se percató de que el claro del bosque donde estaba la fuente y el sendero de vuelta aparecían invadidos de ramas, zarzas y malezas. Se encontraba además dominado por una extraña sensación de pesadez, de cansancio, lo que unido a la dificultad para seguir el camino hizo que la vuelta al convento fuese una marcha penosa. Llegó al monasterio cansado, lleno de arañazos, y su desorientación aumentó al ver los cambios que había en las estancias, en el mobiliario, e incluso en las caras y en los hábitos de los monjes. Cuando les dijo que era el abad le tomaron por loco y le negaron el paso, pero a fuerza de insistir les obligó a escucharle y prestarle atención. Por los muchos detalles que aportó y después de revisar la documentación del cenobio, identificaron al recién llegado como el Abad Virila... que había desaparecido en el bosque trescientos años atrás y del que se sospechaba había

sido devorado por los lobos de la sierra. Días después el abad Virila moría en el monasterio, donde fue enterrado en olor de santidad y venerado por todos los monjes.

## ¿Existió el abad Virila?

En Leire y en la comarca la historia de Virila no es una mera leyenda. Es un hecho cierto que hubo un abad Virila que nació en Tiermas y hay un documento del año 982 en el que se menciona a Virila y comparece como abad. El calendario cisterciense de Leire le incluía entre sus santos auténticos.

¿Fruto de la imaginación popular, pensamiento surgido de los entresijos de la mística o personaje real? Su existencia real ha sido muy discutida, aunque actualmente se considera que existió y que fue abad entre los años 928 y 950. Hay en el monasterio un testimonio iconográfico muy valioso: en el tímpano del portal de la iglesia abacial hay un relieve del abad Virila del siglo XII. Hay también una imagen del siglo XIII y una urna con sus restos que sufrió muchas vicisitudes, sobre todo en la azarosa existencia del monasterio durante el siglo XIX.

La leyenda del fraile que se pierde en la eternidad no es privativa ni de Leire ni de Nafarroa. Con mínimas variantes la encontramos en otros puntos de la península Ibérica, de Europa e incluso de Asia.

Pero lo que realmente existe, lo que de verdad se puede ver y admirar, es el monasterio de San Salvador de Leire al que iremos el mes que viene siguiendo los pasos del abad Virila. ■



# Los “superabuelos”

**La actividad deportiva sin control iniciada con la jubilación, tras muchos años de vida sedentaria, amenaza con causar una epidemia de lumbalgias.**



Comprarse un chándal y apuntarse a un gimnasio no basta para mantenerse en forma. Ni cuando uno es joven, ni mucho menos cuando se hace mayor. La actividad deportiva iniciada sin control después de una vida sedentaria, como la que hacen en la actualidad la mayoría de los trabajadores, amenaza con desencadenar una auténtica epidemia de lumbalgias.

Los especialistas dicen que esto es algo que se ve cada vez con más frecuencia en las consultas de traumatología y huesos. Una persona llega a la jubilación después de muchos años, tal vez décadas, sin hacer el más mínimo ejercicio. Se ha pasado la vida laboral sentado frente al ordenador ocho horas al día y dedicando su tiempo libre a la familia y a los compromisos sociales. Cuando se jubila y por fin se ve con tiempo libre para recuperar la actividad deportiva, descubre con alegría que, efectivamente, la oficina no le ha dejado a los 65, o quizás a los 60, tan machacado como le dejó a su padre el final de la etapa laboral. Y se pone a sudar como un loco.

Pero su cuerpo ha envejecido, no está acostumbrado al ejercicio -menos aún de ese nivel- y, para colmo, es posible que, bajo su aspecto aparentemente tan bueno, hayan aparecido ya algunas enfermedades crónicas propias de la edad. El colesterol demasiado alto, tal vez haya superado una angina de pecho, sus pulmones ya no responden como antes...

