

# TULANKIDE

509



## MCC EN 2005

EL CONJUNTO DE MCC CULMINA CON BUENA NOTA EL AÑO DE SU 50 ANIVERSARIO.



**MONDRAGON**  
CORPORACION COOPERATIVA

**otsaila 2006**

EL PRÓXIMO 4 DE MARZO SE HOMENAJEARÁ A TODOS LOS FUNDADORES DE LAS COOPERATIVAS EN UNA NUEVA CITA CON EL 50 ANIVERSARIO DE LA EXPERIENCIA.



MATRICI SISTEMAS SE TRANSFORMA EN COOPERATIVA MIXTA DE TRABAJO ASOCIADO.



EUSKADIKO KUTXAK 50 URTEAN AMORTIZATZEKO HIPOTEKAK ESKAINTZEN DITU.

# febrero 2006



8



26



38



40

## 2006 EKITALDIARI BEGIRA

**Finantza Taldeak 2005 ekitaldi borobila egin du; Industri Taldeak nahiko ondo bukatu du eta Banaketa Taldeak aurreikuspenak gainditu ditu. Tentu baikorrarekin 2006 urteari begira gaude orain.**

KOOPERATIBETAKO BERRIAK	4
EN PORTADA	22
BEGI-BELARRI	30
AULA COOPERATIVA	32
COLABORACIONES	34
COMISIÓN PERMANENTE	36
HIRUGARREN MUNDUA	37
DESARROLLO DIRECTIVO	38
EUSKAL KULTURA	40
EUSKARALAN	42
ZURE HITZA	43
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	44
ANTZINAKOAK	46
MITOS Y LEYENDAS	48
LIBROS Y WEB	49
PASATIEMPOS	50
CARTAS	51
PERSONAJE	52

**5** **NUEVA CITA CON EL 50 ANIVERSARIO DE LA EXPERIENCIA**  
El próximo 4 de marzo se celebrará en Mondragón el "Día de los fundadores" un acto de reconocimiento a todos los fundadores de las cooperativas de MCC.


**8** **MU Y EPSILON EUSKADI TRIUNFAN CON LOS COCHES**  
Ya se ha licenciado la primera promoción del "Máster en Especialización Técnica en Competición Automovilística". A la segunda edición han optado 500 candidatos. Sólo 25 han superado el corte.

**26** **JESUS CATANIA, PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MCC**  
Enfrenta con ánimo optimista su último ejercicio completo al frente del Consejo General.

**38** **MARCIAL LOSADA, EXPERTO EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**  
La aportación científica de este psicólogo y matemático ha consistido en descifrar las claves de los equipos de alto desempeño.

**40** **AMAGOIA ETXEBERRIA, DISEÑATZAILEA**  
"Den-dena eman dut nire ametsa lortzeko".

## TU LANKIDE

ARGITARATZAILEA	OTALORA. Azatza. 20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa. Telefonoa: 943 712 406. Faxa: 943 712 339
ZUZENDARIA	Javier Marcos (jmarcos@otalora.mcc.es)
ERREDAKZIO-KONTSEILUA	Lehendakaria: Juan M <sup>º</sup> Otaegi. Kideak: José Antonio Ajuria, Espe Arregi, Juan Cid, Mikel Garcia, Jesús Ginto, José M <sup>º</sup> Larramendi, José M <sup>º</sup> Larrañaga, Carlos Sarabia, Carmelo Urdangarín, Ane Zabalegi, Mikel Zabala.
DISEINUA ETA MAKETAZIOA	Josan Martínez Esquíroz.
IMPRIMATZAILEA	Elkar-mccgraphics. D. L. BI-2583-89
ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK	 



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



## 2005: EN CONJUNTO, BIEN

# E

El ejercicio 2005 pasará a la historia de la Experiencia como un año positivo para el conjunto de MCC. El Grupo Financiero realizó un ejercicio brillante; el Grupo Distribución superó el año con nota; y el Grupo Industrial, en su conjunto, terminó el año con crecimientos estimables en sus principales variables.

Obviamente, la expresión "en conjunto", que alude a la globalidad de MCC, diluye en la colectividad los éxitos más sonoros cosechados por algunas de nuestras cooperativas, y al mismo tiempo, oculta en ese anónimo conjunto los reveses sufridos por algunas otras. A las primeras hay que transmitirles una felicitación tan sonora como su éxito y a las segundas un mensaje de aliento y confianza para que entre todos acierten a reorientar el rumbo de sus empresas.

En cualquier caso, y al margen de la propia evolución cuantitativa, 2005 ha sido pró-

digo en otro tipo de acontecimientos. Así, el pasado mes de octubre celebramos el 50 aniversario de la puesta en marcha de nuestra Experiencia Cooperativa. Ese mismo mes tuvo lugar el IX Congreso Cooperativo, en el que aprobamos el proyecto de adaptación organizativa del Grupo Industrial de MCC, cuyas principales novedades son la desaparición de las agrupaciones y la constitución de un nuevo Centro de Promoción de empresas. Asimismo, se han producido incorporaciones de cooperativas como Electra Vitoria, Evagraf o Loramendi; y se han creado cooperativas nuevas como Gerodan, Ibai o Goimek; tenemos ya 6 Qs de oro y 13 Qs de plata; en internacionalización hemos acabado con 53 empresas filiales en el exterior... Sin duda, un año fecundo.

En cuanto a las expectativas para este año, cabe señalar que son halagüeñas, mejorará el conjunto y también las cooperativas que este pasado ejercicio han atravesado por dificultades.

## DE S.A. HACIA S. COOP.

# L

La cooperativización de empresas de capital no es una práctica novedosa en MCC. A lo largo de nuestra historia, de ya más de medio siglo, se han vivido muchos procesos de transformación: Comet, Irizar, Orbea, Coinma, Hertell, Urola, Fabrelec, Mapsa, Domusa, Becker, Loramendi ... Hasta completar una lista de empresas que en la actualidad emplean en torno al 10-15% de los trabajadores industriales de la Experiencia.

Las circunstancias y motivaciones que han rodeado estos procesos no siempre han sido las mismas. De hecho, en los inicios de la Experiencia, ser cooperativa era una condición sine qua non para formar parte del entramado cooperativo del grupo de empresas asociadas a Caja Laboral Popular. Posteriormente, cuando ya la naturaleza jurídica de la sociedad no era requisito indispensable para ser miembro de MCC a través de las filiales, se han dado procesos de cooperativización en sociedades que atravesaban serias dificultades. En todos estos casos, los esfuerzos han sido considerables, pero en último término la transformación ha permitido mantener los empleos y relanzar

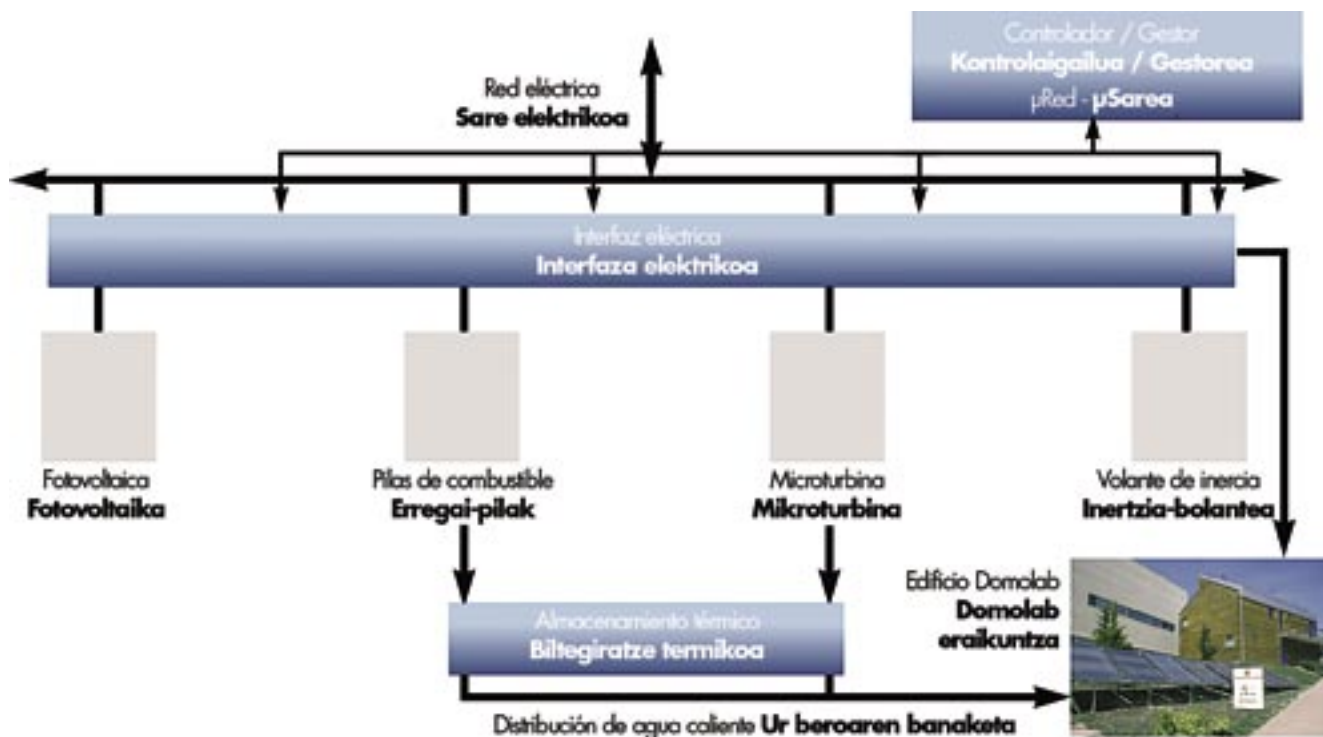
las actividades.

Este último mes nos ha sorprendido, gratamente, por supuesto, la noticia del proceso de transformación en cooperativa de MB Sistemas, una sociedad que nació bajo la tutela de Matrici, y que tras cinco años como empresa de capital ha decidido apostar por la fórmula cooperativa. Y esta apuesta no la ha hecho por ser un requisito obligatorio de pertenencia a ninguna otra entidad, ni tampoco porque esté atravesando dificultades económicas que pongan en riesgo su actividad. Es simplemente una consecuencia de su vocación originaria. MB sistemas es la "crónica de una cooperativización anunciada", porque sus impulsores adquirieron formalmente ese compromiso hace ahora cinco años, al echar a andar la empresa como SA. Es por eso que tenemos que aplaudir que, antes de lo previsto, los socios de MB Sistemas hayan optado por el "S. Coop.". La operación representa cuanto menos un ejercicio de coherencia con nuestra cultura de empresa y con nuestro compromiso corporativo de crear puestos de trabajo preferentemente cooperativo en nuestro entorno. **TU**

**MB SISTEMAS ES LA "CRÓNICA DE UNA COOPERATIVIZACIÓN ANUNCIADA", UNA CONSECUENCIA ANTICIPADA DE SU VOCACIÓN ORIGINARIA.**

## Ikerlan-IK4 participa en la instalación de una microrred de generación distribuida en el Parque Tecnológico de Álava

ESTE SISTEMA ESTÁ DISEÑADO PARA LA GENERACIÓN EFICIENTE DE ELECTRICIDAD Y CALOR. TAMBIÉN COLABORAN EN EL PROYECTO MONDRAGÓN UNIBERTSITATEA, FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS, NATURGAS ENERGÍA Y ZIV PROTECCIÓN & CONTROL.



Ikerlan-IK4 participa en la instalación de una microrred en el edificio Domolab que este Centro de Investigaciones Tecnológicas dispone en el Parque Tecnológico de Álava. El objetivo de este proyecto consiste en estudiar y ensayar este sistema que, entre otras ventajas, permite distribuir a múltiples usuarios energía eléctrica desde un punto de generación muy cercano a ellos, con el consiguiente ahorro de transporte energético y la eliminación de problemas en el suministro y calidad de energía.

Este proyecto, en sintonía con una política de desarrollo sostenible, cuenta también con la participación de Mondragón Unibertsitatea, Fagor Electrodomésticos, Naturgas Energía y ZIV Protección & Control, y recibe el apoyo del Gobierno Vasco y el Ministerio de Educación y Ciencia.

### VENTAJAS

Una microrred eléctrica es un pequeño sistema de distribución eléctrica que conecta múltiples usuarios a varias fuentes de generación y almacenamiento. Entre los beneficios que aporta, destaca la minimización de los costes de operación y mantenimiento, la mejora de la fiabilidad de los sistemas eléctricos o la optimización de la garantía de suministro y calidad de energía. Asimismo, las microrredes facilitan la disponibilidad de la ope-

ración y la optimización de los recursos, al utilizar los que son adecuados (renovables, ahorro de combustible). Todo ello, sin olvidar que este sistema contribuye al desarrollo sostenible.

La plataforma de demostración instalada en el edificio Domolab de Ikerlan está compuesta por un sistema fotovoltaico de 2 kW, un motor stirling de gas natural de 10 kW, una microturbina de gas natural de 30 kW y un sistema de gestión de la microrred. El resultado proyectado será una microrred inteligente que combine diferentes fuentes de energía con eficiencia, incluidos los sistemas fotovoltaicos. La microrred actúa a modo de planta de ensayo para el estudio y validación futuros de nuevos planteamientos y soluciones tecnológicas.

**ENTRE LOS BENEFICIOS QUE APORTA, DESTACA LA MINIMIZACIÓN DE LOS COSTES DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO, LA MEJORA DE LA FIABILIDAD DE LOS SISTEMAS ELÉCTRICOS O LA OPTIMIZACIÓN DE LA GARANTÍA DE SUMINISTRO Y CALIDAD DE ENERGÍA.**

## Nueva cita con el 50 aniversario de la Experiencia Cooperativa

LA CITA ES EN MONDRAGÓN EL 4 DE MARZO EN UNA JORNADA DE RECONOCIMIENTO A TODOS LOS FUNDADORES DE LAS COOPERATIVAS INTEGRADAS EN MCC.

El próximo 4 de marzo tendrá lugar en Mondragón el tercer acto programado con motivo del 50 aniversario de la Experiencia Cooperativa. En esta ocasión se trata del "Día de los Fundadores", una jornada cuyo objetivo principal es reconocer a todos los fundadores de las cooperativas integradas en MCC.

Esta tercera entrega del 50 aniversario (en octubre del pasado año se celebró el "Día de don José María"; y en diciembre se rindió homenaje a los fundadores de Ulgor en el marco del "Día Mundial del Coeprativismo") se celebrará en Mondragón y la organización ha previsto la asistencia de unas 600 personas.

Los actos se iniciarán en la sede central de MCC con la proyección de un audiovisual sobre Valores y Principios cooperativos, a continuación una misa, y por último una comida en el polideportivo de Musakola, en Mondragón.

**EL "DÍA DEL OS FUNDADORES" ES EL TERCER ACTO CONMEMORATIVO DEL 50 ANIVERSARIO DE LA EXPERIENCIA, Y ESTÁ PENSADO COMO UN HOMENAJE Y RECONOCIMIENTO A TODOS LOS FUNDADORES DE LAS COOPERATIVAS INTEGRADAS EN MCC.**

### Programa de actos

Los principales eventos previstos para esta jornada son los siguientes:

- **Diaporama sobre Valores y Principios Cooperativos.** Consistirá en la visualización de un nuevo diaporama centrado en los Valores y Principios Cooperativos. La proyección tendrá lugar en la sede de MCC a partir de las 10.30 horas, con un pase cada cuarto de hora. Los asistentes dispondrán de un aperitivo en el hall principal del edificio.
- **Misa en memoria de los cooperativistas fallecidos.** A las 12.00 horas se celebrará una Misa en la Parroquia de San Juan Bautista de Mondragón en memoria de los cooperativistas fallecidos.
- **Encuentro de confraternidad.** En honor y agradecimiento a todos los fundadores de las cooperativas de MCC, tendrá lugar un encuentro de confraternidad en el polideportivo de Musakola de Arrasate-Mondragón, que incluirá:
  - Txistularis y Aurreku de Honor.
  - Bienvenida por parte del Presidente del Congreso de MCC, Juan M<sup>o</sup> Otaegui.
  - Intervención de Alfonso Gorroñoigoitia en representación de todos los fundadores.
  - Comida.
  - Actuación de los bertsolaris Aitor Mendiluze e Iñaki Murua.
  - Cierre del acto con la intervención del Coro Goiko Balu.

## ELKAR-LAN Y WORK-LAN BIZKAIA SELLAN UN CONVENIO DE COLABORACIÓN

La Sociedad para la Promoción de Cooperativas ELKAR-LAN, S. COOP. y la Asociación para el Fomento de la Economía Social WORK-LAN BIZKAIA suscribieron un Convenio de colaboración en un acto que tuvo lugar el pasado 1 de febrero.

Como consecuencia del Convenio, ELKAR-LAN, S. COOP. se compromete a difundir el modelo cooperativo, formar y motivar empresarialmente a los promotores de la Asociación WORK-LAN BIZKAIA, así como a dar un asesoramiento individualizado.

ELKAR-LAN, S. COOP. es la entidad del Movimiento Cooperativo Vasco especializada en la promoción y fomento de empresas Cooperativas en Euskadi. En sus tres años de actividad ha promovido la creación de 93 empresas Cooperativas en Euskadi y, además, ha prestado el apoyo y el asesoramiento técnico necesario para que 11 empresas ya existentes se transformaran en empresas Cooperativas.

Por su parte, la Asociación WORK-LAN BIZKAIA integra a importantes Centros Educativos de Formación Profesional de la Comarca del Gran Bilbao, tales como Salesianos Deusto, Colegio Zaballburu, Politeknika Txorierrri, Escuela de Química-Electrónica de Indautxu y Centro de Formación Somorrostro, que se han unido en la creación de la citada Asociación con el objetivo de promover empresas de Economía Social en Bilbao y sus alrededores.



## “Bazkide”: el valor de la acogida

**CERCA DE 2000 PERSONAS HAN PARTICIPADO EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS EN PROGRAMAS DE ACOGIDA TRAS SU INCORPORACIÓN A NUESTRAS COOPERATIVAS.**

En nuestra vida laboral lo más importante no es cómo se empieza, ni tampoco cómo se acaba, sino cómo se vive el tiempo que transcurre entre el primer y el último día de nuestra etapa profesional. Pero empezar bien facilita el tránsito.

Y de eso se ocupan los programas de acogida, de programar y desarrollar una serie de hitos que el socio debe sortear para que su ingreso en la cooperativa sea más llevadero y motivador.

En los últimos años cerca de 2.000 personas han realizado este programa, lo que les ha permitido conocer mediante módulos del programa Bazkide, impartidos en Otalora y en su propia cooperativa, diferentes temas: su proyecto de empresa, la historia de nuestra Experiencia Cooperativa, la cooperativa como organización institucional, así como aspectos sobre MCC, como su misión,



Orona



Ederfil-Becker

estructura, y las normas de intercooperación.

Asimismo, otra de las virtualidades de los programas de acogida es que incluye un día de visita a instituciones como el centro corporativo de MCC y Otalora, entidad esta última donde los participantes asisten a charlas sobre aspectos claves en el desarrollo de nuestra Experiencia: Eskola Politeknikoa, Caja Laboral, Lagun Aro, Fondos Intercooperativos... En definitiva, una serie de contenidos que pretenden impulsar el sentido de pertenencia de los recién incorporados a su propia cooperativa y al proyecto corporativo.

Las fotos que ilustran este texto se corresponden a sendas sesiones de acogida de nuevos socios en las cooperativas Orona, Ederfil-Becker y Ulma Packaging.

**LA ACOGIDA ES UNA INICIATIVA MUY BIEN VALORADA TANTO POR LA COOPERATIVA COMO POR LOS PROPIOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA BAZKIDE: LES PERMITE CONOCER Y VIVIR, ADEMÁS DEL PROYECTO DE SU EMPRESA, EL CONJUNTO DE COOPERATIVAS DE LA EXPERIENCIA.**



Ulma Packaging



## Azaro fundazioak enpresa proiektuen IV. sariketa antolatu du

**LEA-ARTIBAI ESKUALDEAN ENPRESA BERRIAK ETA LANPOSTU BERRIAK SORTZEA DA AZKEN HELBURUA.**

Azken urteotan bezala, Azaro Fundazioak enpresa proiektuen lehiaketa antolatu du. Lea-Artibai eskualdean sustapen kultura hedatzea da helburua, enpresa proiektuak sortarazi eta bultzatzea, eta lanpostu berriak sortzea.

Lehiaketa, eskualde honetan enpresa berri bat martxan jartzeko asmoa duten banakako zein taldeei zuzendua dago, konkretuki 2005eko urtarrilaren 1etik 2006ko maiatzaren 26ra sortutako enpresei. Aurkeztuko diren proiektuetatik hiru aukeratu dira, eta martxan jarri eta garatzeko 6.000 euro, 4.000 euro eta 3.000 euro emango zaie. Horretaz gain, proiektu guztiei laguntza teknikoa eskainiko zaie Azaro Fundazioetik.

Lehendabiziko ideiak aurkezteko epea martxoaren 17an itxiko da, eta proiektuak aurkezteko epea, berriz, maiatzaren 26an. Edozein zalantza argitzeko Azaro Fundazioa jo daiteke: 946169172 edo 946169002 telefonoen bidez.

**LEA ARTIBAI ESKUALDEAN ENPRESA BERRI BAT MARTXAN JARTZEKO ASMOA DUTEN BANAKAKO ZEIN TALDEEI ZUZENDUA DAGO.**

## ACUERDO DE COLABORACIÓN MONDRAGON UNIBERTSITATEA-DEGEBESA

Mondragon Unibertsitatea y la sociedad pública Debegesa (Deba Beheko Garapen Ekonomikorako Elkarte) suscribieron el pasado 2 de febrero en Eibar un acuerdo de colaboración cuyo objetivo es mejorar la competitividad de las empresas de la comarca de Debabarrena. En el acto participaron el rector de MU, Inaxio Oliveri, y el presidente y director gerente de Debegesa, Oscar Gabilondo y Juan Ángel Balbas, respectivamente.

Mediante este convenio, ambas entidades fomentarán el desarrollo de proyectos de investigación social enmarcados en los ámbitos de la empresa: formación, estructura económica, sostenibilidad, sociedad del conocimiento, participación social, responsabilidad social corporativa y de recursos humanos, entre otros. Asimismo, MU fomentará actividades de emprendizaje para el desarrollo de nuevas actividades económicas y colaborará directamente en los procesos de innovación de productos de las empresas de la comarca de Debabarrena (Deba, Eibar, Elgoibar, Ermua, Mallabia, Mendaro, Mutriku y Soraluze).

Este nuevo convenio pone de manifiesto, una vez más, la estrecha vinculación entre MU y el tejido empresarial de nuestro país.



## Se licencia la primera promoción del "Máster en Especialización Técnica en Competición Automovilística"

YA ESTÁ EN MARCHA LA SEGUNDA EDICIÓN DE ESTE PROGRAMA AL QUE HAN OPTADO MÁS DE 500 CANDIDATOS.



Los alumnos del máster siguen con atención las explicaciones de Marc Gené, piloto de Ferrari, en el acto de clausura de la primera promoción.

Mondragon Unibertsitatea entregó el pasado 31 de enero los diplomas a los 20 alumnos de la primera promoción del "Máster en Especialización Técnica en Competición Automovilística" (METCA), organizado en colaboración con Epsilon Euskadi. El acto tuvo lugar en el Centro de Alto Rendimiento de Epsilon en Azkoitia (Gipuzkoa) y a la cita acudió el piloto de Fórmula 1 Marc Gené, que hizo las delicias de los asistentes con su presencia y sus comentarios sobre el gran circo de las cuatro ruedas.