**La actividad deportiva iniciada sin control después de una vida sedentaria, como la que hacen en la actualidad la mayoría de los trabajadores, amenaza con desencadenar una auténtica epidemia de lumbalgias.**

## A cualquier edad

El de espalda es el dolor que mayor número de consultas genera en los servicios especializados. El 80% de las atenciones que se prestan están relacionadas directamente con esta patología, que no entiende de sexos ni edades. Cuatro de cada cinco personas lo sufren como mínimo una vez a lo largo de su vida. Generalmente se desata en la década de los 30, pero se da también en niños y, cada vez más, por lo visto, debuta también en la tercera edad.

Para muchos de los afectados se convertirá en un problema crónico, aunque sólo para unos pocos, que ni siquiera llegan al 5%, acabará precisando de quirófano. En muchos casos, basta una buena

higiene postural para superarlo, aunque también ayuda una correcta alimentación y una vida sin tabaco. La prevención, de hecho, constituye el principal tratamiento que se receta contra este problema de salud, tan extendido que es la primera causa de baja laboral.

Si ha de ser así, los especialistas aconsejan levantarse de la silla al menos una vez cada dos o tres horas durante dos o tres minutos. Ese tiempo debería utilizarse para realizar pequeños ejercicios, como estiramientos. «Parece una tontería, pero relaja mucho algo tan simple como caminar un poco para estirar los pies y los brazos», asegura el experto de Quirón Madrid. El tipo de mobiliario, acorde con el trabajo que se desempeña, también contribuye a evitar complicaciones.

## Feliz descanso

Una vez en casa, el cuidado del lecho sobre el que se duerme es también fundamental. Tradicionalmente, los expertos recomendaban ‘cama dura’, con un colchón fuerte y la colocación bajo él de una tabla, para mayor seguridad. Esto se sabe ya que es inútil. «El colchón ha de adaptarse al cuerpo y renovarse cada diez años. Un buen descanso es la base de una espalda sana».

Los especialistas aconsejan, asimismo, no utilizar relajantes musculares, salvo que se usen por prescripción facultativa. A la larga, pueden no hacer efecto. «Si hace falta un analgésico, es mejor ibuprofeno o paracetamol; y la fisioterapia, cuando está indicada y dada sólo por manos especializadas».

La cirugía cervical y para las hernias de disco se practica sólo con pacientes seleccionados. Apenas son un 5% del total: los más sanos, aquéllos a quienes ha fallado todo lo demás y los que se cree que pueden obtener algún beneficio del bisturí. «La mejor terapia de la patología de espalda sigue siendo no operarla», concluye el experto. ■

Publicado en [www.elcorreodigital.com](http://www.elcorreodigital.com) (30 marzo de 2009)

# Cesteros tradicionales (I)

**La utilización de cestos ha estado, tradicionalmente, muy presente en nuestra vida cotidiana. El uso ha ido descendiendo por la aparición de nuevos materiales, como las materias plásticas.**

El desarrollo humano conllevó la necesidad de conservar y trasportar los más diversos productos o cosas, para lo que empezaron a utilizarse los cestos, entendidos como recipientes formados por el entrecruzamiento de diversas materias vegetales flexibles. Con el transcurso del tiempo el hombre fue adaptando estos enseres a las necesidades que se le fueron planteando, utilizando nuevos materiales y técnicas para su elaboración, que tradicionalmente tuvieron un marcado carácter artesanal.

Este tipo de cestos ha estado muy presente en nuestra vida cotidiana hasta la generalización del empleo de la goma y las materias plásticas en su elaboración. La producción tradicional ha tenido una notable concentración en determinados pueblos o zonas de nuestro país, destacando la cuenca del Ibai-eder (Urrestilla, Nuarbe, Matxinbenta), en Oñati, Segura, Zumárraga y Astigarraga en Gipuzkoa o Uharte en Navarra y Muxika, Munguía, Lezama y Durango en Bizkaia.

Dentro de las distintas clases de cestería, nos vamos a referir a la que utiliza la técnica del entrecruzado de flejes de castaño, una de las empleadas en nuestro país. Posiblemente el artesano más destacado en esta especialidad, durante las últimas décadas, sea el bizkaino Juan Unzueta Solaegui, que a su gran dominio de esta especialidad se une una dilatada experiencia de más de setenta años en este trabajo.

## El artesano

El primer Unzueta elaborador de cestas utilizando como materia prima el castaño, fue Melchor, de segundo apellido Campanaga, nacido en el caserío Matxorri, situado en el barrio Orozketa del pueblo bizkaino de Iurreta. Tras desempeñar varios trabajos, optó por aprender el oficio de



cesterero, con un experto en esta actividad, llamado Velez, que impartía sus conocimientos "en una tejabana", para acabar montando un taller en Durango, hacia 1.927, en el que llegaron a trabajar la práctica totalidad de sus diez hijos – seis hombres y cuatro mujeres – cada uno en sus tareas específicas.

Es destacable su capacidad emprendedora, pues poco después, ante la demanda de la zona minera bizkaina, para la que llegaron a elaborar hasta cien unidades diarias, no dudó en montar un taller-almacén en Gallarta, a donde se trasladaron a vivir su mujer y sus dos hijos mayores, y que estuvo en funcionamiento desde 1.930 hasta la guerra civil. Recordamos que los cestos para las minas servían para cargar los vagones y su capacidad era la equivalente a la cabida de

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

una pala. También elaboraban cestos para el transporte de pescado y en menor medida para el equipamiento de los burros. Los mayores de la zona minera recuerdan a los Unzueta que eran proveedores de productos de calidad, como "honrados y trabajadores".

Aunque varios hermanos han continuado trabajando en la cestería de Durango hasta fechas relativamente recientes, la actividad ha seguido gracias a Juan Unzueta Solaegui, nacido en Garai (Bizkaia) el 21 de Octubre de 1.924. Tras cursar las enseñanzas básicas, cuando tenía once años empezó a aprender el oficio en el taller familiar, bajo la exigente autoridad de su padre, en jornadas interminables de ocho de la mañana a diez de la noche. Juan fue dominando las distintas facetas que requiere la fabricación de las cestas.

Después de más de setenta años de cestero, Juan Unzueta es un reconocido maestro en la elaboración de una gran variedad de productos que van desde las cestas más clásicas, hasta las de carácter decorativo. Hay que destacar su extraordinaria capacidad de trabajo, así como de innovación, habiendo introducido un gran número de cambios, que puede afirmarse, han revolucionado esta actividad, tanto en el diseño, como en las técnicas de elaboración. En ocasiones ha impartido cursos sobre cestería.

En opinión de Juan Unzueta, para desempeñar con éxito el oficio de cestero, utilizando adecuadamente la técnica del entrecruzado de flejes de castaño, son necesarias, al menos, dos condiciones. Por un lado, sentir satisfacción por el trabajo bien hecho y por otro, una cierta habilidad que se puede adquirir con la experiencia.

### Los medios productivos

Entre los principales medios productivos con que cuenta la cestería Unzueta, destacan un edificio de una planta de unos 8m. de largo por 4 de ancho, donde se lleva a cabo la elaboración de los cestos y en uno de cuyos extremos se ubica un horno de 3 x 1 m. alimentado principalmente por virutas y restos de madera. Cercano a este edificio se encuentra el antiguo taller de 8 x 5 m. con su horno, actualmente destinado a almacén de producto acabado y exposición.

En el taller actual ocupa un lugar preferente la "astoa" o banco de trabajo, de cuatro patas y sobre el que el artesano cepilla el fleje de castaño para darle el tamaño y grosor adecuados. Únicamente encontramos dos pequeñas máquinas, una lijadora y otra calibradora. Entre las herramientas: el machete o cuchilla de acero, que se utiliza al ser golpeado con un mazo para abrir la vara; la "aziak" o cuchilla de dos asideros, que se utiliza para trabajar en el "astoa"; martillos, punzones, macetas; y estructuras de madera, conocidas como moldes. El sistema que utiliza Juan para el afila-

do de las herramientas puede decirse que es arcaico y consiste en verter sobre una madera restos de piedra arenisca y tras colocarla entre su cuerpo y un entrante de la pared presiona sobre la misma la parte de la herramienta a amolar, siendo sorprendente la excelente calidad del corte que consigue.