El máster, único de estas características en Europa, se ha convertido en un referente al estar enfocado a la formación anual de 24 ingenieros que quieran especializarse en automovilismo de competición. El curso tiene lugar en el citado Centro de Alto Rendimiento en Tecnología Automovilística que Epsilon Euskadi tiene en Azkoitia y lo imparten profesores de Mondragon Unibertsitatea y profesionales del mundo de la competición y la docencia a nivel interna-

cional. Se trata de un programa con un importante componente práctico, ya que los alumnos asisten a los circuitos durante la competición.

El máster está teniendo una aceptación excelente, como lo demuestra el hecho de haber recibido más de 500 solicitudes provenientes de diferentes partes del Estado español y Europa para formar parte de la segunda edición de este programa. Asimismo, la práctica totalidad de los recién licenciados ya están trabajando en empresas del sector de automoción.

Cabe reseñar que este curso está dirigido a titulados en ingeniería, investigadores especializados en tecnologías electrónicas y mecánicas del entorno de la automoción y profesionales de este sector.

**EL CURSO DOTA A LOS ALUMNOS DE LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS PARA INTEGRARSE EN UN EQUIPO DE COMPETICIÓN O EN LA INDUSTRIA DE AUTOMOCIÓN.**



Licenciados y alumnos de la segunda edición del máster posan para la foto.



## Oinarri creció un 23,44% en 2005

LA ACTIVIDAD AVALISTA DE OINARRI FUE MUCHO MÁS INTENSA EN LA SEGUNDA PARTE DEL EJERCICIO.

En el año 2005 la sociedad de garantía recíproca Oinarri culminó un extraordinario ejercicio que finalizó con un crecimiento del 23,44% en avales vivos a las empresas.

El desarrollo de su actividad avalista no fue homogéneo a lo largo del ejercicio 2005. Los primeros meses fueron más bien bajos con un retroceso en el importe de las inversiones realizadas, pero a mediados de año las empresas incrementaron de forma importante las inversiones y finalizaron el ejercicio con unos elevados niveles en las solicitudes de financiación para sus inversiones.

Por tanto, la actividad de Oinarri fue de menos a más y finalizó el ejercicio 2005 superando en un 16,85% el volumen de los avales otorgados en el año anterior, y en un 23,44% el importe de los avales en vigor que tenía a finales de 2004.

Ante la constatación de este incremento en las solicitudes de financiación de las empresas, Oinarri ha acordado para el ejercicio 2006, elevar los límites máximos a conceder por empresa, estableciendo con carácter general el de 750.000 euros para los avales financieros, y de 1.200.000 euros para los avales técnicos.

Durante 2005 se incorporaron a Oinarri 120 pymes vascas, finalizando el ejercicio con un total de 1.466 socios, y un capital social de 8,78 millones de euros.

**DURANTE 2005 SE INCORPORARON A OINARRI 120 PYMES VASCAS, FINALIZANDO EL EJERCICIO CON UN TOTAL DE 1.466 SOCIOS, Y UN CAPITAL SOCIAL DE 8,78 MILLONES DE EUROS.**



## ARIZMENDI IKASTOLAK UMEZAINZA BERRITUA INAUGURATU DU

Arrasaten kokatzen den Arizmendi Ikastolaren Umezaintzak aurpegi berria du. Azken hilabeteetan barrutik berritu dute zentroa eta otsailaren hasieran inauguratu zuten. Egokitzapen hauek, umeei eta familia osoari zerbitzu hobea eskaintzeko burutu dira.

Inaugurazio ekitaldian, Eusko Jaurlaritzako Ikastetxeen zuzendaria, Juan Jose Agirrezabala; Arizmendi Ikastolako lehendakaria, Mikel Lezamiz; eta Arrasateko Alkatea, Ignacio Lakunza izan ziren, besteak beste.

Dagoeneko 36 urte bete dituen ikastetxeak, zero eta sei urte bitarteko berrehun ume inguru eta 30 hezitzaile batzen ditu gaur egun.

Sorreratik, hainbat aldaketa izan dira Umezaintzaren antolaketa, kudeaketa eta funtzionamenduan oro har. 2001az gozotik Arizmendi Ikastolaren hamaika gunetako bat da eta MCCren barruan kokatzen da.

Arizmendi Ikastolako gune berrituak erraztasunak emango die umeei bere garapen pertsonalerako, eta irakasleei ere beraien lana kalitate handiagoan burutzeko aukera eskainiko die. Gune honekin, Arizmendi Ikastolak bere proiektua Leintz Bailaran indartu nahi du.



## AGENDA FORMATIVA

## OFERTA FORMATIVA CORPORATIVA



## PRÓXIMOS SEMINARIOS

- **Técnicas de negociación** (16, 17 y 24 marzo)

Los objetivos pedagógicos que persigue este curso son, entre otros, diagnosticar cuándo es necesario negociar, conocer el proceso a seguir en las negociaciones, tipos de negociaciones, conocer los puntos fuertes y débiles de uno mismo a la hora de enfrentar negociaciones...

Los contenidos de este curso se estructuran en torno a cinco epígrafes: introducción, preparación, inicio, desarrollo y cierre de la negociación.

El ponente de este curso será José Antonio Bonilla, de CESHberia.
- **Análisis y solución de problemas** (20 marzo)

El objetivo del seminario es triple: crear y dinamizar equipos de mejora para la solución de problemas; gestionar la participación, implicación y compromiso de los colaboradores; y conocer y manejar las herramientas para el análisis y solución de problemas del equipo.

Los contenidos se estructuran en tres capítulos: acondicionamiento, fundamentos del trabajo en equipo para la resolución de problemas y proceso a seguir en el análisis y resolución de problemas.

La ponente será Nerea Laburu, de Enbor Consultores.
- **Intraemprendizaje** (23 marzo)

El objetivo principal consiste en desarrollar una nueva cultura empresarial basada en la colaboración y la participación de toda la plantilla en la generación de nuevas oportunidades empresariales.

Los contenidos se centran en proporcionar conocimientos sobre qué es intraemprender, por qué las organizaciones deben intraemprender, y cómo intraemprender.

José Antonio Bonilla, de CESHberia será el encargado de dirigir esta sesión.
- **Dirección de reuniones** (27 y 28 marzo)

Se trata de un seminario de dos días de duración orientados a dirigir y moderar un equipo de trabajo con eficacia a través de la técnica de las reuniones; poner en práctica habilidades y recursos que optimicen el éxito de la reunión; y definir objetivos, prioridades, contenidos y medios para validar una reunión.

También en este caso el ponente será José Antonio Bonilla, de CESHberia.
- **Control del estrés** (30 y 31 marzo)

Dos jornadas dirigidas por Carmen Ugalde, de CESI Iberia, que persiguen acercar a los participantes a un tema de rabiosa actualidad: el estrés laboral.

El programa pretende comprender qué es el estrés, identificar sus fuentes, analizar sus consecuencias, y determinar estrategias y desarrollar habilidades para prevenirlo.
- **Cómo analizar la salud económico financiera de la empresa** (24 y 25 de abril)

Se trata de un seminario dirigido a gerentes y gestores de empresas que les presenta un método de diagnóstico práctico sobre la salud financiera de la empresa, en el sentido que está orientado a la toma de decisiones.

La técnica didáctica es eminentemente práctica y está basada en casos reales de negocios de nuestro entorno empresarial.

La encargada de impartir el seminario será la consultora financiera Gloria Montes.

## BREVES

- **Curso de Estrategia Competitiva**

El pasado 27 de febrero, lunes, dio inicio el curso sobre estrategia competitiva impartido por los doctores Ricart y Andreu de la prestigiosa escuela de negocios IESE. El curso, al que asisten 45 gerentes de cooperativas de MCC, está integrado por cinco sesiones presenciales, la inaugural del 27 de febrero, otra el día 28 de febrero y tres sesiones más a lo largo del mes de marzo, los próximos días, 6, 13 y 20.
- **Nueva edición del programa IKAS**

Este mismo mes de febrero, el día 24, se inició un nuevo programa Ikas, dirigido a recién ingresados en la cooperativa que se prolongará hasta el próximo 14 julio. Un total de 17 personas de **Fagor Ederbil** y **Victorio Luzuriaga Usurbil** participan en este curso pensado para facilitar la integración sociempresarial de estas personas en sus organizaciones.
- **Curso experto de empresas de distribución**

El 1 de marzo comenzó este curso que se prolongará hasta el próximo 29 de junio. En total participan 20 personas del **Grupo Eroski** en un programa que pretende el desarrollo de competencias de gestión en el sector de distribución.
- **Maier y la cultura de trabajo en equipo**

**Maier** se propone extender la cultura de trabajo en equipo a todos sus equipos directivos. Los días 15, 16 y 17 de febrero tuvo lugar el taller formativo de este programa, que tendrá continuidad en los próximos meses, en un proceso de apoyo a la aplicación y puesta en práctica de estas competencias.

## PROGRAMA DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Los equipos directivos de las cooperativas **Goiti**, **Egurko** y **Etorki** y de la empresa **FPK** se han puesto de acuerdo para realizar juntos el Taller formativo de este programa de desarrollo de competencias de trabajo en equipo.

En los meses próximos cada equipo directivo por separado llevará a cabo la segunda parte del programa, orientada a la aplicación práctica de las competencias conocidas en el taller formativo.

La foto esta tomada en los alrededores de Otalora.



## CLAUSURA DEL MÁSTER OTALORA

El 22 de febrero se celebró en Otalora el acto de clausura de la decimoctava edición del Máster en Dirección de Empresas Cooperativas. A la ceremonia de cierre acudió el vicerrector de MU Jose M<sup>º</sup> Aizega quien hizo entrega a los licenciados de los títulos correspondientes. Previamente, los participantes en este MBA asistieron a una conferencia impartida por el doctor Iñaki Beti, profesor titular de la Universidad de Deusto, sobre "El factor humano en las organizaciones desde el concepto de Inteligencia emocional". La foto de rigor y la tradicional cena pusieron el punto final a esta nueva edición del máster. Zorionak guztioi!



## JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS EN MONDRAGON UNIBERTSITATEA

### ALUMNOS Y PADRES TENDRÁN OCASIÓN DE VISITAR LAS DIFERENTES FACULTADES DE MU.

Mondragon Unibertsitatea ha organizado para los próximos meses de marzo, abril y mayo jornadas de puertas abiertas en las facultades de Mondragón, Eskoriatza, Oñati, Irún y Ordizia.

#### Escuela Politécnica Superior (Arrasate)

09-03-2006, 17.30

04-05-2006, 17.30

25-05-2006, 17.30 (2º ciclo)

10-06-2006, 11.00 (Colegio Mayor Biteri)

#### Escuela Politécnica Superior (Ordizia)

02-03-2006, 17.30

11-05-2006, 17.30

#### Facultad de Ciencias Empresariales (Oñati)

18-03-2006, 10.00 y 13.00

25-05-2006, 18.00

#### Facultad de Ciencias Empresariales (Irún)

16-03-2006, 18.00

18-05-2006, 18.00

#### Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (Eskoriatza)

30-03-2006, 18.00

27-04-2006, 18.00

18-05-2006, 18.00

Estas jornadas se realizarán en el Aula Magna de cada facultad. Para reservar fecha, será preciso llamar por teléfono con antelación a cada facultad: 943-712192 (Mondragón), 943-880062 (Ordizia), 943-718009 (Oñati), 943-639129 (Irún), 943-714157 (Eskoriatza).

## LITERATUR ASTEA HUHEZIKO FAKULTATEAN

### MARTXOAREN 20TIK 24RA BITARTEAN OSPATUKO DA.

Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak Literatur Astea antolatu du datorren martxoaren 20tik 24ra bitartean. Dagoeneko zortzigarren edizioa beteko du eta oraingo honetan "pekatu kapitalak" gaia aztergai izango da.

Programaren arabera, gai desberdinen inguruan hitz egiteko idazle hauek etorriko dira Eskoriatzako fakultatera: Kirmen Uribe, Hasier Etxeberria, Unai Elorriaga, eta Harkaitz Cano. Horretaz gain, urtero bezala, fakultateko ikasleek ere saio berezia antolatuko dute azken egunerako.



## AGENDA FORMATIVA

## OFERTA DE CURSOS AVANZADOS DE MU

## LOS PLAZOS DE INSCRIPCIÓN DE ESTOS CURSOS ESTÁN ABIERTOS.

Mondragon Unibertsitatea ha organizado diversos cursos avanzados que darán inicio en marzo y se prolongarán, en su mayoría, hasta junio.

## OFERTA DE CURSOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- **Curso avanzado en gestión empresarial.** El objetivo del curso es capacitar a licenciados, técnicos y profesionales en el desarrollo de conceptos, técnicas y herramientas del management, en su sentido más amplio y avanzado. En este curso se trata de entender la estructura funcional de la empresa como un todo dinámico, desarrollando de forma sistémica, la capacidad de análisis, diagnóstico y toma de decisiones, aprendiendo a relacionar óptimamente la empresa con su entorno.
- **Curso avanzado en marketing.** Se pretende capacitar a recién licenciados, técnicos y profesionales en el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar de forma óptima la relación integral con los clientes, activo fundamental de cualquier organización.
- **Curso avanzado en finanzas.** El objetivo es capacitar a los asistentes en el análisis de la problemática financiera; y poner a su disposición conocimientos de alto nivel necesario para el desarrollo como responsable financiero..
- **Curso avanzado en logística y transporte.** Se desea capacitar a recién licenciados, técnicos y profesionales en desarrollar las habilidades que necesitan para gestionar de la mejor manera posible la logística y el transporte de sus empresas.
- **Curso avanzado en gestión y dirección de entidades deportivas.** El curso persigue el objetivo de profundizar y ampliar los conocimientos y habilidades directivas y de gestión en el ámbito de las Entidades Deportivas, a saber, entidades que desarrollan actividades de gestión del deporte, tanto profesional como amateur, de naturaleza pública o privada. Así los clubes o asociaciones deportivas, federaciones deportivas, patronatos e institutos municipales, gimnasios o polideportivos..
- **Curso avanzado en gestión de empresas cooperativas.** Aportará a los participantes los más avanzados conocimientos en materia de cooperativismo y economía social, incidiendo en aspectos internos y externos a las empresas cooperativas. Reforzar las capacidades personales de los participantes mediante la exposición de nuevas técnicas, sistemas y metodologías de gestión de las empresas cooperativas.
- **Curso avanzado en innovación y emprendizaje.** El objetivo es capacitar a los asistentes en la gestión de la innovación y el cambio, así como en el desarrollo de nuevos proyectos empresariales.

## OFERTA DE CURSOS EN GOI ESKOLA POLITEKNIKOA

- **Curso avanzado en desarrollo de web con J2EE.** Este curso avanzado tiene como objetivo formar profesionales con la capacidad de diseñar y desarrollar aplicaciones Web J2EE de calidad.
- **Curso avanzado en montaje y mantenimiento de máquinas.** Con el objeto de que los asistentes adquieran un amplio conocimiento en torno a la maquinaria industrial, todos los posibles componentes y además la autonomía de las personas relacionadas con el mantenimiento.

## HITZALDIA: KOMUNIKAZIO KORPORATIBOA

## MARTXOAREN 10EAN BURUTUKO DA ESKORIATZAKO FAKULTATEAN.

Martxoaren 10ean Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultateko areto nagusian hitzaldi bat izango da, "Komunikaldiak: Komunikazio korporatiboa" izenburupean. Egitaraua hauxe izango da:

- 09:00** Aurkezpena. Inaxio Oliverik irekiko ditu jardunaldiak, MUko errektoreak.
- 09:15** Ana Urkiza (Danobat eta EIEko komunikazio arduradun ohia, eta irakaslea Deustuko Unibertsitatean): "Komunikazio korporatiboa gure enpresetan".
- 10:00** Pili Kaltzada (BBK-ko Komunikazio saileko kidea): "Komunikazio korporatiboa eta gizarte erantzukizuna".
- 11:00** Atsedena
- 11:30** Eduardo García Matilla (Corporación Multimedia): "Retos comunicativos de la empresa y la televisión".
- 13:15** Bazkaria.
- 15:00** Juanxto López Uralde (Greenpeace): "Movimientos sociales y comunicación".
- 16:00** Irudi korporatiboaren eraikuntza. Kasu praktikoa: Lana kooperatiba elkarte. Juanjo Brizuela (AZK) eta Roberto Vázquez (Lana).
- 16:30** Mahai ingurua: "La comunicación en la empresa vasca, una asignatura pendiente". Jorge García Martín (Comma Consultores), Jesús Ginto (MCC) eta Michelin enpresako partaide bat.

Hitzaldiak irekiak dira, eta aurretik izena eman daiteke email-eraz, sarrera@huhezi.edu helbidera mezu bat bidaliz.



## JORNADA: WORKSHOP DE NUEVAS SOLUCIONES DE INFRAESTRUCTURA

SE CELEBRARÁ DURANTE LOS DÍAS 15 Y 16 DE MARZO.

Mondragon Unibertsitatea, a través de Goi Eskola Politeknikoa, ha organizado junto con Microsoft, para los próximos 15 y 16 de marzo unas jornadas tituladas "Workshop de nuevas soluciones de infraestructura"

Los temas que se analizarán serán:

- Nuevas soluciones de Infraestructura.
- ¿Qué es la iniciativa de optimización de infraestructura?
- Dónde puede ser útil el modelo de optimización de infraestructura.
- Casos prácticos de optimización de infraestructura.
- Cómo combinar el valor de la plataforma de "Windows Server" y las soluciones de Management y Seguridad
- Novedades de Microsoft para 2006.

Las jornadas están dirigidas a responsables de departamentos de sistemas, directores de sistemas de información y a jefes de explotación. Se llevarán a cabo en la propia facultad de Mondragón y tomarán parte en las mismas: Carles Font y Jose Ignacio Fernandez, ambos directivos de Microsoft.

Se puede obtener más información a través del teléfono 943 794700.

## KALTE HANDIAK ERAGIN DITU SUAK ARIZMENDI IKASTOLAN

Hilaren 18an gertatu zen ezbeharra Arizmendi Ikastolak Arrasaten duen San Viator gunean, teknologia tailerrak emateko erabiltzen zen eraikinean hain zuzen. Sua eraikinaren teilatuan piztu zen goizaldean, oraindik ezagutzen ez diren arrazoiengatik, eta nahiz eta suhiltzaileak berehala gerturatu, ia 5 orduko saioa egin behar izan zuten garrak guztiz itzali arte.

Istripuak kalte material handiak eragin ditu eta teknologia eskolak bertan behera utzi behar izan dituzte. Eraikinak izan dituen kalteak aztertu eta birrerai ki bitartean bertako ikasleak Arizmendi Ikastolak Arrasaten dituen beste guneetan ikasten hasi dira.



## JAKINGARRIAK ALDIZKARIAK 20. URTEURRENA OSPATU DU

Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Unibertsitateak Jakingarriak aldizkariaren 20. urteurrena ospatu du oraintsu. 1985ean, fakultateko irakasleak diren Nerea Alzola eta Mariam Bilbatuak atera zuten aldizkariaren lehen alea, fotokopia bidez banatu zena. Orduetik bilakaera nabarmena izan du eta gaur egun urtean hiru aldiz argitaratzen da eta EAEko ikastetxe guztietan banatzen da, eta baita Nafarroako eta Iparraldeko ikastoletan ere.

20. urteurrena ospatzeko, ekitaldi berezia antolatu zuten pasa den otsailaren 17an. "Eleaniztasuna derrigorrezko hezkuntzan" izenburupean jardunaldia burutu zen fakultateko areto nagusian.

Aretoa goraino bete zen! Hizlariak hauek izan ziren: Pili Sagasta eta Matilde Sainz, proiektu eleaniztari buruz; Uri Uriz Bikandi, irakaskuntzan printzipio metodologiko komunak aztertuz; Rosa Aliaga, Donostiako berritzeguneko partaidea; eta Ikastolen Elkarteak.



## Rotartica y Grupo Eroski, galardonadas en los "Premios Europeos de Medio Ambiente"

**EL RECONOCIMIENTO TAMBIÉN ALCANZA A IKERLAN-IK4 POR SU PARTICIPACIÓN EN UNO DE LOS PRODUCTOS PREMIADOS.**

Rotartica, empresa constituida por Fagor Electrodomésticos y Gas Natural, y Grupo Eroski han sido reconocidas con sendas distinciones en una nueva edición de los "Premios Europeos de Medio Ambiente a la Empresa 2005/06" que cada dos años concede la Fundación Entorno, en colaboración con los Ministerios de Industria y Medio Ambiente.

En el caso de Rotartica, ésta recibió un accesit al "Producto para el desarrollo sostenible" por el proyecto Rotex, un revolucionario equipo climatizador por energía solar, desarrollado durante años por el área de I+D+i de Fagor Electrodomésticos en colaboración con IKERLAN

Por su parte, el Grupo Eroski recibió un reconocimiento por su labor en la comunicación para el desarrollo sostenible destacando su memoria de sostenibilidad.

La ceremonia de entrega de los premios, presidida por el Príncipe de Asturias, tuvo lugar en el Auditorio de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). En el acto participaron, además, el secretario de Estado del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Pedro Mejía; la presidenta



del Jurado de los Premios, Cristina García-Orcóy; el presidente de la CEOE, José María Cuevas; y el presidente de la Fundación Entorno, Javier Salas.

**ROTARTICA RECIBIÓ UN ACCESIT AL "PRODUCTO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE" POR EL PROYECTO ROTEX, MIENTRAS QUE EL GRUPO EROSKI OBTUVO UN RECONOCIMIENTO POR SU LABOR EN LA COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE.**

## FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS, PRIMERA EMPRESA EN OBTENER EL CERTIFICADO DE "ECODISEÑO" DE AENOR

Fagor Electrodomésticos se ha convertido en la primera empresa en obtener la certificación UNE 150131 de Gestión Ambiental del Proceso de Diseño y Desarrollo –"Ecodiseño"– emitida por Aenor. Esta certificación reconoce el esfuerzo realizado por el Negocio de Lavado de Fagor para desarrollar una nueva generación de lavadoras de acuerdo con criterios de diseño adaptado al desarrollo sostenible.

Al acto de entrega de esta certificación, celebrado en Gandiaga Topagunea (Arantzazu-Oñati) el pasado 30 de enero, acudieron, además de algunos trabajadores de este Negocio, el lehendakari Ibarretxe; la consejera de Medio Ambiente, Esther Larrañaga; el presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania; la directora general de Fagor Electrodomésticos, Belén Kortabarria; el presidente de Aenor, Manuel López; y el gerente del Negocio de Lavado de Fagor, Fernando Ipiña.



## Nuevos gerentes en cuatro cooperativas

El Consejo Rector de Ecotècnia ha nombrado nuevo Director General a Félix Urrea, tratando de dar respuesta al auge mundial de las energías renovables y a la nueva etapa de internacionalización que afronta la cooperativa catalana con parques eólicos en Francia, Portugal, Italia, Japón e India.

Félix Urrea es ingeniero industrial y máster MBA por ESADE. A nivel profesional, ha desempeñado diversos puestos de responsabilidad en el ámbito de la dirección de empresas y cuenta con una amplia experiencia en el mercado internacional.

Ecotècnia ha experimentado un crecimiento exponencial, cuadruplicando sus ventas en el período 2002-2005 y alcanzando en 2005 una facturación de 185 millones de euros. Para este año prevé unas ventas de 220 millones de euros y unas inversiones superiores a los 15 millones de euros.

Ecotècnia dispone de una cartera de proyectos para 2006 de 179 megavatios, el 50 por ciento de los cuales están destinados al mercado internacional con parques en contratación en Italia, Francia, Japón y Portugal, además de los proyectos de España. La compañía se encuentra entre los diez primeros fabricantes de aerogeneradores a nivel mundial, con 56 parques en explotación o construcción y 1.242 aerogeneradores.

Javier Arrillaga es desde el pasado 1 de febrero el nuevo gerente de Osatu, sustituyendo en el cargo a Federico Martínez con motivo de su jubilación. (Zorionak Federico!)