Contiguo al edificio-taller se encuentra un pozo de agua, utilizado para ablandar las varas de castaño. Juan Unzueta recuerda que llegaron a utilizar en las épocas de mayor actividad hasta cinco pozos de 5 x 2,5 m. También llama la atención un depósito de nogalina donde introducen los cestos en el caso en que los clientes lo demanden.

Teniendo en cuenta los medios productivos disponibles, resulta evidente el carácter artesanal del trabajo que realiza este artesano.

Adquiere una gran importancia el acopio de cepas de castaño adecuadas para este trabajo. Juan Unzueta nunca ha tenido castañares en propiedad, consiguiendo los materiales que necesitaba por acuerdo con los dueños de los montes, a los que compra por

---

**Este tipo de cestos ha estado muy presente en nuestra vida cotidiana hasta la generalización del empleo de la goma y las materias plásticas en su elaboración.**

---

kilos, principalmente en las poblaciones guipuzkoanas del Alto Deba, en el entorno de Leintz-Gatzaga y Arrasate-Mondragón. El artesano, gran conocedor de la madera, dispone anualmente de las cepas rectas de castaño que necesita, que se cortan siempre en invierno y en luna menguante. Otros materiales, como el avellano, roble, fresno, entre otros, son menos adecuados para la elaboración de cestos. ■



## Gipuzkoa lidera la inversión en I+D+i en España

Gipuzkoa es la provincia que lidera la inversión en I+D+i en España, al destinar el 2,05% de su PIB en el año 2007, por encima del 1,93% de Madrid y el 1,88% de Navarra. Esta cifra supone además superar la media europea (del 1,84% en 2006), siendo el único territorio vasco en hacerlo. Vizcaya se queda en el 1,52% y Álava en el 1,28%, según los datos del servicio vasco de estadística (Eustat).

Este liderazgo tiene como base clara la actividad que en el ámbito de la I+D+i desarrolla el Grupo Mondragón. Las cifras hablan por sí solas. El Alto Deba, comarca donde se ubica la sede central del grupo y de la mayor parte de sus cooperativas es, de lejos, la que más recursos en relación a su PIB destina a I+D en Euskadi, y probablemente en España. La cifra alcanza el 4,42%, más que tri-

plicando la media española y superando incluso a los países líderes europeos: Suecia (3,82%), Finlandia (3,45%) y Alemania (2,51%).

Al Alto Deba le siguen en esfuerzo en Euskadi otras tres comarcas guipuzcoanas, el Bajo Deba (2,60%), Donostialdea (2,12%) y el Goierri (1,98%).

A continuación aparecen las primeras vizcaínas, el Duranguesado (1,82%) y el área de Gernika-Bermeo (1,81%).

El resto de comarcas guipuzcoanas aparecen bastante retrasadas en el ránking, siendo la menos innovadora Tolosa (0,42%), por debajo de Bidasoa (0,43%) y Urola-Kosta (0,98%).

Diario Vasco, 14 de abril de 2009

## El Grupo Danobat recibe el galardón a la Internacionalización en los "Premios a la Industria" de la Cámara de Gipuzkoa

Juan Jesús Santa Cruz, directivo de la empresa Calcinor, empresario del año de esta edición en la que también fueron reconocidas Danobat, Estanda y Aner

### Danobat, un grupo que siempre mira al exterior

El Grupo Danobat logró un excelente ejercicio 2008 gracias principalmente a su dinamismo internacional. Con sede en Elgoibar (Gipuzkoa) e integrado en la Corporación MONDRAGON, es la empresa líder en el Estado en la fabricación de máquinas herramienta y se sitúa entre los 20 primeros fabricantes de su sector en Europa, con diez plantas productivas,

de las que cinco se localizan en Gipuzkoa. Además de sus otras fábricas en Bizkaia, Alemania, Reino Unido y Rumania, Danobat abrirá una implantación de servicio en Rusia y una planta en India, cuya construcción se llevará a cabo a lo largo de 2009. Además, dispone de delegaciones comerciales propias en Francia, Italia, Estados Unidos, Brasil, China y Japón. El grupo Danobat cuenta actualmente con una plantilla de 1.330 personas.

Noticias de Gipuzkoa, 25 de abril de 2009

## Satisfacción general en Gipuzkoa

Los acuerdos del G-20 siembran optimismo en los agentes económicos guipuzcoanos, que confían en que sienten las bases de la recuperación. La crítica viene de los sindicatos, que piden mejores defensas para los trabajadores.

Elías Atutxa (director general de Caja Laboral)

### «Da más valor a la profesionalidad de la Banca en España»

El director general de Caja Laboral, Elías Atutxa, aplaudió que la cumbre del G-20 haya sido una cita saldada «con contenidos y no sólo con una declaración de intenciones». Calificó de «histórico» el encuentro, que debe marcar el inicio de la recuperación y que, como tal, tuvo su reflejo en la Bolsa, aunque recordó que no se podrá hablar

de recuperación «hasta que lo confirmen las mejoras en otras variables, como el empleo o la inversión». En cuanto al sector financiero, centro de las reformas propuestas, valoró positivamente el papel que se quiere conceder al Fondo Monetario Internacional (FMI) como regulador y controlador del sistema. «Nos congratulamos de que vaya a existir un árbitro o policía a nivel mundial. Ha habido mucha frivolidad en el sistema financiero internacional, que hay que corregir con una vuelta a los valores tradicionales de la Banca». Una cuestión que «da más valor» a las estrictas medidas de control impuestas por el Banco de España y a la «profesionalidad de la Banca» española.

Diario Vasco, 4 de abril de 2009

# Cartas

1

## Barrenetxe

He leído en la revista TU Lankide del mes de marzo el reportaje sobre Barrenetxe. Me ha interesado mucho por la cercanía que tuve en su comienzo con esta cooperativa.

Quiero felicitar a Barrenetxe por los logros obtenidos en la actualidad y dejar constancia de algunos detalles que considero de interés:

1. Don Julián Olazabalaga, entonces director de la Escuela Profesional, fue el creador e impulsor del cooperativismo en el Markinesado, pero con Barrenetxe su dedicación y entrega fue muy especial, por ser cooperativista e intentar que sirviera de ejemplo de promoción rural, aplicable en algunos caseríos, como consta en "Gurea kooperatiben illeroko orria" nº 99 de fecha noviembre de 1972.
2. Se hicieron gestiones ante el IRYDA para conseguir un préstamo. Tuvo que ser con garantía personal y como los socios de Barrenetxe tenían dificultades para conseguir los avales, los consiguió Don Julián.
3. Además del préstamo de IRYDA, el mismo Don Julián obtuvo de particulares dos millones de pesetas, que entonces no era poco. Asimismo, consiguió una voluntaria para llevar las cuentas.
4. Como se lee en Gurea nº 137 de febrero de 1976: "El mayor invernadero de Vizcaya, llamado Barreneche, montado en Echevarría, ha sido aplastado por la última nevada, ...interesan experiencias como la de Barreneche, por ese aspecto social que ha tenido en sus comienzos, así como ayudas especiales de IRYDA, Escuela Profesional y otras. A pesar del reciente desastre, la experiencia va a continuar, ..."

**Maite García Iriondo, socia jubilada de Caja Laboral (nº 0032-3)**

2

## "50 años de CAJA LABORAL POPULAR

Hace 50 años nuestros mayores hicieron nacer en este pueblo una nueva idea, una nueva empresa, concebida en el seno de un anhelo solidario, cooperativo y obrero. Una empresa consagrada al desarrollo humano y social, de ámbito popular.