Javier, licenciado en Ciencias Empresariales, proviene de la cooperativa Matz-Erreka en la que ha trabajado los últimos 13 años. Inició su andadura profesional como jefe de ventas de la sección de Automatismos, y posteriormente pasó a Servicios Generales a desempeñar la función de controller. En sus últimos años en Matz-Erreka ha venido ejerciendo como director financiero, cargo que ha simultaneado con la presidencia de la cooperativa.

Por lo que respecta a Osatu, cabe reseñar que el pasado ejercicio alcanzó una facturación de 3,4 millones de euros y que para este ejercicio tiene previsto incrementar esa cifra en torno a un 20%.

Osatu, que ocupa a 21 personas, centra su actividad en el desarrollo, fabricación y comercialización de equipos electromédicos dentro del campo de la cardiología, y se halla inmersa en un acelerado proceso de especialización en el campo de la desfibrilación.

Jorge Álvarez es desde el pasado mes de diciembre el nuevo gerente de la cooperativa alavesa Coinma. Jorge es licenciado en Ciencias Empresariales por la UPV, licenciatura que complementó con un programa máster en marketing y comercio internacional y con un MBA general en ESDN.

Su experiencia profesional está unida a las empresas Ofita y Kemen, donde ocupó los cargos de director de exportación y responsable de marketing y desarrollo de producto, respectivamente.

Jorge se hace cargo de la dirección ejecutiva de la cooperativa alavesa consciente del reto personal y profesional que supone, y ya de cara a este año tienen previsto reflexionar en torno a la estrategia de la empresa, el desarrollo de producto y la filosofía de atención y servicio al cliente.

Desde un punto de vista más cuantitativo, cabe señalar que Coinma tiene previsto alcanzar unas ventas en 2006 próximas a los 7,5 millones de euros.

También Ulma Packaging ha estrenado gerente, que ha nombrado para el cargo a Juan Ignacio Aguirre, un hombre de la casa con una treintena de años de experiencia en la cooperativa.

Inaxio estudió Ingeniería Técnica en Mondragón Unibertsitatea y posteriormente hizo el Máster en Dirección de Empresas Cooperativas de Oñati.

Su trayectoria profesional ha estado ligada siempre a Ulma Packaging: dio sus primeros pasos en el taller, después trabajó en la oficina técnica, fue director técnico, responsable de marketing, director de exportación –ha sido una pieza clave en el proceso de internacionalización de la cooperativa– y desde el pasado mes de diciembre es director general de la cooperativa.

Ulma Packaging, que emplea a 650 personas, alcanzó en 2005 unas ventas consolidadas de 85 millones de euros y para este ejercicio ha previsto incrementar esa cifra en un 10%. Por otro lado, la cooperativa está construyendo en Oñati el Ulma Packaging Technological Center (UPTC), un centro de investigación especializado en packaging que se ocupará de nuevas promociones, de temas relacionados con la innovación y de la formación específica de este sector.



**FÉLIX URREA**  
ECOTÈCNIA



**JAVIER ARRILLAGA**  
OSATU



**JORGE ÁLVAREZ**  
COINMA



**JUAN IGNACIO AGUIRRE**  
ULMA PACKAGING

## FAGOR Taldeak eta EMUNek hitzarmen berria sinatu dute

**LANEAN EUSKARAZ! LELOPEAN BERRIZ ERE ELKARTU DIRA FAGOR ETA EMUN FAGORREKO LAN MUNDUAN EUSKARAREN PRESENTZIARI BULTZADA BERRI BAT EMATEKO ASMOTAN.**

Fagor Taldeak eta Emun kooperatibak elkarlanerako hitzarmena sinatu berri dute. Sinadura ekitaldia hilaren 23an egin zen Fagorreko bulego nagusietan eta bertan izan ziren Juan Jose Ansoategi eta Javier Gantxegi, Fagorren aldetik, eta Dani Larrea Emunen partetik. Ekitaldian Fagor osatzen duten kooperatibetako lehendakariak eta Fagor Taldeko Euskara Batzordeko kideak ere izan ziren, eta Emun kooperatibaren hainbat ordezkari.

Ez da lehenengo aldia zeremonia hau ikusteko aukera izan dugula, izan ere Fagor eta Emun kooperatibek 1998an sinatu baitzuten beren lehen elkarlanerako konpromisua. Handik hona, euskararen erabilera asko hobetu da Fagorreko kooperatibetan, orduko %17tik gaur egungo %36ra pasa delako, hau da, 7 urteren bueltan erabilera bikoiztu egin da. Horretaz gain, aurrerapauso garrantzitsuak eman dira informatika mailan (bost programatik bat euskaraz dago); formazioan (laneko formazioa euskaraz emateko antolaketa lan handia egin da); eta bileretan (ia bost bileratik bat euskaraz egiten da gaur egun).

### ERRONKAK

"Etorkizunean trabarik gabe euskaraz funtzionatuko duen kooperatiba taldea ikusten dugu". Hori da Javier Gantxegiren ustetan hitzarmen honen duen erronkarik handiena. "Epe ertainean lan guztien arlo guztietan euskaraz jardutea ahalbidetuko duen enpresa taldea izatea da gure nahia".



**"ETORKIZUNEAN TRABARIK GABE EUSKARAZ FUNTZIONATUKO DUEN KOOPERATIBA TALDEA IKUSTEN DUGU".**

## ORBEA PRESENTA SUS EQUIPOS CICLISTAS



Como suele ser habitual por estas fechas, la firma vasca de bicicletas presentó sus equipos ciclistas para la temporada 2006. Durante el acto, que tuvo lugar en el Kutxaespacio de la Ciencia de Donostia el pasado 16 de febrero, se presentaron los equipos de bicicleta de montaña y el equipo de carretera, Orbea Continental. El primero tiene la vista puesta en las pruebas del campeonato del mundo, mientras que el segundo estrena su segundo año con la filosofía de fortalecer la imagen de Orbea en el campo de la promoción del ciclismo. El equipo Orbea de categoría continental, dirigido por Jon

Odrizola, está integrado por 15 corredores, mientras que el de mountain-bike está compuesto por tres corredores.

En la foto de la izquierda, Miguel Ocaña, dirige unas palabras de ánimo a los ciclistas, y en la de la derecha el equipo en pleno posa para la foto oficial.





## Matrici Sistemas se transforma en cooperativa

**PASA A SER UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO MIXTA, PARTICIPADA POR LA AGRUPACIÓN DE CONFORMADO Y EMSAMBLE, MCC INVERSIONES Y LOS PROPIOS SOCIOS TRABAJADORES.**



Matrici Sistemas S.A. ha pasado a denominarse MB Sistemas S. Coop. después de la Asamblea general celebrada el pasado 3 de febrero en la que los socios decidieron definitivamente transformar la sociedad en una cooperativa de trabajo asociado mixta. De esta manera, concluye un proceso de cooperativización que se inició a finales de 2004 y que pretendía convertir en cooperativa una actividad que surgió en el seno de Matrici en el año 1996 y que en los últimos cuatro años había venido trabajando como SA.

La nueva cooperativa, ubicada en Urduliz (Bizkaia), nace del compromiso decidido de sus promotores de crear empleo cooperativo en el entorno. Actualmente, la empresa emplea a 47 personas –la mayoría socios trabajadores– y las previsiones apuntan a 100 puestos de trabajo al finalizar el ejercicio 2008. Además de los propios socios trabajadores, en el Consejo Rector de MB Sistemas también participan representantes de la Agrupación de Conformado y Ensamble, formada por Matrici y Batz, y de MCC Inversiones.

### ACTIVIDAD DE MB SISTEMAS

MB Sistemas S. Coop. es una ingeniería que ofrece a sus clientes instalaciones automáticas para ensamblar piezas de chapa de carrocerías de automóviles. Se trata de una actividad que supone un complemento extraordinario a la oferta de Matrici y de Batz, ya que conjuntamente ofrecen a sus clientes solu-

ciones integrales compuestas por troqueles, líneas de ensamblado y equipamientos para el “engatillado” (unión de dos chapas de metal, que consiste en doblar el borde de cada una, enlazarlos y machacarlos para que se unan). Su actividad se orienta prioritariamente al sector automoción –Renault, Citroën, Peugeot, Daimler Chrysler, Seat y Nissan son algunos de sus clientes– y este año tiene previsto alcanzar una facturación próxima a los 14 millones de euros. Asimismo, según las previsiones de su plan estratégico, su facturación se aproximará a los 18 millones de euros en 2008.

En el terreno de la calidad, ya dispone del certificado ISO 9001 de gestión de la calidad y el ISO 14.001 de gestión medioambiental.



### VOCACIÓN COOPERATIVA

**A pesar de dar sus primeros pasos como SA, MB Sistemas nació con vocación cooperativa. De hecho, en el año 2000, en el momento de su segregación de Matrici S. Coop. y su constitución como SA, ya anunció su voluntad de transformar la sociedad. Así pues, esta cooperativización de MB Sistemas representa un ejercicio de coherencia de sus impulsores actuales (Matrici y Batz) y una apuesta por la creación de puestos de trabajo preferentemente cooperativos en el entorno.**

A lo largo de 2005 se ha trabajado intensamente en este proyecto, difundiendo abundante información a los trabajadores y celebrando algunas reuniones para explicar las consecuencias de la transformación. Posteriormente, se celebró una “Asamblea General” en la que se solicitaba un apoyo para el proyecto de 2/3 de los votos de los trabajadores. Y en vista de que se consiguió superar este requisito, el pasado 3 de febrero se celebró la Asamblea constituyente, donde se realizó el nombramiento del primer Consejo Rector y donde se aprobó formalizar la adhesión de MB Sistemas a MCC.

**LA ACTIVIDAD DE MB SISTEMAS ES UN COMPLEMENTO EXTRAORDINARIO A LA OFERTA DE MATRICI Y DE BATZ, Y ENTRE TODAS ELLAS OFRECEN A SUS CLIENTES SOLUCIONES INTEGRALES DE TROQUELERÍA, ENSAMBLADO Y ENGATILLADO.**

## Euskadiko Kutzak 50 urtean amortizatzen dituzten hipotekak eskaintzen ditu

**EUSKADIKO KUTXAK AMORTIZATZEKO 50 URTERA ARTEKO EPEA DUTEN HIPOTEKAK GEHITU DITU BERE AUKERAN, SOILIK 35 URTE BAINO GUTXIAGO DUTEN GAZTEEI ZUZENDUTA.**

Eskaintza kolektibo horri bideratzeko arrazoia da hain zuzen talde hori dela etxebizitza erosteko prezioaren igoera etengabea gehien sufritzen ari dena. Aukera honekin, bezero gazteei hipoteka amortizatzen dituzten zenbatekoa murrizteko aukera zabaltzen zaie, baita kreditu handiagoa lortzeko aukera ere.

Adibide moduan, 130.000 euroko zenbateko batean, 50 urtera eta %3,25eko interes nominalarekin, kuota %22,5 jaitsiko litzateke 30 urtera egindako hipoteka kreditu batekin alderatuz gero. Alegia, termino monetarioetan adierazita, 30 urtera eginda hileko kuota 565,77 eurokoa baldin bada, 50 urtera 438,65 eurora jaitsiko da.

Kapital handiagoa eskatzeko aukerari dagokionez, erreferentziazat 1.400 eta 1.200 euroko bi nomina kobratzen dituen bikote bat hartzen badugu, kuota eta diru sarreraren artean proportzio egokia edukitzea gomendatzen den hileroko amortizazioa 800 euro ingurukoa izango da. Erreferentzia gisa kuota hori hartuta, eta interes tasa %3,25ekoa izango dela pentsatuta, eska daitekeen zenbatekoa %10 handiagoa izan daiteke.

**AUKERA HONEKIN, BEZERO GAZTEEI HIPOTEKA AMORTIZATZEKO KUOTAREN ZENBATEKOA MURRIZTEKO AUKERA ZABALTZEN ZAIE, BAITA KREDITU HANDIAGOA LORTZEKO AUKERA ERE.**

### RED DE OFICINAS DE CAJA LABORAL

Bizkaia	88
Gipuzkoa	78
Navarra	46
Álava	38
Burgos	9
Valladolid	20
Palencia	3
León	8
Salamanca	8
Zamora	2
Madrid	1
Cantabria	5
Asturias	5
Rioja	12
Zaragoza	31
Huesca	1
Barcelona	1
<b>Total</b>	<b>356</b>



### REFERENCIA EN HIPOTECAS

Caja Laboral viene siendo referencia en el mercado hipotecario desde que fue la primera entidad del Estado Español en romper la barrera de los dos dígitos en sus tipos de interés. Desde entonces, aplicando la política de riguroso asesoramiento con los clientes, ha logrado incrementos permanentes de su cuota de mercado, con crecimientos llamativos. Concretamente en 2005 se concedieron hipotecas por importe de 1.837 millones de euros con un incremento del 38% respecto al 2004.

## Grupo Eroski abona a los titulares de "Aportaciones Eroski" intereses por valor de 15,47 millones de euros

**QUEDA FIJADO EL TIPO DE INTERÉS DE DICHAS APORTACIONES EN 5,890% PARA EL 2006.**

Los titulares de "Aportaciones EROSKI", cuyas sucesivas emisiones se remontan la primera a julio de 2.002 y la última a 2004, percibieron en fecha de 31 de enero el cupón con los intereses correspondientes al ejercicio 2.005. Su importe total se eleva a 15,47 millones de euros que se ingresan en las cuentas de los titulares, recién concluido el ejercicio económico de GRUPO EROSKI. Asimismo ha quedado fijado en 5,890% el tipo de interés anual de dichas aportaciones para el ejercicio 2006 -euribor a un año más tres puntos-, rentabilidad que continúa siendo una de las más atractivas del mercado de renta fija. Más de 16.000 ciudadanos invirtieron 290 millones de euros en las diferentes emisiones.

En todo este tiempo las "Aportaciones EROSKI" han mantenido una cotización estable, como reflejan los datos del mercado AIAF de renta fija, casi siempre al 100% o por encima del 100%, indicando que la demanda de este producto ha sido

superior a la oferta. Además su cotización se ha producido con regularidad, pues se han registrado operaciones el 94% de los días hábiles.

Este producto de financiación ha permitido a GRUPO EROSKI realizar importantes inversiones para la ampliación de su red comercial, materializadas en las aperturas de nuevos establecimientos como hipermercados y supermercados, y nuevos negocios como viajes, tiendas de deporte, perfumerías, etc. El reflejo inmediato de estas inversiones es la generación de empleo alcanzando la cifra de los 32.000 trabajadores en toda España.

**ESTE PRODUCTO DE FINANCIACIÓN HA PERMITIDO A GRUPO EROSKI REALIZAR IMPORTANTES INVERSIONES PARA LA AMPLIACIÓN DE SU RED COMERCIAL.**

## Grupo Eroski abre tres nuevos supermercados

**EN BILBAO, HERNANI (GIPUZKOA) Y ALBOLOTE (GRANADA). LA INVERSIÓN REALIZADA ASCIENDE A 5,5 MILLONES DE EUROS Y SUPONE LA CREACIÓN DE MÁS DE 100 PUESTOS DE TRABAJO.**

Grupo Eroski ha abierto recientemente tres nuevos supermercados EROSKI/center en Bilbao, Hernani (Gipuzkoa) y Albolote (Granada) con una inversión conjunta de 5,5 millones de euros.

El nuevo supermercado EROSKI/center de Bilbao tiene una superficie de 999 m<sup>2</sup> de sala de ventas y 27 plazas de aparcamiento. El establecimiento de Hernani (Guipúzcoa) dispone de 1.119 m<sup>2</sup> de tienda y el de Albolote (Granada) alcanza los 1.530 m<sup>2</sup>, con 86 plazas de aparcamiento. En su interior, los supermercados EROSKI/center disponen de las secciones de panadería, charcutería, carnicería, pescadería, frutería, ultramarinos y droguería/perfumería.

Estos tres nuevos establecimientos contarán con más de 100 trabajadores, que en su gran mayoría provienen de promoción interna, a la par que han cursado una formación teórica y práctica en su desarrollo profesional. El arco de edad de los trabajadores se sitúa entre los 20 y los 40 años, y la media de la plantilla es de 23 años. Otro dato significativo es que más del 90% de los componentes de la plantilla son mujeres. Grupo Eroski cuenta con 30.101 trabajadores en toda España, de los que más de 12.000 son propietarios.



**CON ESTAS APERTURAS, EL GRUPO DE DISTRIBUCIÓN SIGUE CONSOLIDANDO ESTE FORMATO COMERCIAL DE PROXIMIDAD, QUE CUENTA CON MÁS DE 600 ESTABLECIMIENTOS REPARTIDOS POR TODA ESPAÑA.**

## VISITAS

## RED IDEROAMERICANA DE LA ECONOMÍA SOCIAL)

**E**ste mes de febrero, un grupo integrado por dos delegaciones de Costa Rica y México se acercaron a Mondragón para conocer in situ nuestra Experiencia. Previamente habían estado en Madrid, donde formalizaron la constitución de la Red Alades (Red Iberoamericana de la Economía Social) en la que participan organizaciones de las empresas de la Economía Social de Centroamérica, México, Mercosur y España. La Red Alades pretende concebir estrategias conjuntas para defender y extender en América Latina conceptos unitarios de empresa de Economía Social. Asimismo, aspira a facilitar la difusión y el intercambio de "buenas prácticas" entre los miembros de la red.

La visita a MCC, de la que deja constancia esta foto, fue la primera experiencia conjunta de la Red Alades.



## AUSTRIARRAK GURE ARTEAN)

**A**ustriako hiru enpresa ezberdinetako langileak dira argazkian dituzuenak. Batzuk altzari sektorean ari dira, beste batzuk oinetakoen industriaren munduan, eta azken multzoa robotika eta makinaria berezia egiten duen enpresa batean ari dira lanean. Hiru enpresak arlo ezberdinetan ibili arren, interes amankomun batekin etorri ziren gurera, izan ere enpresa horietan partizipaziorako bideak urratu nahi dutenez, MCCko esperientzia ezagutzeko bisita egin ziguten. Beraiekin batera Vienako Unibertsitateko ekonomia irakasle bat eta kontsultorian aritzen den beste pertsona bat.

Otaloraren kanpoaldean atera genien argazkia.



**TXOMIN GARCIA** PRESIDENTE DE IK4

## «LA INNOVACIÓN ES UNA DE LAS SOLUCIONES A LA DESLOCALIZACIÓN.»

**Txomin García es director general del Grupo Cooperativo ULMA, vicepresidente de la División de Sistemas de MCC y presidente de Ikerlan. Desde hace varias semanas, compatibiliza su ajetreada actividad profesional con la presidencia de la Alianza IK4, un nuevo cargo a añadir a su extensa lista de responsabilidades.**

Los miembros de la Alianza IK4, integrada en este momento por los centros Ceit, Cidetec, Gaiker, Ikerlan, Tekniker y Vicomtech, decidieron en su día que la presidencia fuera ocupada de forma rotativa en los primeros años de vida de la entidad. De cara a este año, la junta directiva ha acordado que sea Txomin García el presidente. El presente ejercicio, según las palabras del nuevo mandatario, servirá para «profundizar relaciones» con otros agentes y para materializar el «hito fundamental» de implantar ocho unidades científico-tecnológicas que coordinen la labor que realizan los trabajadores de IK4, «mil personas dedicadas a la investigación».

**A un año escaso de la constitución de IK4, acaba de tomar el testigo de Juan Miguel Retolaza en la presidencia de la citada plataforma tecnológica. ¿Cuáles son los principales retos que se plantea para el presente ejercicio?**

2005 ha sido un año de mucha actividad para IK4, con la incorporación de dos nuevos miembros de la Alianza, la definición de las líneas de actuación básicas a corto, medio y largo plazo y la puesta en marcha de los procesos básicos de coordinación científico-tecnológica entre los miembros de la Alianza. En este nuevo ejercicio, vamos a acometer un hito fundamental con la implantación de ocho unidades científico-tecnológicas que van a coordinar la totalidad de la labor desarrollada por los profesionales que trabajan en IK4, mil personas dedicadas a la investigación. Esta articulación interna nos va a permitir también trabajar de forma más eficaz con otros agentes con los que en este ejercicio queremos profundizar nuestras relaciones, como la Corporación Tecnalia, los Centros de Investigación Cooperativa, los cluster creados en los sectores en los que tenemos actividad, las universidades.

**¿Es la innovación el remedio contra la deslocalización? ¿O la reducción de costes y la obtención del máximo beneficio no tiene rival?**

Sin duda, si queremos mantener puestos de trabajo en este país, va a ser preciso que nuestras empresas sean capaces de aportar ventajas sobre nuestros competidores en países con costes laborales netamente inferiores. La innovación es una de las soluciones, pero probablemente sea preciso profundizar en otras medidas complementa-

rias. La realidad es tozuda y nos irá indicando el camino a seguir. Hemos demostrado antes que somos capaces de afrontar los nuevos retos en la actividad económica, y en el futuro también lo seremos.

**¿Se invierte en Euskal Herria lo necesario en I+D? ¿Qué lugar ocupa nuestro país en el ámbito internacional en esta área? ¿Cómo revierte ese esfuerzo a la sociedad si es que revierte?**

El Departamento de Industria, Comercio y Turismo ha publicado hace poco el "Libro Blanco del Sistema Vasco Innovación", que recoge datos relevantes: Euskadi ha multiplicado por veintidós su esfuerzo de innovación en los últimos veintidós años, pasando a estar claramente por encima de la media estatal, pero sin alcanzar todavía la europea o la de las grandes potencias que lideran a nivel mundial Estados Unidos y Japón, entre otros países. En cuanto a la productividad de los recursos dedicados a la innovación y la forma en que los esfuerzos invertidos revierten de forma más eficaz a la sociedad, éste es sin duda uno de los principales aspectos que ocupan ahora nuestra atención. La principal vía que tenemos los centros tecnológicos es la colaboración con nuestros clientes, aportando mejoras en sus productos y en sus servicios. Si una empresa trabaja con nosotros es porque le aportamos, aunque sin duda en el futuro será preciso que esta transferencia sea mejor y más ágil. También formamos a muchos profesionales que pasan unos años con nosotros antes de incorporarse a la industria, y dedicamos también recursos de forma sistemática a acciones de sensibilización, difusión y formación. Estamos impulsando también otras vías, como la publicación de patentes o la creación de nuevas empresas de base tecnológica. Además, una parte significativa de los recursos de IK4 los conseguimos en competencia con otros agentes en el ámbito estatal e internacional. Sólo en el sexto Programa Marco, IK4 ha obtenido retornos en Bruselas por importe de más de veinte millones de euros.

**¿Cuáles son las principales demandas de las empresas?**

Que seamos capaces de incorporar mejoras en sus procesos y productos, desde el conocimiento profundo de su sector y los retos a los que se enfrentan, aportando tecnologías que les sitúen por delante de sus competidores hoy, y que mañana seamos capaces de volver a hacerlo mejor todavía. Esta es una de las razones fundamentales que nos llevaron a crear IK4 y en la que estamos firmemente comprometidos.

**GARA,**  
12 de febrero

LAS VENTAS DEL GRUPO INDUSTRIAL EN 2005 SE INCREMENTARON UN 18,8%, LA PLANTILLA CRECIÓ EN 6.832 PERSONAS Y LOS RESULTADOS, TODAVÍA SIN CONFIRMAR, SERÁN SIMILARES A LOS LOGRADOS EL AÑO ANTERIOR.



# GRUPO INDUSTRIAL 2005

**E**

l año 2005 ha sido positivo para la economía mundial, ya que en casi todas las áreas geográficas se han registrado crecimientos notables, sobreponiéndose al inconveniente de los elevados precios del petróleo. Estados Unidos, Asia y Latinoamérica han conseguido crecimientos importantes y tan sólo Europa ha acusado cierta languidez, con una modesta tasa de crecimiento del 1,3% en la eurozona, si bien con muestras de experimentar cierta revitalización en la parte final del año.

El Grupo Industrial de MCC también ha cubierto un ejercicio estimable, con una mejora de sus indicadores de coyuntura, especialmente en los últimos meses del año, fundamentalmente por la recuperación de la demanda de bienes de equipo.

En otro plano diferente, un acontecimiento reseñable relacionado con este Grupo ha sido la aprobación en el IX Congreso del Proyecto de su Adaptación Organizativa, mediante el cual se renovará en 2006 su organización, en la que desaparecerán las Agrupaciones y aumentará el número de Divisiones.

En lo referente a los principales Objetivos Básicos Corporativos, los logros más destacables alcanzados en el ejercicio han sido los siguientes:

#### **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Durante 2005 se ha proseguido avanzando en la mejora de la calidad de la gestión de los productos y procesos, contándose ya con 108 certificados ISO-9000 y 42 certificados ISO-14000 sobre calidad medioambiental.

También se ha continuado mejorando en las evaluaciones EFQM, habiendo sido galardonado en 2005 con la Q de Plata Fagor Electrodomésticos, en su negocio de Confort, al haber superado los 400 puntos en la evaluación realizada por auditores externos.

Estos esfuerzos de mejora de la calidad se han visto complementados con la aplicación de una serie de Buenas Prácticas corporativas, consistentes en experiencias de gestión exitosas aplicadas por algunas cooperativas que se divulgan internamente para que sirvan de referencia a otras, correspondiendo seis de estas Buenas Prácticas a la mejora de la satisfacción de los clientes en su relación comercial con las cooperativas del Grupo Industrial.

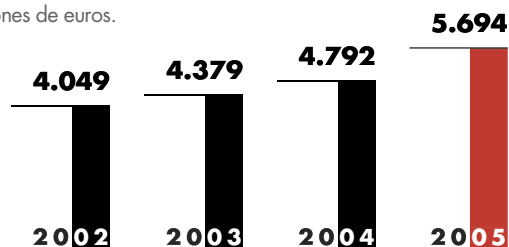


**JAVIER SAGASTA**

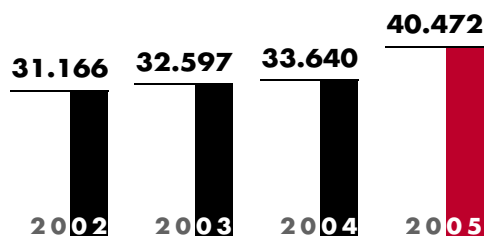
UNIDAD DE ANÁLISIS ECONÓMICOS DE MCC

## VENTAS

En millones de euros.



## PUESTOS DE TRABAJO



### RENTABILIDAD

La positiva evolución del entorno internacional se ha visto empañada por el encarecimiento del petróleo y de las materias primas, así como por el repunte de la inflación, con los consiguientes efectos perniciosos sobre el coste del transporte, los servicios, etc. Por ello, a pesar de que la actividad del Grupo Industrial ha registrado un crecimiento, el incremento de los costes va a dificultar superar la rentabilidad lograda en 2004.

Al escribir estas líneas las cooperativas todavía se encuentran formulando sus cuentas anuales y en muchos casos sometiendo a la revisión auditora, por lo que resulta prematuro aventurar una cifra de los Resultados del ejercicio, aunque a la vista del transcurso del mismo puede anticiparse que no diferirá sustancialmente de la registrada en 2004.

### INTERNACIONALIZACIÓN

Las ventas internacionales, que están compuestas por las exportaciones más las ventas de las filiales extranjeras, han ascendido a 3.095 millones de euros en 2005, con un considerable incremento del 31% sobre 2004, propiciado en buena medida por las incorporaciones de Brandt y Electra Vitoria, así como por la depreciación del euro frente al dólar, lo que ha mejorado la competitividad de los productos europeos. Como consecuencia de todo ello la cuota de las ventas internacionales sobre las totales ha aumentado desde el 49,2% de 2004 hasta el 54,4% en 2005.

En cuanto a la ampliación de la presencia productiva en otros países, las principales novedades de 2005 han sido las compras de la francesa Brandt por Fagor Electrodomésticos y de la eslovaca ZNSP Foundry por Fagor Ederlan. En lo que se refiere a implantaciones directas, destacar que en las proximidades de Shangai (China) se adquirieron 85.000 metros cuadrados de terrenos para crear un polígono industrial donde van a instalarse las cooperativas Oiarso, Orbea, Orkli y Wingroup. Otras implantaciones reseñables realizadas en el año han sido las de Cikautxo en Eslovaquia, Coinalde y Eika en Polonia, Irizar en Sudáfrica, Tajo en Polonia y en la República Checa y el inicio de la construcción de un pabellón por parte de Maier en este último país.

### DESARROLLO

Las Ventas totales del Grupo Industrial en 2005 han quedado cifradas en 5.694 millones de euros, con un incremento del 18,8% sobre 2004. Los mayores crecimientos han tenido lugar en aquellas divisiones que han incorporado nuevas sociedades: Hogar (41,2%) y Construcción (21,8%). Sin embargo, en términos homogéneos las expansiones más relevantes han estado protagonizadas por Sistemas Industriales (18,1%) e Ingeniería y Bienes de Equipo (16,4%).

También el personal del Grupo Industrial ha tenido una trayectoria ascendente, impulsado por las nuevas incorporaciones de empresas y la evolución creciente del volumen de negocio. Durante 2005 se han incorporado al Grupo Industrial 6.832 nuevos trabajadores, más de la mitad de ellos correspondientes a Brandt, con lo que la plantilla total a finales del ejercicio se elevaba a 40.472 personas.

Otra variable representativa del desarrollo empresarial es la

inversión realizada, la cual ha quedado cifrada en 574 millones de euros en 2005, importe que supone un importante aumento del 67% sobre la cifra registrada en el ejercicio precedente, derivado fundamentalmente de la adquisición de Brandt.

### INNOVACIÓN

En 2005 se ha ejecutado el primer ejercicio del Plan de Ciencia y Tecnología 2005-2008, con un presupuesto de 9,5 millones de euros, en cinco áreas definidas como prioritarias: Energía, Salud, Tecnologías de la Información y de la Comunicación, Materiales y Procesos, y Gestión Empresarial en el Ámbito Cooperativo.

## LAS VENTAS TOTALES DEL GRUPO INDUSTRIAL EN 2005 HAN QUEDADO CIFRADAS EN 5.694 MILLONES DE EUROS, CON UN INCREMENTO DEL 18,8% SOBRE 2004.

En lo referente a la I+D, MCC cuenta ya en la actualidad con doce centros especializados en diversas tecnologías, que posteriormente son aplicadas en las cooperativas; en el conjunto de ellos, más la capacidad investigadora de Mondragón Unibertsitatea, MCC cuenta con un total de 610 investigadores. A esta realidad cabe añadir que en el polo de innovación Garaia se ha iniciado la construcción del primer edificio modular de unidades de I+D, así como el primer centro tecnológico (Edertek) especializado en materiales metálicos para la automoción.

Otro hecho a mencionar correspondiente a 2005 es la puesta en marcha de algunas nuevas actividades, generadas en el seno del Grupo Industrial, como Gerodan, dedicada al mobiliario especial para hospitales y residencias, Danorail y Goimek, en el ámbito de la máquina-herramienta, y Elur, especializada en estructuras de madera laminada para su utilización en la construcción, estando esta última sociedad participada por Lana y Urssa.

### IMPLICACIÓN SOCIAL

En el apartado social, se ha continuado promocionando el empleo cooperativo, propiciando que trabajadores por cuenta ajena que se encuentran contratados en las cooperativas adquieran su condición de socios cooperativistas, habiendo aumentado el número de socios cerca de 300 personas en el Grupo Industrial en el año 2005.

En el capítulo de la formación, y a expensas de conocer el dato definitivo, puede estimarse que se habrá superado la cifra de recursos destinados a este fin en 2004 (8,4 Meuros). En relación con la Gestión de Desarrollo Directivo, ha proseguido el programa de Formación Directiva (65 personas), así como otros programas específicos complementarios para gestores (203 personas).

En Seguridad y Salud Laboral, sigue la implementación de medidas preventivas para reducir el índice de siniestralidad, el cual ha descendido de forma notoria en 2005, sobre todo en el colectivo de trabajadores por cuenta ajena. En este campo, también debe reseñarse el logro de certificados de posesión de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales de acuerdo con el referente OHSAS por parte de 8 cooperativas durante el pasado año, encontrándose otras muchas en camino de conseguirlo. **TU**

FINANTZA TALDEA OSATZEN DUTEN ENTITATE  
GUZTIEK BILAKAERA BAIKORRA IZAN  
ZUTEN IAZ; URTE HASIERAN EGINDAKO  
AURREIKUSPENAK GAINDITU EGIN DIRA.

# GRUPO FINANCIERO 2005

**E**

El año 2005 ha sido un año de continuidad con el año 2004, y por lo tanto positivo en términos macros, si bien en sectores industriales se comienza a apreciar un endurecimiento de la situación. En el ámbito financiero, sin embargo, no se ha modificado las constantes en las que nos movemos los últimos años, y en ese contexto la División ha realizado un nuevo ejercicio muy positivo, superando los distintos objetivos de negocio y de resultados.

## CAJA LABORAL

Los **resultados** antes de impuestos en Caja Laboral han alcanzado el año 2005 los 150,2 millones de euros con un incremento de un 14% sobre los del anterior ejercicio.

Esta positiva evolución se fundamenta en la elevada actividad comercial y su efecto en el margen de negocio típico, el ajustado control de los costes de transformación y el favorable comportamiento de los mercados bursátiles.

Desde el plano de la evolución del negocio, los **recursos acreedores** han tenido un excelente comportamiento con un crecimiento del 17,7%, siendo interesante destacar que los principales crecimientos se han dado en las figuras de ahorro tradicional, consolidándose la fuerte expansión de las figuras de ahorro cara a la jubilación, cuyo saldos globales se han incrementado un 19,2%.

La relevancia de los **créditos hipotecarios** para compra de viviendas sigue siendo singular, al igual que en los últimos años, habiéndose producido un crecimiento del 22,6%, y debiendo de resaltarse la aportación de la red de expansión a este crecimiento, con sus 106 oficinas de las 355 que disponía Caja Laboral al finalizar el año.

En lo referente al **negocio de empresas**, los incrementos de volumen de negocio han sido también muy considerables, de forma que la inversión global en este segmento ha crecido un 17,8% cifra que engloba tanto créditos y préstamos, como Leasing y crédito comercial

## LAGUN-ARO

Lagun-Aro ha cerrado el ejercicio 2005, en su vertiente de **inversiones** con unos resultados muy satisfactorios, superiores a los estándares del mercado y muy por encima del plan de gestión. La buena evolución de la renta variable y la gestión de plusvalías en el entorno de la renta fija han permitido obtener una rentabilidad del 8,8%, y unos resultados de 89,8 millones de euros que han permitido la cobertura de las necesidades actuariales cuya importancia cuantitativa este año ha sido mayor, en la medida que la Entidad ha adaptado su tipo de interés técnico, reduciéndolo, a los niveles que aconsejaban la evolución a la baja de los tipos de interés.

**JUAN M<sup>º</sup> OTAEGI**  
VICEPRESIDENTE DEL  
GRUPO FINANCIERO DE MCC



En el ámbito de las **prestaciones de reparto** hay que destacar la buena evolución de la incapacidad temporal, que después de que el pasado año rompiera la tendencia de incremento, ha comenzado en este año 2005 la reducción del índice de absentismo siguiendo básicamente el pautado que se estimó en el plan estratégico. Es verdad que estamos al comienzo de un largo camino, pero no es menos cierto que nos movemos en la buena dirección, y que con el esfuerzo de todos, Lagun-Aro, Cooperativas y los propios mutualistas, podemos reconducir la situación a términos aceptables.

En la prestación de **asistencia sanitaria**, el aspecto más destacable ha sido el inicio del proceso de integración en el sistema público de acuerdo con el convenio firmado con el Gobierno vasco. En virtud del citado convenio, que tiene una vigencia de tres años, en 2005 se han integrado las coberturas de medicina general y farmacia, manteniendo transitoriamente Lagun-Aro la gestión autónoma de las coberturas de atención especializada y hospitalaria.

La prestación de **ayuda al empleo** sigue teniendo una evolución positiva desde su perspectiva financiera. La buena situación de las cooperativas ha limitado las necesidades de la prestación permitiendo un nuevo incremento del saldo de balance que al final del ejercicio alcanza los 56,9 millones de euros. Desde el plano de las reubicaciones sin embargo todavía había al final del año 90 reubicados provisionalmente, muchos de los cuales requieren de reubicación definitiva, gestión esta que marcará la preocupación del Departamento durante 2006.

Finalmente en cuanto a la **evolución de mutualistas** se refiere, también el año 2005 ha sido año de incremento de mutualistas, en número de 299, si bien inferior al de ejercicios anteriores, e inferior también (en 101) a lo previsto en el plan de gestión.

#### SEGUROS-LAGUNARO

La evolución de Seguros Lagun-Aro mantiene también la positiva trayectoria de los últimos ejercicios, tanto en crecimiento de primas cuanto en el nivel de rentabilidad.

El **crecimiento en primas** de los productos estratégicos de la compañía ha sido del 7,2 %, superando el objetivo estratégico planificado. El nivel de **resultados** que se sitúa en los 20,5 millones de euros sigue representando una elevada rentabilidad sobre recursos propios del 37,7%, en línea con lo obtenido en el ejercicio anterior.

Se han superado el valor de los 500 puntos en la auto evaluación EFQM realizada con la colaboración de expertos externos, punto de partida para la redacción de la memoria de solicitud de la "Q de Oro" de Euskalit. También se ha trabajado en la línea de Responsabilidad Social Corporativa habiéndose realizado ya un diagnóstico de situación para redactar durante 2006 la primera memoria de sostenibilidad.

Señalar por último que la sociedad Bazkideak, constituida a finales de 2004, ha desarrollado con normalidad su andadura a través del año 2005, con las reuniones habituales de su Consejo Rector y Asamblea General anual. **TU**

### SE HAN SUPERADO EL VALOR DE LOS 500 PUNTOS EN LA AUTO EVALUACIÓN EFQM REALIZADA CON LA COLABORACIÓN DE EXPERTOS EXTERNOS, PUNTO DE PARTIDA PARA LA REDACCIÓN DE LA MEMORIA DE SOLICITUD DE LA "Q DE ORO" DE EUSKALIT.



#### AURREIKUSPENAK GAINDITUZ

**Finantza Dibisioak oso ekitaldi positiboa egin du berriro ere, eta negozioko eta emaitzetako helburuak gaudititu ditu. Horrenbestez, Euskadiko Kutxaren zerga aurreko emaitzak 150,2 milioi eurora iritsi dira 2005ean, %14ko hazkundearrekin aurreko urtekoekin alderatuta.**

**Lagun-Arok, inbertsioen atalean, oso emaitza onekin itxi du 2005eko ekitaldia, merkatuko estandarren oso gainetik eta Gestio Plana aise gaudituta.**

**Banaketako prestazioen arloan, aldi baterako ezgaitasunaren bilakaera ona nabarmendu behar da, aurreko urtean hazteko joera eten eta gero, 2005ean absentismoaren indizea murrizten hasi baita.**

**Mutualisten bilakaerari dagokionez, 2005ean mutualisten kopurua ere handitu egin da, 299 gehiago izan baitira.**

**Lagun-Aro Aseguruen eboluzioak ere azken ekitaldietako joera positiboan jarraitzen du, bai primen hazkunderen (%7,2), bai errentagarritasunaren mailan (20,5 milioi euro).**

ENTREVISTA

**JESÚS CATANIA**  
**PRESIDENTE DEL CONSEJO**  
**GENERAL DE MCC**



**Jesús Catania se dispone a enfrentar su último ejercicio completo como presidente del Consejo General de MCC. Y lo hace con ánimo optimista, consciente de las dificultades y preocupado por nuestras "incoherencias", pero mirando al futuro sin temores infundados, reclamando más debate sobre aspectos claves de nuestra Experiencia y confiando en las posibilidades del grupo.**

---

JAVIER MARCOS

---

## Hay que impulsar la cultura del debate.

### ¿Balance 2005 para el conjunto de MCC?

Ha sido un ejercicio bueno. Las ventas han crecido en torno a un 12% y los resultados, aunque todavía no tenemos los definitivos consolidados, cerca de un 8%. La coyuntura ha ayudado, es cierto. El mercado nacional ha tirado mucho, fundamentalmente la construcción, que ha batido un nuevo récord con la edificación de 800.000 nuevas viviendas. ¡Es increíble! Entre Francia y Alemania no han logrado superar esa cifra. Y de momento, parece que sigue la tónica.

En definitiva, el Grupo Financiero ha hecho un ejercicio brillante; el Grupo Distribución sigue su proceso de consolidación con incrementos de ventas y especialmente de resultados; y el conjunto del Grupo Industrial ha superado el año con suficiencia. 2005 ha sido una prolongación de 2004 y aparentemente, salvo sorpresas, 2006 seguirá por los mismos derroteros.

### ¿Electrodomésticos?

Salvo el negocio de Frío, los demás han evolucionado muy bien. En cualquier caso, el tema del Frío no es un problema que solo afecte a Fagor, lo están sufriendo también otras empresas del sector a nivel europeo. Por ejemplo, Electrolux está cerrando la fábrica de frío que tenía en La Rioja.

## EL ESQUEMA DEL NUEVO CENTRO DE PROMOCIÓN CONSISTE EN RECOGER IDEAS PROCEDENTES DE DISTINTOS LUGARES, ANALIZARLAS Y LAS QUE SEAN VÁLIDAS DESARROLLARLAS CREANDO EMPRESAS NUEVAS.

### ¿Qué explicación tiene ese problema?

Por un lado hay un exceso de capacidad instalada en Europa. Además, está entrando mucho producto de frío procedente de los países del Este, de Corea y de China. Entre los cuatro negocios básicos de línea blanca, cocción, lavado, frío y lavavajillas, el producto más estandarizado a nivel mundial es el frío. Entonces, los fabricantes del Este que miran a Europa como una oportunidad de mercado apuestan por el frigorífico. Y se produce un exceso de oferta que pone en situación difícil a los fabricantes europeos.

### Tranquilizan un poco.

La situación es delicada, pero soy optimista. La compra de Brandt, cuya digestión está siendo algo más pesada de lo previsto, ha sido una operación estratégica de cara al futuro. La distribución del electrodoméstico también se está globalizando y por tanto o presentas una oferta global válida para todos los mercados, o lo tienes muy difícil. Y en ese sentido, Fagor ha dado un paso muy importante para poder estar en todos los mercados europeos.

Y ahora necesita un poco de tranquilidad, de sosiego. El Grupo Fagor y MCC apoyan esta operación. Quizá cueste algo más de lo previsto, pero está claro que la estrategia es acertada: tener más presencia en los países europeos.

### ADAPTACIÓN ORGANIZATIVA DEL GRUPO INDUSTRIAL

#### ¿Cómo va el proceso de adaptación organizativa del Grupo Industrial?

En estos momentos se están constituyendo las Divisiones, algunas ya lo han hecho, y otras están en proceso. Nos hemos fijado de plazo el primer semestre de este año. A mí, como presidente del Consejo General, me toca proponer a los Consejos Rectores de las nuevas Divisiones los candidatos a directores de las Divisiones y a su vez, esos mismos candidatos, los presento a la Comisión Permanente como Vicepresidentes de MCC. Es decir, una misma persona con dos funciones, director ejecutivo de la División y la preocupación global de MCC, como vicepresidente.

### Y ¿de qué cooperativa será socio?

La nueva norma dice que lo aconsejable es que lo sea de MCC S. Coop., pero pueda serlo de una cooperativa o de la propia División.

### ¿Qué resto de pasos hay que dar en el semestre?

La decisión sobre qué vicepresidentes y directores de departamentos del Centro Corporativo van a componer el nuevo Consejo General, más reducido en número que el anterior, y algunos otros nombramientos de menor entidad. En principio preveo que cumplamos las exigencias del calendario y terminemos el proceso para junio. Por tanto es previsible que el nuevo Consejo General ya esté en marcha a partir de julio de este año.

Asimismo, en el segundo semestre constituiremos el Centro de Promoción.

### En el que se han puesto muchas expectativas. ¿Cuál será el alcance real de este proyecto?

Personalmente, tengo mucha confianza en este Centro de Promoción, aunque es obvio que sus resultados van a depender en gran medida de los recursos que estemos dispuestos a poner en él. Y en ese sentido, las cooperativas del grupo industrial ya se comprometieron en el último Congreso a financiar con el 1% de sus beneficios este Centro de Promoción, lo cual es muy importante.

En principio, hay muchas ideas de negocio, y además con bastante garantía de convertir las en proyectos empresariales.

### ¿Qué ocurrirá con los agentes que ya se dedican a la promoción, como Saiolan, departamento de Innovación y desarrollo de MCC...?

Seguirán igual que hasta ahora. Con el proyecto del Centro de Promoción queremos poner en marcha algo que antes no hacíamos, algo nuevo, no sustituir nada de lo que ya hacemos. Saiolan, la Universidad, el departamento de Innovación y Desarrollo seguirán haciendo lo que hacen, y podrán aportar ideas y proyectos que luego desarrolle el Centro de Promoción.



### ¿Se ha decidido su ubicación?

En el Polo Garaia. Tenemos reservados 140 metros cuadrados en el edificio central del polo. Ahí estarán los promotores. El esquema del Centro de Promoción consiste en recoger ideas procedentes de distintos lugares, analizarlas y las que sean válidas desarrollarlas creando empresas nuevas.

### Hablando de nuevas ideas. Se ha hablado mucho de Biobide, el proyecto de biotecnología para el testado de nuevos fármacos.

Sí, pero nuestro papel en Biobide es el desarrollo de maquinaria para la automatización de los procesos de testado. Es decir, desarrollo de máquinas con aplicaciones de microtecnologías y nanotecnologías. Eso es lo que nosotros sabemos hacer, y eso es lo que tenemos que explotar ya que en ese terreno tenemos muchas oportunidades de desarrollo.

### ¿Todavía?

La microelectrónica tiene aplicaciones en cientos de sectores. Cuando decimos que el sector de la salud es prioritario para nosotros, no lo es porque queramos hacer fármacos, sino equipamientos para ese sector. Por capacidad técnica podemos hacer hasta un equipo de resonancia magnética, máquinas para medir la tensión sanguínea, hacemos desfibriladores... Al hablar de aeronáutica no estamos pensando en hacer aviones, sino máquinas para el rectificado de álabes, que ya hace Danobat, o máquinas para el montaje de las alas de los aviones, etc. Eso es lo que sabemos hacer y en ese tipo de actividades nos tenemos que centrar.

Por su parte, en el Grupo de Distribución las expectativas son razonables, el consumo seguirá tirando y habrá que ir consolidando las nuevas líneas de apoyo especializado: perfumerías, tiendas de deporte...

### La innovación es el futuro, se dice, Pero un estudio reciente demuestra que no hay relación causa efecto entre inversión en I+D+i y resultados.

Esa es la famosa paradoja europea. En Europa se invierte mucho en I+D pero los resultados son modestos a diferencia de EEUU, que también invierte mucho pero con mejores resultados. Definitivamente, se necesitan más éxitos derivados de la innovación en Europa. Cuando se habla de medir la innovación la tendencia es hacerlo en base al gasto, cuando en realidad lo que hay que medir es la eficacia de esa innovación. Es decir, cuántas ventas de nuevos productos estás generando en los últimos años. Nosotros, en MCC, hemos establecido ese índice que identifica las ventas de productos nuevos que llevan en el catálogo menos de 5 años. Si ese índice es alto indica que estás renovando mucho y estás teniendo éxito en el mercado.

### En nuestro caso ¿qué tal está ese índice?

Bajo, lejos de las empresas mundialmente consideradas como innovadoras. En el caso de estas empresas ese índice se mueve entre el 30 y el 50%. Nosotros estamos en torno al 10%, lo que es manifiestamente bajo en relación con ellas. Nos hemos fijado el objetivo de llegar al 25% en el 2008, lo cual sería ponernos en línea con la innovación.