Ahora estamos inmersos en una crisis que pone a prueba si esta experiencia, o cualquier experiencia así concebida y así sentida, puede perdurar en el tiempo. Estamos hermanados por aquel deseo que iluminó la mente, el corazón, y, sobre todo, el camino hacia un futuro más justo y más humano para todos.

Con la convicción de que todos los seres humanos son creados iguales y con los mismos derechos y deberes para trabajar por su destino personal y por el destino colectivo queremos expresar nuestro reconocimiento y agradecerles su lucha y su trabajo a todos aquellos que hicieron posible Caja Laboral Popular.

Quisiera consagrar este espacio y estas palabras a su recuerdo, consciente de que cualquier cosa que diga o escriba no va a trascender al mundo, ni nada puedo añadir o quitar a la huella que ellos dejan con su ejemplo y su obra.

Pero ahora son los que siguen en activo los que deben consagrarse a la gran tarea que aún resta por hacer y que deberán tomar con la resolución incrementada por el respeto a los que ahora honramos y por el sueño por la que ellos dieron lo mejor de sus vidas.

Afirmemos el compromiso, con coraje renovado, para que el esfuerzo del pasado no haya sido en vano. Roguemos para que este pueblo, este anhelo y este sueño solidario no desaparezcan jamás del corazón de las personas solidarias del mundo entero.

Hagamos que Caja Laboral no pase a la historia sólo por lo que ha hecho sino por lo que va a hacer en el futuro.

JML

## Conferencia sobre modelización de procesos de mecanizado

El 7 y 8 de mayo en San Sebastián

La 12 edición de la Conferencia sobre Modelización de Procesos de Mecanizado organizada por Mondragon Unibertsitatea, es la conferencia referencia en el ámbito mundial en lo que a Modelización de Procesos de Mecanizado se refiere. Aborda aspectos que están relacionados con todo aquello que permita desarrollar una capacidad de predicción de lo que va suceder durante el mecanizado.

### Redes de colaboración

La idea es reunir en un foro o entorno común a profesionales de la industria, universidad y centros de investigación para que se presenten y se conozcan y puedan debatir los recientes avances en el entorno de la modelización de procesos de mecanizado y, como resultado de esta interacción, se establezcan redes de colaboración estables en el tiempo.

Además, se presentarán cerca de un centenar de trabajos y experiencias, lo cual significa un record en la historia de las celebraciones de esta conferencia.

La realización de este evento, supone para Mondragon Unibertsitatea el reconocimiento por parte de los estamentos del CIRP, de una capacidad demostrada en el ámbito de la modelización de procesos, área en el que MGEP viene trabajando desde 1999 y en la que es uno de los referentes mundiales.

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

## IV Jornada de Branding

### Organizados por Iraunkor

La próxima jornada sobre branding, IV Jornada de Branding se celebrará el 18 de junio en el Kursaal, Donostia.

En esta jornada, en la que se analizará la importancia de la marca desde diferentes puntos de vista, tomará parte el Director General de IMAGINARIUM, Felix Tena y la Responsable de Marketing de IK4, Itziar Cenoz.

Más información: <http://www.brandingaquiyahora.com/>.

## Ate irekiak fakultate guztietan

### Maiatza bitartean luzatuko dira

Apirilean eta maiatzean jarraituko dute ate irekiko bilerak hiru fakultateetan.

### Goi Eskola Politeknikoa

#### Arrasateko Kanpusa

**Maiatzak 7** - osteguna 17:30 Areto Nagusia

**Maiatzak 21** (2. zikloa) - osteguna 17:30 Areto Nagusia

Informazio gehiago 943 73 96 29  
(Beatriz Guereñu), [bguerenu@eps.mondragon.edu](mailto:bguerenu@eps.mondragon.edu).