### GENERACIÓN DE EMPLEO

#### Generación de empleo: ¿hemos cumplido los objetivos?

En total, hemos terminado el año con cerca de 80.000 puestos de trabajo. En nuestro entorno se han creado 531 nuevos puestos de trabajo, la mayoría de ellos industriales, y en el resto algo más de 7.000, de los cuales una parte importante es de Brandt.

#### Hablemos de la "paradoja de la Experiencia": ya somos casi 80.000 y los porcentajes de socios siguen bajando.

Así es. En el anterior Congreso establecimos una "política de expansión societaria", que es un nombre muy eufemístico, que trataba de conseguir que los trabajadores de las filiales se vayan pareciendo cada vez más a los socios cooperativistas en cuanto a participación, en el capital, en los beneficios o en la gestión. Nos fijamos un objetivo en aquel momento bastante ambicioso que era que el 30% de los trabajadores de las filiales participaran en la empresa de alguna forma. Y lo cierto es que estamos avanzando muy poco en este terreno. Ha habido escarceos, intentos en tres filiales, pero actualmente el tema está parado, y lo que más me preocupa

es que tampoco veo una sensibilidad especial en las Juntas Rectoras de las sociedades



## EN LO QUE RESPECTA A LA EXPANSIÓN DE NUESTRO MODELO DE EMPRESA A LAS FILIALES, HEMOS DECLARADO MUCHO PERO HEMOS HECHO POCO. ES HORA DE PASAR A LOS HECHOS Y EL PROTAGONISMO EN ESTE TEMA ES DE LAS MATRICES Y DE SUS JUNTAS RECTORAS.

matrices. Y de esa manera, con poca sensibilidad y sin objetivos serios, avanzaremos muy poco.

Por otro lado, si consiguiéramos dar pasos significativos en este sentido conseguiríamos integrar a mucha más gente en nuestra forma de hacer empresa, en nuestra cultura empresarial, que creo sinceramente que es más justa que la de la SA. Asimismo, también dijimos que el 5% de los resultados de las filiales se dedicara a algo así como una especie de fondo de obras sociales, y dudo que se haya hecho en algún sitio.

Por tanto, en lo que respecta a la expansión de nuestro modelo de empresa a las filiales, hemos declarado mucho pero hemos hecho poco. Hay que tomar conciencia de ello. En el debate sobre "El sentido de la Experiencia" ha vuelto a aflorar el tema, existe cierta preocupación en el colectivo. En mi opinión, es hora de pasar a los hechos y el protagonismo en este tema es de las matrices y de sus Juntas Rectoras.

### ¿Qué te ha parecido el proceso de debate sobre "El sentido de la Experiencia"?

Ha habido un alto grado de participación y de coincidencia. Lo que hace falta ahora es afinar en el diagnóstico y elaborar planes de acción de forma participativa.

Ha sido una reflexión muy enriquecedora, altamente participativa y que ha puesto el acento en la importancia de mantener nuestros valores, nuestras señas de identidad. Además, nos ha permitido ver la necesidad que tenemos de instaurar una cultura de debate permanente. Sin ir más lejos, el tema de la política de expansión es algo que deberíamos debatirlo mucho más a fondo. Y otra cosa que tenemos que hacer es empezar a medir para que tengamos conciencia de dónde estamos en materia de valores.

### PERSPECTIVAS 2006

#### Háblanos de las perspectivas para este año 2006.

Estamos en un entorno económico globalizado y por tanto hay que tener en cuenta las previsiones económicas a nivel mundial. Y en ese sentido, el pronóstico es parecido al de 2005. Es decir, Europa un poco renqueante, EEUU bien, y los países emergentes tirando para arriba, sobre todo China, la India y Rusia. Y en este contexto, nuestras expectativas son parecidas a las del año pasado. Pensamos que

seguirá tirando la construcción y el consumo a nivel nacional, con lo cual va a favorecer a algunos sectores. La Máquina Herramienta, la nuestra que no el sector, saliendo del pozo y con razonables expectativas de crecimiento. El ejercicio será bastante más duro que el anterior para la División de Automoción, fundamentalmente porque los fabricantes de automóviles van a tratar de trasladar sus problemas a los proveedores.

En el contexto internacional seguiremos creando filiales, fundamentalmente en los países del Este y China, y este año esperamos poner en marcha la primera en Rusia.

En cuanto a proyecciones cuantitativas, esperamos acabar 2006 con una mejora de ventas próxima al 10% y unos resultados algo mejores que los logrados este año. **TU**

### CATANIAK ESANDAKOAK

- **Finantza Taldeak ekitaldi bikaina burutu du; Banaketa Taldeak sendotzeko prozesuan jarraitzen du, salmentak eta, bereziki, emaitzak igoz; eta Industri Taldeak oro har eroso gaingitu du urtea.**
- **Beharbada uste baino gehiago kostako da, baina garbi dago estrategia egokia dela: Europako herrialdeetan presentzia gehiago izatea.**
- **Pentsatzekoa da Kontseilu Orokor berria jada urte honen lehenengo seihilerako martxan izatea.**
- **Konfiantza handia daukaguz Sustapen Zentro honetan. Negoziorako ideia asko dago eta, gainera, enpresa proiektu bihurtzeko nahiko garantiarekin.**
- **Gure ingurunean 531 lanpostu berri sortu dira, gehienak industriakoak, eta gainerakoan 7.000 lanpostu baino gehiago, horietatik zati handi bat Brandt-en.**
- **Gure enpresa eredu filialetara zabaltzeari dagokionez, asko esan dugu baina gutxi egin. Ekintzetara pasatzeko ordua da, eta gai honen protagonismoa matritzena eta horietako Zuzendaritza Batzordeena da.**
- **2006. urtearen amaieran salmenten hobekuntza %10 eta emaitzak aurtengoak baino zertxobait hobeak izatea espero dugu.**

## COSTA RICARA EGINDAKO BIDAIAREN OSTEKO HAUSNARKETAK.

# “¡PURA VIDA Y MEJORANDO!”

SAN JOSERA IRITSI BERRIAK GARA ETA HONELAXE ERANTZUTEN DIGU RAFAK LEHENENGO ¿QUÉ TAL ESTAS? GALDETZERAKOAN... PURA VIDA Y MEJORANDO ! BEREHALA KONTURATU GARA ETENGABE ERABILTZEN DUTEN ESALDI BAT DELA, BITXIA BENETAN.

ASTEBETE BAT COSTA RICAN, HAN-HEMENKA HAINBAT KOOPERATIBA TALDETAKO ORDEZKARIREN HAUSNARKETA SAIOETAN PARTE HARTUZ ETA, ETXERA ITZULTZERAKOAN, BERNARDO ATXAGAK IDATZI OHI DUEN BEZALA, NIRE BARNE “ARRATOIA” ETENGABEKO HIZKETALDIA EMATEN ARI ZAIT ESALDI HORREN INGURUAN.

**IÑAKI DORRONSORO  
ETA JAVIER SOTIL**

**L**

a Catalina, gure Otalora antzeko ikastetxe batean, hirurogeita hamar pertsona gela zabal eta argitsu batean aurkitzen gara. Erdialdeko Amerikako kooperatiben esperientziak partekatzeko asmoz. Hirugarren lan-tegi bat helburu orokor honekin antolatu dute:

**“Egoera ekonomiko berriaren aurrean, kooperatiba identitate, balore eta printzipio kooperatiboen praktikaz eta enpresa garapenez hausnarketa sakona egitea”.**

Sarrera ematerakoan, goizeko bederatzita eta erdiak aldera, Kemlyk ondorengo saioa “ezagutza eraikitzerako hartu-eman kolektibo” gisa aurkezten du. Ezagutzarako “auzolan” ariketa gisa esango nuke nik. Eta lantegiaren dinamikarako onartzen diren arauak ondokoak direla:

- **Hemen ez dago jakitunik**, edo bestela denok jakitunik gara.
- **Ezagutza mugagabea da.** Nahiz eta guk hemen, 70 pertsonak, bi egunetan asko ezagutu denon artean, beste bat etorriko balitz beti ezagutza hori handitu egingo litzateke.
- **Ezagutza ez da transmititzen, partekatu baizik.** Horregatik saio edo hausnarketa hau ezagutza “auzolan” eraikitze-ko saioa da.

- **Ezagutza nahitaezkoa da**, bizitzan eta kooperatibagintzan, nondik gatozen, non gauden eta nora joan nahi dugun buru-argitasuna lortzeko. Eta ez dago gertara sozialik ulertzerik eraikitza teoriko edo ezagutza baten esparrurik gabe, bere eginkizuna errealtateari zentzua ematea izanik. (1)

Nire “arratoitxo” aztarrika hasi da segituan: “Hi, entzun duk, hemen jakitunik ez dagoela! Ba al dakik MCCko etiketarekin, Olinpoko jakinduriaz hornitutako apaiz nagusi bezala, horrelako tokietara etortzen haizenean, besteei goitik behera hitz egiteko arriskua daukaala!”

Hurrengo egunean La Catalinan, Kemlyk berriz ere sarrera gisa, “enpresa kudeatzeko eredu kooperatiboari” dagozkion eta aurretik adostutako hamar funtsezko puntuak aurkezterakoan, eztabai-datxo bat sortzen da “ánimo de lucro” gai famatu horretaz. “Con ánimo de lucro” gora eta “sin ánimo de lucro” behera... eta, halako batean, Hondurastik, atzerriaratu Hondurastik etorri den Raquel esaten digu: “¡sin ánimo de pérdida!”, “sin ánimo de lucro”ren ordez hobeki egongo litzatekeela uste dut. Ez zegok gaizki pentsatuta! esaten diot orain nire sagutxo bihurtu den arratoiari.

**Ezagutzaren kudeaketa badi-rudi hemen ere modan dagoela.** Hori dio gure gidari Rafa “argiak” goizean kafetxo bat hartuz, eta parean ispilu handi baten aurrean “ilehori” eder baten erakustaldi izugarriaz ezkerreko begiare-



kin arretea hartuz. Furgoneta batean sartu gaitu eta bidai luze xamarra egitera bidali gaitu "ezagutzaren kudeaketa"-ren inguruan hitzaldi bat ematera joateko. Bidai luzea, ez kilometro asko daudelako, baizik eta hemengo kilometroek gutxienez bi kilometroren luzera dutelako errepideen gora-behera eta bihurguneak kontuan hartuz gero.

Bidaiaren hasiera ez da txarra, San Josetik abiatu eta, minutu gutxira, horma batean ondorengo hau ikusten dugu margotuta:

"De qué sirve un molino, si no quedan quijotes".

Non gaude? galdetzen diot gidariari. Zapoten erantzuten dit. Hori jarri duenak zer ote zebilen bere buruan? Kideak pentsatuz doaz...

Gorantz eta gorantz, bira eskuineira eta bira ezkerrera, eta halako batean Cerro de la Muerte gaina harrapatu dugula (3000 metrotik gora), eta beherantz, esperantza pixka batekin, abiatzen gara, gelditu ere egin gabe. Euria ari du eta nahiko hotz dago. Hala eta guztiz ez gara uste bezain azkar iritsi. Azkenean Oton Guevara presidente hautagaiak harrobi bihurtu nahi duen harkaitz gaineko Kristo irudi handia pasa eta, doi-doi, iritsi gara hitzaldia eman behar dugun hotelera.

Hamaika galderari erantzun, makarroi batzuk jan eta buelta. Errepidetarako harri kokor bihurtuko den Kristoren irudiarri azken agurra egin pasatzerakoan eta jo gorantz, jo beherantz eta arratseko zazpi eta erdiak aldera San Josen aurkitzen gara berriz ere.

Eskerrak Rafaren eskuetan erori garen berriz ere. "Todoterrenoa" hartu eta hainbat kale, bihurgune eta izkina pasa ondoren, trenbide zahar baten eta auto lerro luze baten aurrean, ia-ia kale nagusiaren erdian, zirrikitu txiki batean autoa utzi eta parean dagoen taberna baterantz abiatzen gara.

"Imperial" bana eskatu patata erre batzuekin eta ikasle gazte giro ederrean gaudela azkar konturatzen gara. Tabernako telebistan ikusten dugu Riverrek seigarren gola sartu diola ez dakit zein talderi. Pena pixka bat ematen digu. Kalean mutil eta neska taldetxoak, kaiarak besapean dituztela, solasean eta gazte giro alaian.

Gustura gaude, eta beste "imperialtxo" bana eskatzen dugu lehengoari jarraipen ona emateko. Ordaindu eta kalearen bestaldean dagoen autora goazela, Rafak zera dio: "begira zer izen duen kale honek". Gora begiratu, eta garbi-garbi etxe baten horman irakurtzen dugu kalearen izena: La Calle de la Amargura.

Algara batean alde egiten dugu trenbi-

de zaharra gurutzatuz.

**Ilundu da, La Catalanin**, tropikoko oihanak inguratutik gau musika zoragarria entzuten da. 12 zenbakia duen nire gelan, aurrean daukat "Análisis del Modelo de Gestión Cooperativo en el Nuevo Escenario Económico (Primer Taller Ideológico)" titulaturako txostena. Hasieran irakurtzen dut "kooperatibistak, behintzat Latinoameriketakoak, oso galdera bereziak aurkezten ari gara kooperatiba identitate edo nortasun printzipioei buruz".

#### **GARAPEN-KRISIAK**

Eta geroxeago... Zer da kooperatiba bat beste enpresa mota guztietatik bereizten duena?... Eta segituan historian zehar kooperatibek jasan duten garapen-krisi aroen deskribapena:

Lehenengoa: **sinesgarritasunaren krisia**.

Kooperatiben mugimendua sortu zutenek oztopo ideologiko, ekonomiko eta politikoen aurka lan egin beharra izan zuten, baina batik bat, jende arruntaren sinesgaiztasunaren aurka. Ez zuten sinisten formula kooperatiboak ekin-tzetan bere gizarte justu eta baketsu baten ametsa eratzeko zeukan ahalmenean. Kooperatiben aitzindariak beraien energiak krisi hori gainditzeko erabili zituzten, eta ondorioan, hazkundera hain azkarra izan zela eta, hazkunderak berak bigarren krisia ekarri zuen.

Bigarrena: **kudeatzaileen krisia**.

Kooperatiben hazkunde ekonomiko azkarrak kudeaketa eraginkorraren beharra hauspeatu zuen. Negozio handiagoak eta konplexuagoak ongi kudeatzeko kudeaketan eta teknologian trerabiatutako pertsonak kontratatuzko beharrak,

intentziorik gabe, kooperatiba ereduarentzat arrotzak ziren prozedura eta filosofiak adoptatzera eraman zuen. Teknokrazia gisako ideologia bat jabetu zen.

Hirugarrena: **identitate krisia**. Prozedura eta filosofia arrotz horiek adoptatzean, kooperatibak emeki-emeki beste izaera bat duten helburu eta nahi batzuetara bira egiten

**KONTU SERIOAK**

**Txostenaren lehen orrialdeak besterik ez ditut gainbegiratu, eta dagoeneko izugarriko zama sentitzen dut nire errailetan. "Hauek ez zebiltzak txantxetan," esaten diot nire "arratoiari"... "eta ikus ezak hurrengo paragrafoak zer dioen": "lidergoa, kooperatiba eta komunitatearekin konprometitutako pertsona talde bezala"... eta hurrengoak: "kooperatibaren bikoiztasuna"... Eta lozorroak bereganatu ahala, memoriaren laino artean erregistratzen joaten zait:**

**¡No se puede caer en confusiones, porque lo que valida la acción de las cooperativas es "el acto cooperativo"!**

**¡Para determinar con exactitud la naturaleza de la cooperativa hay que aprender a conjugar un nuevo verbo, "cooperativizar"!**

**Hau ez duk ahuntzaren gaurdiko eztula, ez horixe! Zozook esola puntatik eindako ziriñe ere ez!**

**“**  
**KOOPERATIBISTAK,**  
**BEHINTZAT**  
**LATINOAMERIKETAKOAK,**  
**OSO GALDERA BEREZIAK**  
**AURKEZTEN ARI GARA**  
**KOOPERATIBA IDENTITATE**  
**EDO NORTASUN**  
**PRINTZPIOEI BURUZ.**  
**”**

hasi ziren.

Horrek ekarri du gaurko krisia, identitate krisia. Gaur egun, eta orain-

dik ere toki askotan, ahalegin izugarriak egiten ari dira zuzendaritzan ari direnen trebakuntzari buruzko gabezi tekniko horiek gainditzeko. Hor-tik dator trebakuntza eta hezkuntza prozesu guztiak alde teknikora desbideratzeko joera.

Badirudi hiru garapen krisi horiek Europako mugimendu kooperatiboak 250 urtetan zehar jasan dituela, baina Latinoamerikan askoz ere azkarrago eta denak batera gertatzen ari direla. **TU**

(1) Gure kontzeptu guztiak lanabesak besterik ez dira, mundu errealarri begiratu eta interpretatzeko lanabesak. manuel Wallestein.

# MEMORIA E HISTORIA

e

ste es un caso extremo pero al recordar el pasado todos tenemos la tendencia a maquillar los acontecimientos. Pero es que la memoria se nutre del "almacén" particular, formado por los propios puntos de vista y los propios intereses, pasados, eso sí, por el filtro de los intereses, de lo que es políticamente correcto en la actualidad. La memoria tiende a censurar datos poco edificantes y a enaltecer los recuerdos "buenos" para uno mismo. Se dice que la historia la escriben los vencedores, pero yo creo que lo que los ganadores escriben no es historia sino recuerdos de su memoria.

Conviene, y mucho, conocer la historia real, no la manipulada y menos la manipuladora.

A veces uno escucha lamentos como "Se está perdiendo la memoria de aquellos primeros años del cooperativismo";

"cada vez quedamos menos testigos"; "a Arizmendiarieta no se le conoce", etc. Y aciertan los que opinan así.

Aunque parezca contradictorio, también atinan los que se lamentan de que se cite demasiado (y en vano diríamos) a Arizmendiarieta y les comprendemos a todos aquellos a los que les mortifica que se mitifique el pasado con ánimo de criticar el presente. El pasado se utiliza como arma arrojada y eso no es noble ni pertinente.



EN EL JUICIO POR EL INTENTO DE GOLPE DE ESTADO DEL 23-F, EL GOLPISTA TEJERO EXCLAMÓ: "¡SI YO MISMO NO HUBIERA ASALTADO EL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS AHORA MISMO ESTARÍA DUDANDO DE SI AQUELLO OCURRIÓ DE VERDAD!". ERA TAL EL CÚMULO DE VERSIONES, TERGIVERSACIONES, AFIRMACIONES, CONTRADICCIONES QUE SE PRODUCIAN EN LA SALA QUE POCO O NADA TENÍA DE VER CON LO REALMENTE SUCEDIDO. NO INTERESABA LA VERDAD SINO IMPONER LAS "VERDADES" PARTIDISTAS. SI EL GOLPE HUBIERA TRIUNFADO LA HISTORIA SERÍA MUY DIFERENTE Y LAS VERSIONES OTRAS.



## “ LAS NUEVAS GENERACIONES, LAS QUE NO HAN VIVIDO “EN DIRECTO” AQUELLA ÉPOCA TIENEN EL DERECHO DE CONOCER, NO LA MEMORIA, SINO, LA HISTORIA (QUE PARA ELLOS ES PREHISTORIA) DE LAS PECULIARIDADES COOPERATIVAS. ”

¡Y es que no es lo mismo historia que memoria!

### MEMORIA NO ES HISTORIA

La memoria, que es recuerdo, y la historia, que es conocimiento, no son la misma cosa ni crecen al mismo ritmo.

Donde la historia pretende una reconstrucción sabia y abstracta del pasado y mantiene su pretensión crítica y desapasionada de los hechos, sin permitir que se le prive del acceso a ninguna materia, conocimiento o punto de vista, la memoria está sometida a un cambio permanente influido por las exigencias del presente, o por los intereses de la propia imagen.

Permítaseme acudir a mi memoria para ilustrar esto que acabo de decir. En aquel debate de los '70 que dividió a los cooperativistas sobre si las casadas podían seguir trabajando (prioridad profesional) o debieran abandonar el puesto (prioridad familiar), fueron épicas las diatribas de algún “gurú social” de la época contra los que él llamaba “revolucionarios sin sentido de los valores humanistas” que proponían derogar esta limitación. Hoy sonroja escuchar al mismo individuo jurar que él siempre defendió la igualdad entre los sexos en materia laboral y acusa a los actuales jóvenes “de invernadero”, de no reconocer la lucha que algunos adelantados sostuvieron (entre ellos él) para asegurar los derechos y el respeto a la mujer en las cooperativas. Su memoria y la mía no recuerdan los mismos hechos.

La memoria “olvida”, matiza, justifica. La memoria preten-

de legitimar, rehabilitar, condenar o glorificar y actúa siempre de manera selectiva y subjetiva. Ningún individuo a título personal posee “memoria histórica” por la sencilla razón de que nadie recuerda, ni puede recordar, lo sucedido fuera del ámbito de su propia experiencia. La memoria pretende mantener viva la relación afectiva con tal o cual acontecimiento que reviste un especial significado para quien la recuerda como sustrato de su identidad propia o como compromiso hacia el grupo. La memoria tiende a mitificar.

La historia busca conocer, comprender, interpretar y explicar, y actúa bajo la exigencia de totalidad y objetividad. Saber es cuestión de estudio, de análisis de documentos con visión global de manera que nada importante quede fuera del foco y todo lo importante es compartido por todos. La historia tiende a desmitificar.

Conocer el pasado y recordarlo son tareas diferentes.

Estar en un sitio o en un momento no garantiza saber más de lo que ocurre, de lo contrario estaríamos admitiendo que es el enfermo el que más sabe de su enfermedad y que el médico sobra. El paciente siente y el médico sabe: hace falta que se complementen y se entiendan para dar con el diagnóstico acertado. Hace falta el historiador experto y respetuoso y también la experiencia vivencial del historiado. Unidos experto y experiencia crean las bases de la historia como maestra de vida.

Reconocemos tantas memorias como sujetos y no podemos priorizar unas sobre otras. En esta tarea de la historia es fatal recurrir a la jerarquización, un general no ve, siente o padece lo mismo que un soldado aunque sea la misma batalla. No sólo eso, por más grupos de individuos que puedan compartir idéntica representación (la mal llamada memoria histórica) de un pasado no por ello están escribiendo historia. No es idéntica la memoria de un directivo que la de un trabajador de taller, como tampoco es el mismo recuerdo el de uno que ha promocionado u otro que haya sido “directizado”.

### LA HISTORIA DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN

Según la mitología griega de la unión de Urano (cielo) y Gea (tierra) nació la diosa de la memoria Mnemosine, que a su vez parió a Clío, musa de la historia. Como

podemos constatar, la historia surge de progenitores de la Naturaleza bipolar: cielo y tierra; espacio y materia; recuerdo y olvido; masculino y femenino; Ying y Yang. Y eso se nota.

Decía José Luis Aranguren que la esperanza y la memoria se dan en el hombre en proporción inversa: cuanto más memoria, menos esperanza. La memoria es una actitud ante el pasado y la esperanza una promesa de futuro y si miramos con insistencia hacia atrás dejamos de “sentir” el porvenir, o hacemos del futuro un reflejo del pasado. Pero si ignoramos el pasado nos arriesgamos a cometer los mismos errores en el futuro. La mejor historia no sólo entiende del pasado, también es parte del futuro. O como recuerda Fernando Molina en “José María Arizmendiarría”, “trabajamos sobre el pasado pero no para el pasado”.

Necesitamos conocer la historia de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Nos hace falta una visión lo más completa de la realidad de aquellos primeros pasos. La importancia de la Unión Cerrajería y su aportación escolar, empresarial y social; la decisiva influencia de los valores que aportaba la religión. La contribución del pensamiento social de los trabajadores, de las mujeres, de los jóvenes, en fin, de todos aquellos que han participado lo largo de todo el proceso de las diferentes iniciativas que han ayudado a lograr el presente.

Las nuevas generaciones, las que no han vivido “en directo” aquella época tienen el derecho de conocer, no la memoria, sino, la historia (que para ellos es prehistoria) de las peculiaridades cooperativas. La dirección de Eskola Politeknikoa se ha propuesto impulsar una actividad de investigación y docencia que llene este hueco. Desde aquí aplaudo con entusiasmo la iniciativa.

He iniciado este artículo con la anécdota de un “pacto de manipulación”, podemos apreciar también “pactos de amnesia” en nuestro entorno político reciente, o “actitudes de pasividad” en muchos de los actores de otros tiempos. Son escollos que debemos sortear entre todos si somos honestos con nuestra propia historia. Una historia de la que nos sentimos orgullosos sin arrogancia; protagonistas sin divismo; humildemente responsables para lo bueno y lo malo. **TU**

LKS HA REDACTADO PARA EUDEL E IHOBE UN MANUAL PARA LA REDACCIÓN DE PLANEAMIENTO URBANÍSTICO DESDE LOS PRINCIPIOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.

**JOSÉ LUIS AZKARATE** ES ARQUITECTO URBANISTA Y **MARCO SEGUOLA** GEÓGRAFO, AMBOS DEL ÁREA DE CONSULTORÍA URBANÍSTICA DE LKS. HEMOS CHARLADO CON AMBOS EN TORNO A ESTE MANUAL.

# CIUDADES MÁS

## **p** or qué un manual?

Para provocar una reflexión sistemática, pero evolucionada y diferente en los planificadores urbanos. Necesitamos cambiar la óptica habitual de observación de los problemas de las ciudades. Necesitamos cambiar de paradigma.

## **¿En qué incide el desarrollo sostenible como concepto, a la hora de planificar nuestras ciudades?**

La población mundial se va concentrando cada vez más en ciudades, y esta paulatina urbanización del planeta, es un fenómeno sorprendente. Las ciudades y sus ciudadanos, aparecen como consumidores insaciables de recursos de todo tipo: agua, energía, o suelo.

## **¿Cómo afecta la crisis energética en la que estamos inmersos?**

Aunque apenas nos hemos dado cuenta de ello en nuestras pautas de consumo y hábitos diarios, estamos efectivamente inmersos

en una profunda crisis energética. La época del petróleo barato se ha acabado.

Además de los consumos industriales, en el balance global del consumo de energía tienen gran importancia los consumos domésticos y del transporte. A tercios, aproximadamente. En estos aspectos, los nuevos modelos urbanos sostenibles inciden muy directamente.

En los próximos años vamos a observar como al uso desordenado del automóvil (ocupado casi siempre por una sola persona), se le van a poner más y lógicos obstáculos, priorizando la utilización de sistemas de transporte público. Potenciando también el transporte de mercancías por ferrocarril. Generando las nuevas infraestructuras necesarias para ello.

De la misma manera se van a propiciar sistemas de calefacción y de acondicionamiento más eficaces. Haciendo énfasis en los sistemas de aislamiento térmico de los edificios, y en la capacidad de estos de aprovechar las orientaciones y el soleamiento más favorables en cada estación.



# SOSTENIBLES

**EN LOS PRÓXIMOS AÑOS VAMOS A OBSERVAR COMO AL USO DESORDENADO DEL AUTOMÓVIL (OCUPADO CASI SIEMPRE POR UNA SOLA PERSONA), SE LE VAN A PONER MÁS Y LÓGICOS OBSTÁCULOS, PRIORIZANDO LA UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE TRANSPORTE PÚBLICO.**

## **El agua ha protagonizado debates airados en el último año de sequía en la Península Ibérica ¿tiene que ver con los modelos de ciudad?**

Desde luego, el agua es factor limitador del desarrollo, y por ello capaz de generar conflictos en la península y en otras regiones áridas del mundo.

Y los modelos urbanos que preconizamos incidirán de forma determinante en el consumo de este recurso: una vivienda unifamiliar con piscina y jardín puede quintuplicar el consumo de agua de una vivienda en bloque. Si añadimos campos de golf en entornos de climas muy secos, con más de 3.000 horas de sol, el esperpento está servido.

## **¿Qué sucede con el suelo?**

El suelo es un recurso más, y muy singular. Una vez incorporado a la ciudad, una vez urbanizado, es muy difícil de restituir a sus características iniciales. Pero además, en su crecimiento, muchas ciudades de nuestro entorno han multiplicado en los últimos veinte

años por dos la superficie urbanizada, sin incremento significativo de habitantes. Eso tiene un límite.

Las ciudades se creen además en posesión de todo el territorio que les circunda, al que se le da un carácter residual: lo no urbanizable, sin comprender bien las actividades que en él se desarrollan, ni los sistemas que se afectan.

## **Un discurso ecológico...**

El desarrollo sostenible como concepto es una definición más acabada y completa que la mera dimensión ecológica, porque a la sostenibilidad ambiental, añade la sostenibilidad social, y la sostenibilidad económica. Es decir, en el tercer mundo, lo prioritario para el desarrollo sostenible puede ser la generación de empleo.

## **¿Estamos hablando de una moda?**

No. Es un cambio mucho más profundo. A pesar de que las terminologías utilizadas alrededor de este discurso, están ya manidas, el cambio debe darse. La dificultad estriba en que afecta a los hábitos de cada uno de nosotros. Recuperando comportamientos que en nuestros mayores han sido más cotidianos.

La dificultad del cambio que se está señalando en círculos expertos, es que más que tomar una serie de grandes decisiones, es preciso tomar millones de pequeñas decisiones.

## **¿Y qué hacemos con lo que está ya hecho?**

El sistema de ciudades del País Vasco, que siempre nos ha parecido feo y agobiante, desde esta nueva perspectiva de la ciudad sostenible, tiene múltiples oportunidades. Los planificadores anglosajones, cuyas ciudades basadas en el modelo de baja densidad, están irremisiblemente extendidas, nos envidian.

Se trata de ciudades compactas, muchas veces formando corredores que son articulables con sistemas de transporte público. Donde residencia y trabajo pueden estar cerca. En las que el fenómeno de la vivienda unifamiliar está relativamente controlado. Un País, en el que por lo abrupto de la orografía, aún grandes porciones del territorio están poco afectadas por la urbanización... Debemos ser conscientes de todas estas oportunidades.

El reto de estos nuevos tiempos para los planificadores urbanos es conservar y mejorar la ciudad ya existente. Conceptos que adaptan la idea de reciclaje a lo urbano, como re-habilitación, renovación o re-utilización, van a ser los objetivos importantes de los nuevos planes urbanísticos.

## **Un buen reto...**

Desde luego. **TU**

# TEMAS TRATADOS EN FEBRERO

BATZORDE IRAUNKORRAK OTSAILAREN 17AN EGIN ZUEN HILEKO OHIKO BILERA. IA KIDE GUZTIAK IZAN ZIREN BERTAN, ETA BETIKO MODUAN, GARRANTZI HANDIKO GAIAK JORRATU ZIREN. HONA HEMEN LABURPENA.

JAVIER MARCOS

## PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RECURSOS CORPORATIVOS 2006

Esta propuesta se refiere al FCI (Fondo Central de Intercooperación), al FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa) y al FSC (Fondo de Solidaridad Corporativo). En relación al FCI la propuesta propone unas aplicaciones de 64,3 millones de euros, la mayor parte destinada en forma de inversión a nuevas actividades o implantaciones exteriores. El FSC propone destinar 7,5 millones de euros para cubrir parcialmente las pérdidas que se puedan producir en las cooperativas del Grupo Industrial. Y la propuesta de aplicación de recursos del FEPI asciende a 9,7 millones de euros, dedicados entre otras cosas a centros educativos, al Plan de Ciencia y Tecnología o a Centros Tecnológicos. La propuesta se aceptó unánimemente.

## BASES PARA LA NORMALIZACIÓN DEL EUSKERA

Poco a poco se van dando pasos para lograr la normalización, y éste que se ha dado ahora, aprobando este documento en la Comisión Permanente, es muy importante. ¿Objetivo? Disponer en MCC de unas pautas generales con respecto al euskara y avanzar todos en una misma dirección en cuanto a su uso. Se trata de que los socios y trabajadores, clientes, consumidores, proveedores, instituciones ... que quieran expresarse en euskera lo puedan hacer. Y por tanto, también de impulsar que el euskara sea el idioma de trabajo de las cooperativas, siempre teniendo en cuenta las características de cada cooperativa, la presencia del euskara en la empresa y el entorno sociolingüístico.

Y esta tarea se quiere hacer de un forma **flexible** (adaptada a las distintas realidades del ámbito de influencia), **consensuada** (sin imposiciones, buscando el consenso entre la cooperativa y las personas que la componen), **amplia** (promoviendo el carácter participativo), **progresiva** (para mantener y mejorar la presencia que el euskara ha conseguido en las empresas) y **sistemática** (integrando estas bases en la estructura y sistemas de cada empresa).

En cuanto a las políticas en las que se asienta, se centra en la formación, promoción y contratación, imagen, relaciones y comunicación, y expansión.

BAZKIDE ETA  
LANGILEAK OINARRI  
HARTUTA, HORIEK  
ETA BEZERO,  
KONTSUMITZAILE,  
HORNITZAILE,  
ERAKUNDE ETA  
GIZARTEAK ORO HAR  
EUSKAREN AUKERA  
BERMATUA IZATEA  
DA GURE HELBURUA.

## EVOLUCIÓN DE MCC E INNOVACIÓN

Se comentó la evolución empresarial de MCC a diciembre de 2005 (en conjunto, bien) y se hizo un análisis del objetivo básico "Innovación". A este último respecto, cabe reseñar que los objetivos para los próximos años son los siguientes: conseguir en 2008, que el 25% de ventas sean en productos o servicios nuevos (no existentes en 2004); lanzar 10 actividades en nuevos sectores; dedicar en 2008 en I+D+i unos recursos equivalentes al 6,5% del valor añadido generado; lograr 100 nuevas patentes en el período 2005-2008; desarrollar 8 nuevos Centros Tecnológicos o Institutos en el Polo Garaia; y profundizar en la implantación del Plan iMCC.

En esta sesión también se habló sobre el estado de situación de la reflexión sobre el "Sentido de la Experiencia", y de la revisión de las normas de la Comisión Permanente con motivo de la adaptación del Grupo

## ZER DA BATZORDE IRAUNKORRA?



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



# KOOPERATIBAK ETA MILURTEKO HELBURUAK

KOOPERATIBAGINTZA ERRONKA BERRI  
BATEN AURREAN DA: MUNDUKO POBREZIA  
GUTXITZEKO ESTRATEGIEN ALDE ZER EGIN  
DEZAKEN ASMATU ETA INDARREAN JARRI.

**d**uela bi mende hasi zen, gaur egun herrialde garatuak deitzen diegun horietan, gizakiaren historian inoiz ez bezalako garapen iraukorkor eta etengabeko epea.

Munduko bi gerrak direla eta hazkuntza moteldu zen arren, azken berrogei eta hamar urtetan garapen prozesua beste hainbat herrialdetara zabaldu da: Ekialde hurbileko petrolio ekoizleak edo Asiako Hegoekialdeko herrialdeetara, esate baterako. Ekonomia globalizatuarekin bazirudien "garapen bidean" zeuden herrialdeak bide beretik abiatuko zirela, baina ez da horrela izan. Brasil bezalako herrietan hazkuntza desberdintasun ekonomikoa areagotzearekin bateratu zen eta etekinak ez dira pobreegana heldu. Afrikan zer esanik ez: aurrera egin beharrean atzera egin dute hango ekonomiek.

1990 geroztik 54 herrialdek atzera egin dute aurreko datuekin alderatuz. Denaren jatorrian krisi ekonomikoa egonik ere, ezin dugu ahaztu Blokeen ekonomia jaustean, horrek izan zuen eragin aldrebasa hainbat naziotan. "Ajuste estrukturala"ren soluzioa kaltea bera baino txarragoa izan zen eta, merkatu librearen arauak aplikatzean, herrialde pobreetako produkzioak, nekazal produktuak batipat, ez zuten inongo aukerarik izan herrialde aurreratuetako produktu subentzionatuena eta kanpoko produktuei ezarritako aranzelen aurrean.

## KONPONBIDERIK BA OTE DAGO?

Nondik urratu bidea? Kanpora begira hesi estrukturalak kendu behar badira eta barruan berdintasunean oinarritutako irizpideekin jokatu, pobreek onura izan dezaten, bide batez, produktibitatea haundituz bai nekazaritzan zein enpresa txiki eta ertaintetan, ez da erraza, praktikan, bide ahal den eta ordekena aurkitzea.

2000 urtean, 150 estatu buru elkartu ziren eta denek onartu zituzten **"Milurteko Garapenerako Helburuak"** deritzen dokumentua. Hauek dira zortzi helburuak:

1. Muturreko pobrezia eta gosea desagertarazi;
2. Lehen hezkuntza unibertsala lortu;
3. Genero berdintasuna bultzatu eta emakumeari boterea zein ordezkari-tza aitortu eta bideratu;
4. Haurren hilkortasuna gutxitu;
5. Amen osasuna hobetu;
6. HIESaren, malariaren eta beste gaixotasun larriei aurre egin;
7. Ingurumenaren iraiunkortasuna bermatu; eta,
8. Garapena lortu ahal izateko mundu mailako aliantza ezarri.

## KOOPERATIBAGINTZAREN EKARPENA

Kooperatibagintza eredu hartuz, garapenerako ingurune berri horretan, badirudi zenbait aukera zabaltzen direla helburuetariko lehena, hau da, pobrezia desagertarazteko helburua, lantzerakoan. Nazioartean kooperatibak soluziorako bide direla aitortuz doaz (2001ean Nazio Batuek publikatutako koooperatibak bultzatutako irizpideak edo OIT erakundeak onartutako kooperatibagintza bultzatzeko erabakiak esate baterako), izan ere, behetik gora sortutako kooperatibak, herri garatu zein garapen bidean daudenetan izan, baldintza egokietan, pobrezia gutxitzeko bide



eraginkor izan direla nabarmendu baita, bide batez, garapen ekitatiboa bultzatuz. Beraz, kooperatibagintzak pobrezia gutxitzeko estrategien alde zer egin dezaken asmatu eta indarrean jarri beharko genuke.

Bide horretan, kooperatibak bultzatzeko zenbait erakunde, denak ere garapen bidean dauden herrietan lanean dihardutenak, aipatutako helburu eta prozesuen barruan lanean hasi dira. Gure Esperientzia kooperatibotik ere bide hori urratzen hasiak gara, bai jakite zein baliabide ekonomikoak pobretuen eskutan jarriz, horrela diru sarrerak sortzeko aktibitateak martxan jarriz, merkatuetara sarbidea lortuz eta estrukturalazio soziala bideratuz, jabetza zein erabakiak norberaren esku daudela bermatzen duen egitura kooperatiboak bultzatuz. **TU**

“**ESPERIENTZIA KOOPERATIBOTIK BIDEAK URRATZEN HASIAK GARA, BAI JAKITE ZEIN BALIABIDE EKONOMIKOAK POBRETUEN ESKUTAN JARRIZ, HORRELA DIRU SARRERAK SORTZEKO AKTIBITEAK MARTXAN JARRIZ, MERKATUETARA SARBIDEA LORTUZ ETA ESTRUKTURAZIO SOZIALA BIDERATUZ.**”

# MARCIAL LOSADA

---

 JAVIER MARCOS
 

---



LA APORTACIÓN CIENTÍFICA DE ESTE PSICÓLOGO Y MATEMÁTICO HA CONSISTIDO EN DESCIFRAR LAS CLAVES DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

### ¿Por qué?

Porque en mi experiencia como psicólogo clínico veía que el proceso de recuperación de mis pacientes no siempre era una línea ascendente, tampoco descendente y ni siquiera constante; el proceso era oscilatorio, a veces mejoraban, otras empeoraban, afortunadamente a la larga iban progresando, pero siempre con oscilaciones. Y por tanto, me pareció que esto de Fourier era muy cercano al ser humano. Es decir, el ser humano se entiende mejor como oscilación, como vibración.

Después me enteré que el 21 de marzo, en 1768, nació el matemático francés Joseph Fourier, el mismo día pero 205 años antes, en que yo decidí que iba a profundizar en su análisis e ir más allá, ya que el análisis de Fourier es aún una técnica lineal, aunque sofisticada. Así empezó mi amor por las matemáticas.

### EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

#### Sus trabajos de investigación se han centrado en los equipos de alto desempeño. ¿Por qué?

Porque comencé a ejercer como psicólogo clínico; es decir, tratar de forma individual a cada persona. Y aunque tuve mucha experiencia como psicólogo clínico y me iba muy bien, en realidad nunca supe por qué funcionaba: era una especie de arte.

Descubrí que los problemas de las personas se dan siempre que hay interacción con otras personas: la clave son las relaciones entre ellas. Y entonces nace mi interés por la psicología social. Me doctoré en Michigan, donde son expertos en psicología de grupos. Allí me di cuenta de que el cambio más duradero no se obtiene sólo a través de la transformación individual, sino que el cambio con impacto es el que cambia las relaciones de la gente,

### Casi todos las referencias sobre usted empiezan definiéndole como matemático y psicólogo.

Preferiría que fuese primero psicólogo y luego matemático, ya que, en realidad, las matemáticas aparecieron en mi vida para entender la psicología de una manera que no se había entendido antes. En cualquier caso, si fueran matemáticas lineales (con efectos proporcionales a la causa) no me interesarían, hubiera sido simplemente psicólogo. Pero cuando aparece la no linealidad como una opción para entender la complejidad de los fenómenos humanos, ahí sí me parece que es bueno ser psicólogo y matemático. Matemático no lineal, por supuesto.

### ¿Recuerda cuándo se despertó en usted esa pasión por las matemáticas?

Concretamente, fue el 21 de marzo de 1973. Ese día estaba mi hermano en casa, él es ingeniero eléctrico, y charlando con él, le pregunté a qué se debía el éxito de la electrónica, que año a año evolucionaba enormemente, reducían el tamaño de los chips y aumentaban sus prestaciones, mientras que en psicología no había nada que pudiésemos lucir a ese nivel. El, que es medio filósofo, me dijo: "Lo que ocurre es que nosotros entendemos la realidad como vibración, el color es vibración, el sonido es vibración...". "Y ¿qué modelo usan para entender la vibración?" le pregunté. Y entonces él me habló del análisis de Fourier, que es una técnica matemática para estudiar la vibración, las oscilaciones. Aquel descubrimiento hizo en mí un impacto enorme.

UN ASPECTO CLAVE DEL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO ES LA COHESIÓN GENERADA POR LA CONECTIVIDAD; ES DECISIVA PORQUE GENERA NUEVAS DINÁMICAS MUY ENRIQUECEDORAS QUE SE SOSTIENEN A TRAVÉS DEL TIEMPO.

Ha desarrollado una función matemática con su nombre: Losada line. ¿Nos la explica?

Es una derivación matemática comprobada experimentalmente por muchos estudios de laboratorio. Indica que accedes a un estadio de conectividad interesante (denominado "orden complejo") a partir de una tasa de positividad/negatividad de 2.9 a 1. Es decir, tres propuestas positivas por una negativa. Esta función demuestra que efectivamente hay una línea divisoria en la conectividad de los equipos, lo que nos proporciona un objetivo al trabajar en una organización. Llegamos allí, medimos y así podemos situar un umbral al que aspirar.

de uno con otro. Hoy en día, dada la complejidad del mundo en que nos movemos, tienes que trabajar en equipo, no hay otra alternativa.

### Después de 10 años de investigación científica ¿Cuáles son las conclusiones principales en relación con los equipos de negocio de alto desempeño?

En primer lugar, que estos equipos dan un gran valor a la conectividad, todos sus miembros tratan de interactuar con los otros.

Asimismo, los equipos de alto desempeño tienen una alta tasa de positividad, se mueven en un rango de positividad/negatividad que les permite crecer.

A su vez, son conscientes de la importancia que tienen las preguntas. Son personas que no siempre están abogando por su punto de vista; lo importante para ellos es el saber y para saber hay que hacer preguntas, indagaciones. Saben afirmar y defender sus puntos de vista, lo hacen muy bien, con un equilibrio armónico entre proponer e indagar.

Y finalmente, estos equipos no se centran exclusivamente en sí mismos; son capaces de interesarse por los demás genuinamente, de ver al otro como un misterio.

### ¿El nivel de rotación en los equipos de alto rendimiento es alto?

Es muy bajo; la dinámica es tan rica y funcionan tan bien que el sistema los mantiene. Los que tienen mucha rotación son los equipos de mediano y bajo rendimiento.

### ¿Y cómo logran mantener ese interés? ¿El misterio del equipo no es efímero?

Ahí está la clave. ¿Por qué algunos matrimonios duran toda la vida? Porque el misterio nunca se pierde; cada vez que miras a la persona que amas ves en ella algo nuevo que no habías visto

antes. En cambio, alguien que decide muy temprano que ya lo vio todo, de ahí para adelante la relación es pura repetición. Y empiezan los problemas. Los equipos de alto desempeño saben mantener ese misterio de una forma duradera en el tiempo.

### Equipos de alto desempeño: ¿No es una moda, verdad?

Definitivamente, no es una moda. "Las organizaciones de futuro son las que se basan en los equipos de alto desempeño". Parece un eslogan muy bonito, pero realmente alcanzar ese nivel es algo que requiere mucho esfuerzo. Son pocos quienes lo logran de verdad. Las estadísticas dicen que en una buena organización, a la que le va bien económicamente, no son más de 1/4 de la empresa; los 3/4 restantes son de mediano o bajo desempeño.

### Escucha, interacción, humildad, emocionalidad, flexibilidad, conectividad, ... Cuanto intangible para medir el rendimiento de un equipo.

Aparentemente son intangibles: no se ven, no huelen y no se oyen; no están cerca de los sentidos, y es por eso que usamos laboratorios, que es como un microscopio electrónico que te permite ver lo que los ojos no ven. Allí observamos, recogemos datos, los codificamos, los proyectamos sobre un modelo y obtenemos resultados tangibles a través de nuestro modelo de análisis.

Después de la recogida de datos el desafío es hacer sentido de ellos. Y en esa tarea, las matemáticas son fundamentales, te permiten ver las dinámicas que son posibles para el equipo. **TU**

## MCC Y EL TRABAJO EN EQUIPO

### En nuestras cooperativas tenemos muchos equipos. ¿Cómo podrían abordar un proceso de diagnóstico y plan de mejora para estar mejor conectados, para ser equipos de alto desempeño?

Lo importante en esos equipos es ver su tasa de positividad/negatividad (tasa P/N). Ahora, esta medición no es trivial. No es solamente una observación del lenguaje, si no que hay que entender también el lenguaje corporal. Y para lograrlo necesitas un observador calificado, alguien con entrenamiento y una habilidad especial para leer la corporalidad.

Una vez obtenida la tasa P/N, le aplicamos nuestro modelo, el meta aprendizaje, y veremos la dinámica que esta tasa genera. Esta dinámica nos dirá qué cambiar en el equipo, cómo salir de una dinámica que chupa energía a una que libera.

No hay recetas universales válidas para todos los equi-

pos, es necesario tomar en cuenta la dinámica de cada uno de ellos y designar un plan de acción que permita salir de las dinámicas que atrapan.

### En MCC, la declaración del trabajo en equipo habla de compartir una visión, de cohesión, de escucha y confianza, y de resultados. ¿Qué le parece?

He leído esa declaración y estoy completamente de acuerdo con ella. Yo declarararía lo mismo. El asunto es que es una declaración; hay que ver cómo se implementa, porque en el fondo esa declaración sólo tiene valor si es una descripción fiel de lo que pasa con las personas dentro de la organización.