### Enpresa Zientzien Fakultatea

#### Oñatiko Kanpusa

**Maiatzak 14** - osteguna 1800 Areto Nagusia.

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

### Bidasoako Kanpusa

**Maiatzak 7** (2. zikloa) - osteguna 1800 Areto Nagusia.

**Maiatzak 21** - osteguna 1800 Areto Nagusia.

Informazio gehiago 943 63 91 29 (Iraitz Oiartzabal),  
[ioiartzabal@bidaso.eteo.mondragon.edu](mailto:ioiartzabal@bidaso.eteo.mondragon.edu).

### Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea

**Maiatzak 9** - larunbata 11:00 Areto Nagusia

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

## Crusos previstos para mayo 2009

	Inicio	Final	Horas
<b>El mando intermedio y las técnicas avanzadas de gestión industrial</b>	4-mayo-09	12-mayo-09	24
<b>STEP7 e Introducción a los PLC's SIEMENS S7</b>	4-mayo-09	14-mayo-09	24
<b>Programación de la producción mediante TOC</b>	5-mayo-09	7-mayo-09	16
<b>Gestión Avanzada de Proyectos</b>	11-mayo-09	9-juni-09	44
<b>Quién es quién y qué es qué en Gestión de la Investigación</b>	11-mayo-09	19-mayo-09	20
<b>Hidráulica. Válvulas proporcionales y lógicas</b>	11-mayo-09	28-mayo-09	36
<b>Optimiza el código de tú página Web (mantenimiento, usabilidad y accesibilidad)</b>	12-mayo-09	14-mayo-09	20
<b>SolidWorks, Curso Avanzado</b>	18-mayo-09	28-mayo-09	24
<b>Gestión de la Producción</b>	19-mayo-09	25-juni-09	68,5
<b>Iniciación al Ecodiseño</b>	19-mayo-09	21-mayo-09	12
<b>Gestión y Prevención del Estrés Personal y Organización de su tiempo</b>	25-mayo-09	29-mayo-09	20
<b>Autómatas programables Simatic S7-300. Nivel II</b>	25-mayo-09	11-juni-09	36
<b>Curso Avanzado: "Cómo sacar el máximo rendimiento a mi sitio web empresarial"</b>	5-mayo-09	17-juni-09	80



**1 “Manual práctico de arbitraje cooperativo”**  
**A. Elejabarrieta, G. Gondra, S. Merino**

Este manual publicado por el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi y adaptado a la Ley 60/2003 sobre arbitraje, consta en una primera parte de una introducción expresa sobre el arbitraje en el País Vasco, con especial énfasis en la experiencia cooperativa. Posteriormente, expone con más detalle varios casos en los que interviene Bitartu, el Servicio Vasco de Resolución Extrajudicial de Conflictos en Cooperativas.

**2 ARTEZ**  
<http://www.artez.net/>

ARTEZ Euskara Zerbitzua Kooperatiba Elkarte 1990 urtean sorturiko enpresa da eta bere xedea, lan munduan, euskara sustatu, garatu eta normalizatzea da. Zentzu honetan, zerbitzu ugari eskaintzen ditu: hizkuntz aholkularitza, itzulpen zerbitzua, ... baina benetan ezaguna da papergintzan eskaintzen dituen baliabide zabalengatik: agendak, postalak, eta abar luzea.

# hizkuntzen kornerra



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

**Podrás ganar un reproductor MP4 cortesía de BEEP Durango.**

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



**1** | Nola esaten da euskaraz  
**“Autogestión”?**

- **Autogestioa.**
- **Norberekiko kudeaketa.**
- **Autokudeaketa.**

**2** | How do you say in English  
**“Autogestión”?**

- **Automanagement.**
- **Self-management.**
- **Self-administration.**

Nola parte hartu:  
 tulankide@mondragonlingua.com  
 posta elektronikoko helbidera bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik.

**Aurreko hileko irabazlea | Last month winner**



**Juan Ignacio Echániz,**  
 AURRENAK kooperatibakoa  
 Marko digitala irabazi du.

**Erantzun zuzena | Right answers**

- Consejo de vigilancia
- 1. Supervisory Board.**
- 2. Zaintza-batzordea.**

## Iñaki Landa Edertek

Material berrien ikerlari honek oso gustuko dauzka aspaldiko kotxeak. “Dos caballos Charleston” modeloa dauka eta “Donosti bi zaldi” elkartearen kide da.