Un aspecto clave del equipo de alto rendimiento es la cohesión generada por la conectividad; es decisiva porque genera nuevas dinámicas muy enriquecedoras que se sostienen a través del tiempo.

**GIPUZKOAN BARRENA, AMEZKETAN BIZI ETA LAN EGITEN DU AMAGOIAK. BERE ESTUDIOAN, EMAKUMEZKO, GIZONEZKO ETA UMEENTZAT ARROPA DISEINU BERRIAK ASMATZEN DITU. GAINERA, MOSAIKOAK ERE DISEINATZEN DITU INGURUKO ENPRESA BATENTZAT.**

# AMAGOIA ETXEBERRIA

**DISEINATZAILEA**



“Dena eman dut nire ametsa lortzeko”

UMETATIK DATORKIO MARGOTZEKO ZALETASUNA, SORMENERAKO AHALMENA. 2002AN NAZIOARTEKO ORDENAGAILU BIDEZKO MODA DISEINUKO LEHIAKETA IRABAZI ZUEN. ONDOREN, ARRAKASTA HANDIZ HARTU DU PARTE BESTE MODA EDIZIO BATZUETAN: ASTURIASEN, ZARAGOZAN, BARTZELONAN, MADRILEN.

**ROSA MONDRAGON**

## **Zein izan zen diseinu munduan lehen urratsa?**

Atzera begiratzen badut, 7 urterekin ikusten dut nire burua, Tolosan, Matxin Labaien irakaslearekin dibujo eskolak hartzen. Horiek izan ziren egin nituen lehen urratsak eta, ondoren, ikasketa arruntak utzi eta, Donostiako diseinu akademia batean hasi nintzen ikasten.

## **Zer diseinatu zenuen lehendabizi?**

Lehendabizi mosaikoak diseinatzeko hasi nintzen enpresa batentzat: igerilekuetan jartzeko, paretak dekoratzeko eta abar. Gaur ere, etxeko estudiotik jarraitzen dut diseinu horiek egiten, normalean enkarguz.

## **Eta modan nolatan sartu zinen?**

Modak asko erakarri nau betidanik, baina Bartzelonan ikasketak egitea beharrezkoa zen, eta 14 urterekin oso ume nintzen horretarako. Hala ere, nire barruan zerbait pendiente nuen eta 2002an diseinatzaile berriei zuzendutako lehiaketetara aurkeztea erabaki nuen, eta hortxe lortu nituen lehen emaitzak ere.

## **Arrakasta lortu zenuen.**

Bai, horrela da. 2002an nazioarteko ordenagailu bidezko moda diseinuko lehiaketa irabazi nuen, eta ondoren beste lehiaketa batzuetan finalista geratu nintzen: Bilbon, Zaragozan, Vigon... Lan asko egin nuen, ordu asko sartu nituen, baina merezi zuen.

## **Zer aportatu dizu modak?**

Diseinatzaile bezala, askatasuna eman dit, marrazkiaren bidez barruan dudak guztia kanporatzeko aukera ematen dit.

## **Zerk bereizten ditu zure modeloak?**

Forma errazak erabiltzen ditut eta serigrafia desberdinekin adornatzen ditut. Serigrafia horien gaia nire bizitza da, hau da, mai-



“ GAUZA ASKO DUT ORAINDIK EGITEKO, BAINA INPORTANTEENA MOMENTU HONETAN DUDAN ASKATASUN HONEKIN LAN EGITEN JARRAITZEA DA. HORI BADUT, BESTEA ERE ETORRIKO DA. ”

tasuna, sormena, ilobaren jaiotza eta horrelakoak jasotzen dira kamiseta, soineko eta abarretako marrazkietan. Beste gauza batzuk ere egiten saiatu naiz baina jendeak serigrafiaz apaindutako arropa du gustuko.

### **Non eros daiteke zure arropa?**

Bartzelonako enpresa banatzaile batekin lortu dut akordioa, eta berak erabakitzen du zein dendatan jarri salgai. Badakit, esate baterako, Bartzelonan, Asturiasen, Valentzian saldu direla nire diseinuak; eta hemen inguruan, Erreenteriako denda batean dituztela.

Merkatura salto egitea oso zaila izan da, izan ere enpresari bezala pentsatzera behartu ninduten eta, hasi berria naizenez, nik neuk egin izan dut guztia, eta horretan ez dut praktkarik. Horixe

da, hain justu, mundu honen alde iluna; dena eman dut nire ametsa lortzeko, dirua galdu dut, denbora galdu dut, eta itxaropena ere galdu izan dut batzuetan. Baina, guztiaren gainetik ilusioa dago, eta poliki-poliki hasi naiz lanaren emaitza jasotzen.

### **Internazionalizazioak, globalizazioak izango du eraginik zure lanean?**

Bai, lehendabizi izena edo marka indartu nahi dut hemengo banaketa indartzat eta, ondoren, diseinuak kanpora ateratzea da nire asmoa, izan ere banaketa sarea zabaldu nahi dut atzerrira ere. Itxaropen handia dut horretan.

### **Nola egiten duzu lan?**

Amezketan bizi naiz eta etxe gaineko pisuan dut nire estudioa. Nire kabuz lan egitea ezinbestekoa da niretzat, sortzaile lanean askatasun handia ematen dit. Hori bai, exijentzia puntu bat beharrezkoa da, bestela...

### **Euskaldunok erosten al dugu moda?**

Badirudi azken urteotan dendetako salmentek behera egin dutela. Bestelako gastuek gora egin dutenez, jendeak nahiago du komertzio handietan erosi.

### **Ondo janzten dugu euskaldunok?**

Nahiko klasikoak gara, baina oro har ondo janzten dugu, eta hori inportantea da, kanpotik transmititzen dena barrukoaren ispilua izaten baita.

### **Kolore bat?**

Zuria asko gustatzen zait, argitasun handia ematen du, eta baita lurraren koloreak ere, marroiaren gama osoa asko gustatzen zait. Kolore kontrasteak ere gustuko ditut.

### **Diseinatzaile bat?**

Balentziaga. Bera izan da, zalantzarik gabe, diseinatzaile aurreratuena.

### **Zein oihal mota duzu gustuko?**

Gehienbat kotoia erabiltzen dut, baina zuzenean margotzeko nahiago dut zeta.

### **Amets bat?**

Gauza asko dut oraindik egiteko, baina inportanteena momentu honetan dudan askatasun honekin lan egiten jarraitzea da.

### **Kooperatibismo hitzak, zer esaten dizu?**

Elkarrizketa honen harira informazio pixka bat eskatu dut eta badakit, esate baterako, MCCren baitan hain ezagunak diren enpresak daudela: Euskadiko Kutxa, Irizar (nire koinatuak hantxe egiten du lan), Eroski, Fagor... **TU**



Bere estudioan, soineko bat probatzen Arantxa Izagirre modeloari

## PRISMA II: AKTIBOEN EZAGUTZAREN KUDEAKETA EUSKARA HUTSEAN

**p**

RISMA hutsik erosten da eta enpresako aktiboaren datu espezifikoko txertatzen dira: makineriaren ezau-

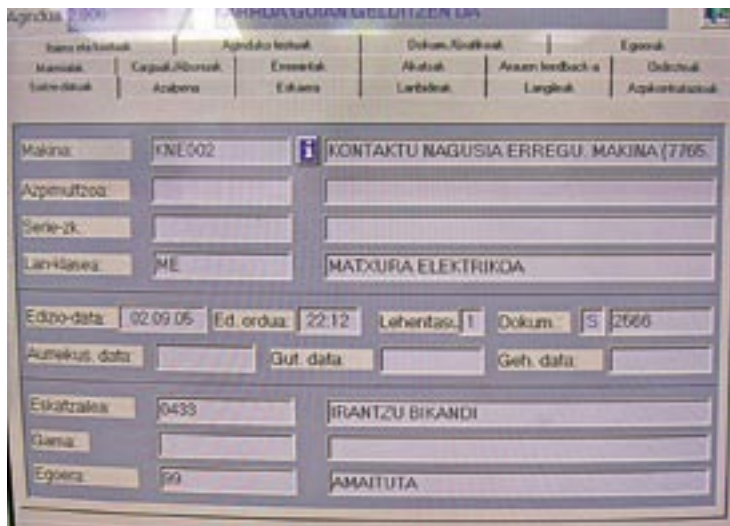
garriak, mantentzeko aginduak, prebentziozkoak... eta datu basea osatu ostean aplikazioak mantentze-lanak kudeatzen ditu. Tailerrean makinaren batekin arazoa dagoenean langileek ordenadorean arazoa sartu eta teknikariak jasotzen dute lan agindua. Bestalde, mantentze-lanen administrazioa ere aplikaziotik kudeatzen da.

**Prisma erosten duenak aplikazioaren hizkuntza aukeratu behar du**, euskaraz edo gaztelaniaz saltzen baita.

Eika Koop. E.a 550 langilek osatzen dute eta 1999an sartu zen euskara planean Emun Koop. E.ren aholkularitzarekin. Aplikazio hau erostea erabaki zenean, euskarazkoa erosteko aukerak eta arazoak aztertu ziren, erabilzaileak, aplikazioaren zabalkundea eta garrantzia... Aukera hauek eta euskara planak 6 urteko ibilbidea egina zuela kontuan hartuta, **Euskara Batzordeak euskarazkoaren aldeko apustua egin zuen**. Enpresan iritzi ezberdinak egon arren, Euskara Batzordeak argi zuen erabaki estrategikoa eta aurrerantzean eragin handikoa izango zela eta aurrepausoa bultzatu zuen. Horrelako pausu kualitatibo batek laguntza eta baliabideak eskatzen dituzenez, aplikazioko hitz teknikoak hiztegia sortu eta Prismaren erabilera-argibideekin batera zabaldu zen.

Urte bete darama Eikak mantentze-lanak euskara hutsezko aplikazio informatikoarekin kudeatzen eta **balorazioa oso positiboa da. Hasieran terminologia teknikoak ezagutu eta barnertzeko erabilzaileen esfortzua eskatzen du, eta laguntzeko baliabideak sortu behar dira** (hizte-

LA APLICACIÓN INFORMÁTICA "PRISMA II AKTIBOEN EZAGUTZAREN KUDEAKETA" GESTIONA EL MANTENIMIENTO DE EIKA KOOP. E. LA COMISIÓN DE EUSKARA DE EIKA APOSTÓ POR LA VERSIÓN EN EUSKERA, Y TRAS EL PRIMER AÑO DESDE SU IMPLANTACIÓN LA VALORACIÓN ES MUY POSITIVA



gia, lanpostuko laguntza zailtasuna dutenei...), **baina egunero erabiltzen den terminologia ikasi egiten da**. Eikan, urte betean, erabilzaileak trebatu egin dira eta **aplikazioaren erabileran ez da arazorik egon**, momentuko hitzen zalantzak egon dira batez ere, albokoari galdetuz edo hiztegian begiraturaz argitzen direnak.

Euskara Batzordeko egindako apustu hau euskararen normalizatorako erabaki estrategikotzat jotzen dugu eta beste enpresak bide hau hartzea animatzen ditugu. **TU**

### FAGOR EDERLAN Y SU PROYECTO DE NORMALIZACIÓN

Fagor Ederlan elabora un folleto divulgativo que expone de forma sencilla el objetivo que se pretende con su "proyecto de normalización del euskera", recuerda sus fundamentos y describe los medios que se disponen para ello.



Fagor-Ederlanek langile guztien artean banatu berri du "euskararen normalizazio proiektua" liburuxka. Bertan euskara planaren oinarriko informazio guztia jasotzen da: Helburu nagusia, plana, oinarriak, politika, funtzioak, egitura eta baliabideak. Euskara plana abiatzea erabaki zutenetik hamarkada bat pasa ondoren, gai soziala izateari utzi gabe, Kooperatibak berak exekutatzeko duen proiektua izatera iritsi da.

## LABURRAK

### "EUSKARA NORMALIZATZEKO OINARRIAK" ONARTU DIRA

MCCko Batzorde Iraunkorrek otsailaren 17an eginiko bileran, "Euskara normalizatzeko oinarriak" dokumentoa onartu zuen. Txostenaren helburua euskarari dagokionez MCCn jarraibide orokor batzuk izatea da eta euskararen erabilera bide komun batean denok aurrera egitea. Bertan zehazten dira eragin beharreko esparruak zeintzuk izango diren, politika orokorrak eta baliabideak eta arduradunak. Zalantzarik gabe, mugari garrantzitsua izan daiteke txosten honen onarpena euskararen normalizatorako lan munduan.

# AMPO-POYAM GESTIO EREDU BERRIARI BURUZ



**MARI CARMEN GARCIA**  
**DIARIA LANGILEA**

Dagoeneko 20 bat urte bete ditut hemen lanean, eta hiru etapa desberdin bizi izan ditut. Hasieran benetakoa kooperatiba bezala funtzionatzen genuen, baina bigarren etapan kooperatiba ez den beste edozein enpresa zirudien, non zuzendaritzan hartzen ziren erabaki guztiak eta langileok horiek betetzen genituen. Hirugarren etapa honetan, berriz, gauzak erabat aldatu dira, orain dela bi urte gestio modelo berria ezarri genuenetik. Taldeka funtzionatzen dugu, eta norberak esateko duena beti hartzen da kontuan. Horrela, langileari erabateko inplikazioa eskatzen zaio, eta hori positiboa da norberak bere lana gustura egiteko.

### INPLIKAZIOA ETA ARDURA

Dena den, ez da guztia arrosa kolorekoa, hau da, oraindik ere aldaketa prozesuan gaude eta lan asko dago egiteko egoera normalizatu arte. Gainera, modelo honek inplikazioa eskatzen duen heinean, ardurak gehiago ere ekarri digu guztiok.



**EGOITZ IZAGIRRE**  
**POYAMEKO BILTEGIKO LANGILEA**

Orain dela bost bat urte hasi nintzen hemen lanean eta, egia esan, enpresara eta lanera egokitu orduko aldaketa prozesuan murgildua aurkitu nintzen. Niretzat hau guztia berria izan da.

### EMAITZA POSITIBOAK

Eguneroko lanean, zehazki, gauzak aldatu dira: ez dugu fitxatzen, eta bakoitzak daki bere lana ateratzeko behar dituen orduak. Pasatu zait, nire lagunaren artean, hamar ordu sartu ditudala komentatzea eta berehalako erreakzioa sortzea beraien aldetik: nolatan sartzen dituzu ba bi ordu gehiago kobratu gabe? Beraz, guztiok ez dugu mentalitate berdina.

Bestalde, alizientzia handia da guztiontzat modelo berria ezarri dugunetik, izan ere, gora egin dugu emaitzetan, hau da, funtzionatzeko modelo berriak eskatzen digun ahalegin berezia ez da alferrikakoa izan; emaitzak hor daude!



**MIKEL SOLIS**  
**AMPOKO MOLDEO BILTEGIKO LANGILEA**

Prozesuaren lekukoa izan naiz, eta egia da erabakia hartu genuenean ia guztia galduta genuela. Orain dela hiru urte egoera erabat kezagarria zen, urte askotako beherako tendentziak emaitza ezin txarragoak ekarri zituen, eta heldu zen momentu bat zirt edo zart egin beharra zegoena. Tartean, enpresa honek betidanik Irizarrekin izan duen harreman estua aprobetxatuz, eta ikusirik gestio modelo berria ezarri zutenetik izan duen bilakaera, gurean ere modelo bera ezartzea erabaki genuen. Erabaki arriskutsua izan zen, baina dagoeneko, bi urteren bueltan, hasi gara emaitza positiboak ikusten.

### ETORKIZUNA

Gaur egun ilusionatuta gaude, baina etorkizuna zalantza askorekin ikusten dut. Izan ere, eredu honetan guztiok egin behar dugu aldeko apustua, eta ez dakit gure atzetik etorriko direnek ere hain garbi ikusiko duten.

## AMPO-POYAM

<b>KOKAPENA</b>	<b>IDIAZABAL-GIPUZKOA</b>
<b>DIBISIOA</b>	<b>GOIKIDE</b>
<b>LANGILEAK</b>	<b>460</b>
<b>SALMENTAK</b>	<b>92 MILIOI EURO</b>



# LA EVALUACIÓN DE RIESGOS LABORALES

AÑO TRAS AÑO LOS ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES TIENEN CONSECUENCIAS HUMANAS, FINANCIERAS Y JURÍDICAS MUY IMPORTANTES PARA NUESTRAS EMPRESAS. LA **HERRAMIENTA BÁSICA** DE TODA POLÍTICA DE PREVENCIÓN ES LA EVALUACIÓN DE RIESGOS LABORALES, COMO FUENTE DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL Y REDUCCIÓN (SOBRE LOS RIESGOS QUE NO PUEDEN SER ELIMINADOS) DE LOS EFECTOS DAÑINOS A LA SALUD QUE SUPONEN PARA LOS TRABAJADORES.

## S

u concepción **proactiva** implica al conjunto de la organización de la empresa, permitiendo una integración práctica y efectiva de la prevención a todos los niveles. La colaboración y participación de los trabajadores, con el objetivo de la mejora de las condiciones de trabajo (y vida) a través de la planificación preventiva, es fundamental. Se trata de un **proce-**

**so activo** que va modificándose y adaptándose a la realidad cambiante de las organizaciones actuales.

### CÓMO SE REALIZA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

**PREPARACIÓN** Internamente en las empresas se debe informar y consultar a los trabajadores, a través de sus representantes, de la oportunidad de realizar la Evaluación de Riesgos. Se precisa disponer de toda la información necesaria para poder **planificar** los trabajos adecuadamente: datos sobre accidentalidad, definición de los puestos de trabajo, productos y sustancias utilizados, aspectos organizativos y productivos, etc. La participación y colaboración de los trabajadores en esta fase es clave para el éxito de la evaluación.

**TRABAJO DE CAMPO** Teniendo en cuenta la Organización Interna y las particularidades de la actividad, se planifica el trabajo de campo para poder **observar las tareas y condiciones de trabajo** que sean un fiel reflejo de la realidad: Datos sobre las tareas (habituales y puntuales), equipos de trabajo, productos y sustancias utilizados, etc.

Tras la recopilación de datos sigue la **identificación de los riesgos existentes**, en base a un listado de códigos estandarizado (Abarcando los aspectos de Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicología). En esta observación es importante verificar los requisitos legales de aplicación e incorporar los incumplimientos detectados.

Para la **valoración del riesgo**, que nos permitirá posteriormente establecer las prioridades de actuación en la planificación preventiva, podemos utilizar varias metodologías, que se aplicarán según el tipo de riesgo (Seguridad, Higiene y Ergonomía-Psicología). El objetivo es tener una estimación y cuantificación del riesgo (Trivial, Tolerable, Moderado, Importante e Intolerable) para priorizar las medidas preventivas propuestas. Además es necesario para cierto tipo de riesgos (especialmente los relacionados con **Higiene y Ergonomía**) la **realización de estudios específicos**, por la imposibilidad técnica de su determinación en el momento de la realización de la evaluación y/o cuando el nivel alcanzado así lo recomiende.

Relacionado con la **probabilidad** de que se materialice ese peligro, el histórico de accidentes e incidentes nos proporcionará unos datos fehacientes sobre este aspecto. Debemos tener muy presente en la valoración de las **consecuencias** sobre la salud de los trabajadores, la información proveniente de la vigilancia de la salud, que determina los efectos reales sobre los trabajadores de su exposición a los diferentes tipos de riesgos.

**INFORME** El Técnico de Prevención realiza una **propuesta de medidas preventivas** que la empresa materializa en un plan de acción determinado. El Servicio de Prevención Mancomunado Lagunaro-Mondragón ha desarrollado una aplicación informática que permite mantener y disponer de la información actualizada permanente accesible en la empresa. Además su interconexión con otras **aplicaciones** (Accidentes, Gestión de Acciones Correctoras, Matriz de Flexibilidad e Historia Médico-Laboral) permite una gestión global de toda la información referente a Seguridad y Salud en la empresa.

## ACTUALIZACIÓN

A la hora de elegir e incorporar los equipos de trabajo, sustancias o preparados químicos, acondicionamiento de los lugares de trabajo, etc. es necesario realizar una Evaluación de Riesgos preliminar como verificación de los requisitos de Seguridad y Salud, evitando la incorporación de "problemas" en esta materia a nuestras empresas y en consecuencia a los trabajadores.

Tal y como establece el Requisito nº 19 de **ERAIKIZ**, la Evaluación de Riesgos se revisa en su totalidad como mínimo **cada tres años** y parcialmente cuando:

- Así lo establezca una disposición específica.
- Se hayan detectado daños a la salud de los trabajadores.
- Se haya apreciado, a través de los controles periódicos, incluidos los relativos a la vigilancia de la salud, que las actividades de prevención adoptadas pudieran ser ineficaces o insuficientes.
- Así lo establezca el acuerdo correspondiente entre la empresa y los representantes de los trabajadores

## INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES

No podemos olvidar que uno de los aspectos más importantes, inherentes a cualquier actividad preventiva en la empresa, es la **información** de los resultados obtenidos y las medidas preventivas a los trabajadores. Así como el establecimiento de los programas formativos derivados de la Evaluación de Riesgos. **TU**

“ SE DEBE TENER MUY PRESENTE EN LA VALORACIÓN DE LAS CONSECUENCIAS SOBRE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES, LA INFORMACIÓN PROVENIENTE DE LA VIGILANCIA DE LA SALUD, QUE DETERMINA LOS EFECTOS REALES SOBRE LOS TRABAJADORES DE SU EXPOSICIÓN A LOS DIFERENTES TIPOS DE RIESGO. ”

- Los días **21, 22 y 23 de marzo** se realizará un **Taller de Evaluación de Riesgos Laborales** dirigido a Técnicos de Prevención de Riesgos Laborales. El objetivo del taller es capacitar a asistentes para la realización de evaluaciones de riesgo en puestos de trabajo identificando, evaluando y proponiendo medidas preventivas en las áreas de seguridad, higiene y ergonomía y psicología.

- Ya está disponible en la Web de Lagunaro Mondragón la **PROGRAMACIÓN DE FORMACION para el 2006**.

Entre los **Talleres** que se van a realizar relacionados con **Seguridad, Higiene y Ergonomía** se incluyen:

- Coordinación empresarial.
- Evaluación de riesgos laborales.
- Evaluación de riesgos ergonómicos por movimientos repetitivos.
- Seguridad en máquinas.
- Higiene Industrial: Evaluación de contaminantes químicos.
- Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Laboral. Modelo Eraikiz.
- Auditorías de Sistemas de Seguridad y Salud Laboral.
- Evaluación de Ruido Laboral.
- Gestión de Equipos de Protección Individual.
- Prevención de riesgos laborales en fase de diseño.

Entre los **Talleres** que se van a realizar relacionados con **Vigilancia de la Salud** se incluyen:

- Control biológico de la exposición a agentes químicos.
- El hemograma.
- Resucitación cardio-pulmonar y atención al paciente politraumatizado.
- Urgencias para Médicos del Trabajo.

Para más información dirigirse a:  
Lagunaro-Mondragón  
(943 790 100).  
Preguntar por ANA VEGA.

HOY EN DÍA, APRENDER A ESCRIBIR EN LOS DIFERENTES TIPOS CALIGRÁFICOS, SE HA CONVERTIDO EN UNA MANERA DE CULTIVAR LA BELLEZA, PERO ADEMÁS OFRECE LA POSIBILIDAD DE CREAR PRECIOSAS FORMAS ARTÍSTICAS.

## Los calígrafos

**L**os calígrafos son los artesanos, en muchos casos artistas, especializados en escribir a mano con letra excelente. En un sentido amplio puede entenderse que realizan dibujos a pulso. Todos los pueblos, desde la antigüedad, han contado con artífices especializados en representar las palabras o las ideas por medio de letras u otros signos trazados sobre la superficie de diversos materiales. A los pictogramas, signos realizados sobre arcilla utilizando una caña cortada en bisel, siguieron los jeroglíficos en los que el significado de las palabras se expresa con figuras o símbolos, hasta llegar a las formas actuales, lo que ha permitido que perduraran en el tiempo las creencias o los hechos del pasado, siendo hasta la invención de la imprenta la única forma de conservar el saber.

El número y clase de elementos gráficos que forman las letras han dado lugar a los distintos alfabetos. Diderot y D'Alembert en su *L'encyclopédie* del último tercio del siglo XVIII, describen hasta veinticinco, que se han utilizado en la escritura a mano. De los mismos se derivan los diferentes tipos caligráficos siendo los más frecuentes, entre nosotros, el español, inglés, francés y gótico.

En nuestros días aprender a escribir en las caligrafías del pasado, y del presente, como la sencilla uncial, la limpia carolingia, la compleja gótica, la hermosa candelabresca o la clásica redondilla española, para muchas personas se ha convertido en una manera sumamente satisfactoria, de cultivar la belleza, algo que podría calificarse de pasatiempo, pero que va mucho más allá, porque ofrece la posibilidad de crear formas artísticas.

### LA HISTORIA

En Roma los calígrafos, que utilizaban únicamente el latín, llegaron a formar corporación, pudiendo asistir a diferentes ceremonias y seguían, en importancia, a los oficiales ecuestres. En la Edad Media el arte caligráfico recibió un gran impulso con la fundación de la biblioteca de Constantinopla, reproduciendo los copistas, sobre todo, los Libros Sagrados, cánones de los concilios, crónicas y leyendas. La contribución de las órdenes religiosas fue importante. La de San Benito, por ejemplo imponía en sus estatutos o reglas la ocupa-

ción en la copia de libros. Igualmente los canónigos de algunas catedrales transcribieron obras literarias sobre todo de antiguos clásicos.

Su lugar de trabajo era el scriptorium, un local aislado de ruidos, sin calefacción en el que se copiaban, decoraban y encuadernaban los manuscritos. Cada copista disponía de un asiento y un pupitre y el útil de la escritura era la pluma de oca, cortada según el tipo de grafía que se desease obtener.

Hasta finales del siglo XII, en nuestro entorno, la iglesia había tenido el monopolio en materia de enseñanza y los escribas laicos se limitaban a colaborar con los monjes en la edición de libros de lujo a iniciativa de los nobles, sobre todo misales, y clérigos que demandaban manuales de teología.

Pero es a partir de la creación de los estudios generales, las actuales universidades laicas, desde el inicio del siglo XIII, cuando los copistas vieron incrementarse la demanda de textos autorizados. Además aparecieron tratados de filosofía, lógi-

SE ESTIMABA QUE PARA LA FORMACIÓN DE UN CALÍGRAFO PROFESIONAL ERAN NECESARIOS, AL MENOS, SIETE AÑOS DE APRENDIZAJE, EL ÚLTIMO DE LOS CUALES SE DEDICABA A LA ELABORACIÓN DE UNA OBRA DE ARTE, QUE UNA VEZ ACABADA, ERA SOMETIDA AL DICTAMEN DEL MAESTRO.

ca, matemáticas o astronomía y aumento el número de nuevos autores.

#### ADAPTACIONES CONSTANTES

Dante empezó a escribir en su lengua materna, con lo que sus obras llegaron a un público más amplio. La burguesía tenía por primera vez acceso a la literatura y a la edición. La nueva demanda de libros trajo consigo la proliferación de talleres en los que los escribas ofrecían sus servicios.

Los aspirantes a copistas, tanto laicos como religiosos, comenzaban por realizar los trabajos más sencillos, como el trazado de las líneas o la preparación de los colores. Se estimaba que para la formación de un calígrafo profesional eran necesarios al menos, siete años de aprendizaje, el último de los cuales se dedicaba, en parte, a la elaboración de una obra de arte, que una vez acabada era sometida al dictamen del maestro artesano experto. El aprendiz obtenía el título de escriba independiente y se le concedía el derecho a instalarse por su cuenta, aunque siempre lejos del maestro para evitar la competencia.

El desarrollo de la edición manuscrita se vio acompañado, lógicamente, de la evolución de los caracteres. La sustitución de la letra carolingia de los primeros manuscritos por la llamada escritura gótica, obedeció tanto a razones de tipo práctico, como a culturales. Más tarde en los siglos XIV y XV, cuando en la cultura italiana empieza a manifestarse el Renacimiento, aparecerá una nueva escritura conocida como humanística, cuyos caracteres serán más redondos y menos esbeltos que los góticos que trataba de desplazar.

La invención de la imprenta, casi a mediados del siglo XV, supuso la transición gradual de los medios de reproducción vigentes a los cada vez más mecanizados lo que afectó muy negativamente en los copistas. Pero, en contra de lo que podía esperarse, los calígrafos que acentuaron el contenido artístico de sus escritos, mantuvieron su importancia. Los más destacados autores consideran que es en el siglo XVI cuando se inició el arte caligráfico favorecido por la Reforma y el

gran resurgimiento intelectual que se deriva del Renacimiento.

En el siglo XVI en Francia para ser maestro escribano era necesario cumplir determinadas condiciones (entre otras haber cumplido 16 años y construir la obra maestra) y una vez superadas las pruebas pagar casi 400 libras que se distribuían principalmente entre la comunidad, el rey, el síndico y el dean, los examinadores y el hospital general con algunas excepciones como los hijos de los maestros.

Un edicto de 1691 clasificaba las corporaciones francesas, situando a los escribanos en la segunda clase junto a armeros, guarnicioneros, espaderos y relojeros entre otros. Setenta y cinco años más tarde, en 1766, al establecerse en París la duración del aprendizaje de los distintos oficios (3, 4, 5 o 6 años) para los escribas se decía "nada de aprendizaje ni de compañerismo, simple experiencia".

Los siglos siguientes los calígrafos siguieron ocupando un lugar destacado con la escritura y las copias artísticas, conservándose en los archivos y bibliotecas magníficas obras de arte desde protocolos e inscripciones hasta escritos de carácter religioso.

Pero el avance de las técnicas de reproducción mecanizada acabaron por afectar también a estos artesanos y artistas hasta llegar a la situación actual en que realizan trabajos específicos de recuperación de documentos del pasado o copias para la propia satisfacción o con fines decorativos.

#### CALÍGRAFOS VASCOS

El dicho de que "ser vasco significa ser buen calígrafo" posiblemente sea reflejo de la extraordinaria importancia que en el pasado tuvieron los pendolistas de nuestro país que con frecuencia ocupaban cargos de secretarios, notarios y escribanos. Recordemos que hasta Miguel de Cervantes en "El Quijote" puso en boca de Sancho Panza, dirigiéndose a un candidato a uno de estos puestos y que manifestaba ser vizcaíno (es decir vasco en la época) "con esa condición bien pudierais ser secretario del mismo emperador".

Elías Amezaga da cuenta en un meritorio trabajo de hasta 663 vascos que en el pasado destacaron por dominar el arte de la buena letra, facilitando en muchos casos amplias referencias biográficas. Como quiera que, además, es lógico suponer que la investigación no ha podido llegar a conocer a todos los calígrafos, parece clara la importancia que tuvieron.

Entre los calígrafos vascos hay que destacar, sobre todo, a tres. Nos referimos a Juan de Iciar, José y Pedro de Madariaga y Francisco de Iturzaeta.

Nuestro agradecimiento a Jesús Patón e Idoia Larrañaga por sus aportaciones y consejos, así como por las facilidades que nos ha brindado. **TU**



# La leyenda del caballero Teodosio Goñi

**EUKENI OLABARRIETA**

CUENTA LA TRADICIÓN QUE ALLÁ POR EL SIGLO VIII DE LA ERA CRISTIANA, EN EL AÑO 707, ÉPOCA DE GUERRAS EN EL SUELO IBÉRICO, UN CABALLERO NAVARRO, DON TEODOSIO DE GOÑI, REGRESABA A SU CASA TORRE PARA DESCANSAR DE LOS FRAGORES DE LA GUERRA. ALLÍ LE ESPERABA SU AMADA ESPOSA, DOÑA CONSTANZA DE BUTRÓN Y BIANDRA.



Cabalgaba hacia el valle de Goñi cuando en el sendero de Errotabide se le apareció el diablo disfrazado de Basajaun (El Señor de los Bosques) –otras versiones dicen que iba disfrazado de ermitaño con aire de santidad–, y le dice que su mujer le traiciona con uno de sus criados que le consuela desde que él falta de casa.

Preso de dolor y de ira, atormentado por los celos, y cegada la razón por el sentimiento de honor mancillado, espolea su caballo y se lanza al galope hacia su residencia sin pararse a pensar siquiera en la posibilidad de la inocencia de Doña Constanza.

Llega de noche a su casa torre y aprovechando la oscuridad penetra sin ser visto y se dirige sin dilación hacia el tálamo nupcial. Allí comprueba que dos cuerpos reposan en el lecho y sin pensárselo dos veces desenvaina la afilada espada y la hunde repetidas veces en los cuerpos.

Sintiendo todavía la sangre caliente en su cabeza y manos, sale de la habitación y en la penumbra de un pasillo débilmente iluminado por una antorcha, queda petrificado al ver que su esposa, Doña Constanza, se dirige hacia él llena de emoción por su inesperado regreso, y le envuelve en un tierno abrazo.

Los presuntos culpables a los que había ejecutado eran sus padres, a quienes Doña Constanza había recogido en su casa y gentilmente les había cedido la habitación matrimonial para que durante la ausencia de Don Teodosio estuviesen juntos y cómodos.

Lleno de dolor y de angustia, desgajada su alma por el terrible y nefasto parricidio, acude al templo para confesar su horrible pecado. El abad Don Juan de Bergara le remite a Pamplona para postrarse ante el obispo San Marciano e implorarle perdón y absolución para su pecado. Este es de tal magnitud que el obispo de Pamplona le dice que se vaya a Roma, que de tan horrible pecado sólo puede absolverle el Papa.

## LA PENITENCIA

El santo Padre le oye en confesión y le impone de penitencia la obligación de ceñirse al cuerpo una pesada cadena de hierro y portar una no menos pesada cruz, y caminar así hasta que la cadena de hierro se desprendiese de su cintura, lo que sería señal del perdón de Dios.

De esta guisa, encadenado y cargando una cruz, fue caminando hasta Navarra, internándose en las escabrosidades de la Sierra de Aralar, donde permaneció varios años, hasta que un día pasó cerca de la sima donde residía el dragón. Allí estaba una muchacha, el tributo del pueblo al dragón, esperando la llegada de éste.

“¿Qué haces aquí?” Le preguntó Teodosio. La joven le contó la historia y cuando estaba terminando salió bramando el dragón. Al verlo el caballero de Goñi pidió ayuda a San Miguel.

- “San Miguel, ayúdame”- gritó el caballero.

- “San Miguel, te llaman del mundo”- se oyó una voz en el cielo.

- “Señor, yo no iré sin ti” – contestó San Miguel.

Y éste bajó al monte de Aralar llevando a Dios sobre su cabeza, y con un afilada espada cortó al dragón el cuello, y a su vez la cadena del caballero de Goñi. Así este vio cumplida su penitencia, perdonado por Dios que le dio además una reliquia.

Ya libre volvió a su casa donde desconsolada le esperaba su esposa. Y ambos, agradecidos a Dios, erigieron un santuario al arcángel en lo alto de Aralar, y le llamaron San Miguel in Excelsis, que encierra muchos recuerdos de esta bella historia. Pero la visita a San Miguel y a los recuerdos de Don Teodosio lo dejamos para el mes que viene. **TU**





**LA EMPRESA EMERGENTE, LA CONFIANZA Y LOS DESAFÍOS DE LA TRANSFORMACIÓN**

**Rafael Echeverría**

Entre los múltiples cambios que están asociados al desafío de la transformación de las empresas se destacan dos. En primer lugar, una profunda modificación en la figura central de autoridad que predominó en la empresa tradicional, marcada por la sustitución de un gerente/capataz por un gerente/coach, al servicio de la capacidad de desempeño de su gente. En segundo lugar (y este es quizás el cambio más importante), una transformación radical en el sustrato emocional que definía a la empresa tradicional, que se apoyaba en el miedo; en la empresa emergente el miedo debe ser sustituido por la confianza.

**KOOPERATIBEN ENPRESA-EKONOMIA**

**Mondragon Unibertsitatea**

Liburu honetan, enpresa kudeaketa arloko hainbat gaien berezitasun kooperatiboari buruzko unibertsitateko irakasleen ekarpenak jasotzen dira.

Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editorialak argitaratu du eta koordinatzaileak Amaia Agirre, Baleren Bakaikoa eta Angel Mari Errasti izan dira.



**ARIZMENDI**

<http://www.arizmendi.ikastola.net>

Interneteko web orri honetan Arizmendi Ikastolako informazio orokorra zein zehatza aurki daiteke. Ikastolari buruzko informazio orokorraz gain, gune desberdinetako informazio zehatza, hezkuntza eskaintza, hezkuntza proiektua eta ikastolak eskaintzen dituen zerbitzuei buruzko datuak biltzen dira bertan.

Horretaz gain, otsailean matrikulazio epea zabaldu duela aprobetxatuz, bertatik deskargatu daiteke matrikula egiteko orria eta bete ondoren emailez bidali.

**MU**

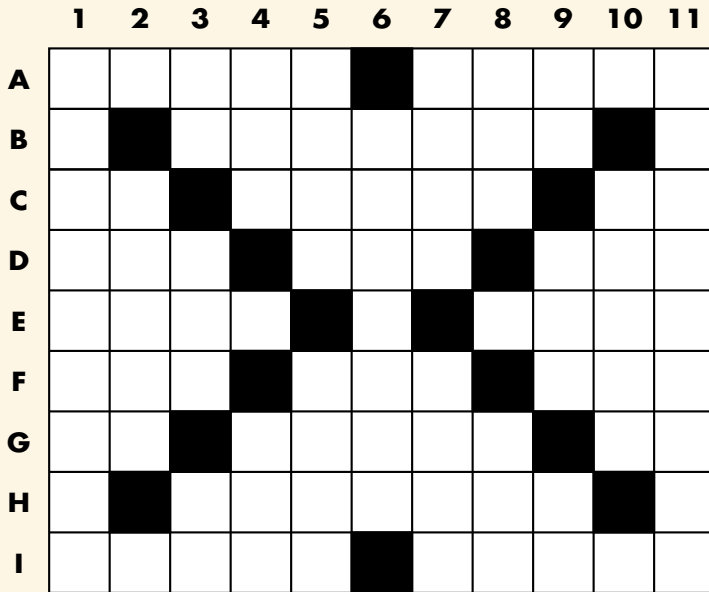
<http://www.mondragon.edu>

La pantalla de inicio de esta página web de Mondragon Unibertsitatea presenta las últimas noticias de interés a estudiantes y profesores. Además, tres link facilitan el acceso inmediato a cualquiera de las tres facultades de la universidad.

En este momento, la universidad se encuentra inmersa en las jornadas de puertas abiertas dirigidas a nuevos estudiantes interesados en cursar sus estudios en Mondragon Unibertsitatea. Se puede tener información detallada de estas jornadas a través de esta página web.



# CRUCIGRAMA



### HORIZONTALES

- A. Al revés, personaje bíblico. Río africano.
- B. Vocal. Al revés, ideaba. Vocal.
- C. Al revés, campeón. Simpático animal. Dos mil.
- D. Están en "suma". Cooperativa de MCC. ... West.
- E. Caudillo árabe. Vocal. Al revés, corrientes de agua.
- F. Arete. Al revés, poesía. ... Artibai.
- G. Repetido abuela. Cause ira. Ramón López.
- H. Vocal. Amalgamara. España.
- I. Pintor guipuzcoano. Astrágalos.

### VERTICALES

- 1. Fortificaciones.
- 2. Vocal. Estrechamiento para formar la proa. Vocal.
- 3. Al revés, voz militar. Al revés, interjección castiza. Contracción.
- 4. Lo contrario de ZYX. Vocal. Familiarmente, nombre de mujer.
- 5. Al revés, lo habitan los moabitas. Sumo sacerdote.
- 6. Electrodo.
- 7. Al revés, grupo tribal. Al revés, cooperativa de MCC.
- 8. Al revés, adverbio. Consonante sinuosa. Epoca.
- 9. Al revés, expresión de asco. Molécula. Fonéticamente, tren.
- 10. Euskadi. Cooperativa de MCC. Vocal.
- 11. Tipo de planta labiada, plural.

### KORO eta KEPA, izpiritu kooperatibistaren bila.



## JEROGLÍFICO

Cooperativa de MCC



## SU DO KU

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

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

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

**YOSHI KAGAWA**

Los primeros días de febrero falleció en Tokio a los 75 años de edad Yoshi Kagawa, un viejo amigo japonés que estuvo muy ligado a nuestras cooperativas.

Yoshi fue un personaje clave en las relaciones de las cooperativas de la Experiencia con las empresas japonesas. Él fue el nexo que hizo posible la culminación de operaciones comerciales, contratos de cesión de tecnologías, elaboración de convenios, licencias de fabricación, visitas a empresas niponas... Y de ello pueden dar cuenta cooperativas como Ampo, Grupo Ulma, Goiti, Matrici, Osatu, Orkli, Fagor Ederlan, Fagor Electrónica o Fagor Electrodomésticos. Como casi todos los japoneses, nacidos en la cultura del trabajo, Yoshi era un trabajador infatigable, y fruto de su trabajo algunas de nuestras cooperativas consiguieron superar años difíciles.

Yoshi no ocultaba su simpatía por los vascos a quienes él consideraba "los japoneses de Europa", especialmente por su capacidad para el trabajo, y nos consta que cuan-

do venía a Mondragón, lo hizo en varias ocasiones, lo



**Kagawa, el primero por la izquierda, en un almuerzo de trabajo con directivos de Orkli y de empresas japonesas.**

hacía de buen grado.

Vaya desde aquí nuestro reconocimiento más sincero a su colaboración.

Goian bego!

Operaciones Internacionales de MCC

**Literatur Saria MCC ren 50. Urteurrena**



**ESPARRUA** MUko titulatu eta ikasleak.

**TIPOLOGIA** Saiakera, erreportajea, ipuina eta abar (argitaragabea). Gai bezala, gure Printzipio eta Balore kooperatiboak.

**NEURRIA** gutxienez 4 orrialde eta gehienez 6, espazio bikoitzean, Arial 13 letra.

**HIZKUNTZA** euskara edo gaztelania.

**ENTREGATZEKO EPEA ETA LEKUA** MUko Errektoretza (Loramendi 4, 20500, Arrasate). Azken eguna: apirilaren 30a.

**SARIEN ZENBATEKOA** lehenengo saria 1.000 euro eta 300 euroko bi akzesit.

**BALDINTZAK** Lanak paperean entregatuko dira, goitzenarekin, "MCCren 50. Urteurrena Literatur Saria" adierazita, eta horrekin batera emandako gutun itxian izen-abizenak, helbidea, telefonoa eta erabilitako goitizena jakinaraziko dira.

(Lan irabazlea MCCko Kooperatiben barne aldizkaria den TU Lankide-n argitaratuko da).

**SOLUCIONES PASATIEMPOS**

S	V	B	T	A	S	A	L	S	I	S	A	L	S
E	R	A	R	A	S	A	V	A	M	A	V	A	T
L	R	E	J	O	N	E	A	V	E	N	A	T	G
A	L	E	A	D	A	O	R	A	R	O	F	A	R
I	R	S	O	A	Z	W	U	A	W	E	U	A	R
E	W	A	E	C	M	T	U	M	A	D	A	V	A
W	M	A	C	O	A	L	A	C	O	C	B	A	B
O	A	V	A	C	A	S	A	A	A	B	A	A	B
R	A	B	N	I	G	E	R	C	U	R	A	B	A
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

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

Multifood.  
JEROGIFICO:



**DIANA SHIMAREVA**  
**DELEGACIÓN RUSA**  
**DE MCC**

23 AÑOS. NACIÓ Y VIVE EN MOSCÚ. ABODAGA RECIÉN LICENCIADA. CABEZA MUY BIEN AMUEBLADA. HABLA INGLÉS, RUSO Y ESPAÑOL. ENCANTADORA. INTERMEDIA ENTRE LA DELEGACIÓN RUSA EN MCC Y LAS COOPERATIVAS.

## “ES EL MOMENTO DE APOSTAR POR RUSIA”

### ¿Cómo por aquí?

Gracias a una beca inversa del ICEX.

### ¿Una beca inversa?

Sí. Consiste en traer gente del extranjero, formarla aquí y luego enviarla a las delegaciones del país origen para que trabajen para empresas españolas. O sea, yo soy rusa, me formo aquí medio año y luego trabajo en mi país para MCC.

### ¿Y por qué es inversa?

Porque lo habitual es expatriar gente de aquí a trabajar en el exterior. Y los expatriados, después de un ciclo, quieren volver a su país. Así, se evita ese riesgo.

### ¿Alucino con tu castellano!

Es que me licencié en la Universidad de Lenguas Extranjeras de Moscú, en la Facultad de Derecho; era obligatorio estudiar dos idiomas, y elegí inglés y español.

### Cuatro meses aquí. ¿Balance?

Muy bueno. He visitado muchas cooperativas para presentarles la delegación rusa de MCC. Y de paso, conocer sus productos y estrategias y acercarme a sus responsables de import-export. Ahora, ya estoy más centrada en cuatro cooperativas con interés real por el mercado ruso.

### ¿Es el momento de apostar por Rusia?

La competencia ya lo está haciendo. Alemanes o italianos llevan ya algún tiempo allí. Además, es buen momento, hay estabilidad económica, y a Putin todavía le quedan dos años de su segundo mandato.

### ¿Qué tiene Rusia que no tengan China o la India?

Recursos naturales, sobre todo petróleo y gas, que representan una oportunidad para empresas de equipamiento industrial o de máquina-herramienta. Y un mercado para productos de consumo de 150 millones de personas con una clase media en aumento. Además, una delegación con experiencia y contactos suficientes para las cooperativas interesadas en Rusia.

### Rusia y Euskadi. ¿Algún parecido?

Una leyenda muy popular en Rusia dice que los rasgos de Euskadi y Georgia son muy parecidos. Desde luego, el paisaje es clavado, y dicen que hasta hay similitudes entre el euskera y el georgiano.

### ¿Por ejemplo?

No lo sé. No hablo euskera, ni georgiano.

### De euskera algo ya sabrás.

Garagardo bat mesedez. Eskerrik asko. Egun on! Poco más.

### Euskadi: ¿te ha sorprendido algo?

Los paisajes y el nivel de desarrollo de pueblos y ciudades. En un pueblo a 100

kilómetros de Moscú no hay nada, ni tiendas, ni transporte,... Aquí es otra cosa.

### ¿Qué visitas recomendarías?

Un paseo por la Concha, una visita a la playa de Zarautz, paradigma del carácter del Cantábrico, y una vuelta por Mondragón y su entorno, por sus paisajes.

### Diana Shimareva: nombre de princesa y apellido de tenista.

Prefiero el gimnasio, no por cuidar el cuerpo, sino como herramienta de superación para el trabajo y la vida.

### Y de princesa ¿tienes algo?

Mis ambiciones. Quisiera ser, al menos, directora de proyectos internacionales.

### ¿Y de rusa?

Soy una mezcla de sangre rusa, búlgara, ucraniana y mongola; y el resultado final se aleja bastante del cliché de rusa, rubia y de ojos verdes. Y de carácter soy bastante decidida.

### ¿Aficiones?

Colaboro como autora y traductora de Cosmopolitan en Rusia. Escribo sobre los derechos de las mujeres rusas. Es como mi misión social: educar y proteger a las mujeres rusas. Y me gusta pintar.

### De 0 a 10. ¿Cómo puntuas esta etapa en tu vida?

Sin ningún género de dudas: 10.