# “Ikerketa zentroi orain lan gehiago egitea dagokigu”

### Noiztik Edertek-en?

Beno, hemen baino lehenago Fagor Ederlanen ibili nintzen. Orain dela 22 urte hasi nintzen han, saiakuntza ez birrintzaileen sailean. Ondoren, ikerketa garapenera pasatu nintzen, fundizioarekin eta burdinarekin lotuta.

### Beraz, ikerketa arloan espezializatzen joan zinen.

Bai, horrela da. Fagor Ederlanen sakabanatuta geunden, baina ondoren, Edertek momentu honetan Garaian duen egoitzara etorri aurretik, sail berean bildu ginen ikerketa eta garapen arloan ari ginena.

### Gaur egun zertan diharduzu?

Material berriekin ikertzen, batik batik aluminioarekin.

### Badirudi aluminioa dela etorkizuneko materiala automozioan.

Bai eta ez. Tendentzia hori aspalditxo aurreikusten zen, baina nahiz eta kotxeetako pieza batzuetan aluminioa sartu den, bere abantaila eta desabantailak ditu: arinagoa da burdinarekin konparatuta, baina garestiagoa ere bai, beraz...

### Krisiaz galdetzea derrigorra da.

Bai, nahiz eta ez digun gehiegi eragiten, izan ere, ikerketa zentroi momentu honetan lan gehiago egitea dagokigu, enpresei etekina ateratzen laguntzeko, ahalik eta epe laburrenean. Gure helburua akatsik gabeko piezak egiteko baliabideak erraztea izan behar da.

### Kotxez ari garenez, zalea zara, ezta?

Bai, batez ere aspaldiko kotxeak ditut gustuko. Garajeen mimo handiz gordetzen dut “dos caballos” bat, eta noizbehinka bueltatxo bat ere ematen dut berarekin.

### Nora joaten zara, bada?

Donostian dagoen elkarte bateko kide naiz, “Donosti bi zaldi” izena du, eta bertan elkartzen gara horrelako autoa dugunok. Hainbat irteera antolatzen ditugu...

### Nolakoa da zure kotxea?

Charleston estilokoa da, burdeos eta beltza koloretakoa. 600 cm<sup>3</sup>-ko motorra du eta 26 zaldi. Aitak erositako kotxea da, 1976. urtean. Hainbat kilometro egin zituen berarekin, mendira ere joaten zen perretxiko bila! Eta, kuriositate bezala, 2.000. urtean arreba ezkontzako kotxea izan zen!

### Egin diozu konponketarik?

Margotu bakarrik, txapa nahiko biguna duenez, merezi zuen eta! Bestelakoan, modelo originala mantentzen dut.

### Zenbateko abiadura hartzen du?

Lauan 110 eta aldapan behera 130 ere hartzen du.

### Askotan erabiltzen duzu?

Noizbehinka, batez ere eguraldi ona dagoenean, deskapotea da eta! Horretaz gain, elkartetik antolatzen ditugun irteeretan ere hartzen dut parte. Ekainean, esate baterako, Debagoienara etorriko gara eta baita Arabako Errioxara ere. Horretaz gain, aurten Frantziako elkarrekin antolatzen duen bilkuran ere egongo gara, Landetan. Eta Durangon ere erakustaldi berezia prestatu dugu, bertako Udalak lagunduta.

### Zenbat lagun mugitzen zarete irteera bakoitzean?

Gure elkartetik 50 lagunetik gora.

### Zein da zure eguneroko kotxea?

Rover 825 SD bat dut. Eta garajeen beste bat dut gordeta: Rover 2.400 SD, 25 urte eta ia 600.000 kilometro dituena. Ea denbora hartzen dudan konponketatxo batzuk egiteko! Baina momentuz garajeen dago, geldirik!

