

TU lan-kiro

urtarrila 2010 enero

- La ONU declara 2012 como "Año Internacional de las Cooperativas"
- Euskadiko Kutzak 2010 ekitaldirako aurreikuspenak aurkeztu ditu.
- La tecnología de inducción de FAGOR llega a Nueva York.
- Eroskik epe luzerako zorra berrantolatu du.



552

Lejos de casa

MONDRAGON tiene repartido a lo largo y ancho del mundo a un colectivo de expatriados integrado por 85 personas que trabajan en países como China, México, Eslovaquia o Brasil.

MONDRAGON y el Departamento de Industria renuevan su compromiso de colaboración con la firma de un nuevo convenio.



en portada

Etxetik urrun

18 Gaur egun 85 pertsona ari dira lanean kooperatibek atzerrian dituzten lantegietan. Horietako batzuekin hitz egin dugu "espatriatuen" egoera hobeto ezagutzeko asmoz.

kooperatibetako berriak

4 **Lea Artibai Ikastetxeak eta Alecopek kolaborazio hitzarmena sinatu dute**

Honen bitartez, Lea Artibai Ikastetxeko ikasleek aukera izango dute ikasketak eta lana txandatzeko esperientzian parte hartzeko.

7 **Arizmendi Ikastola: la digitalización de las aulas**



Ordenadores portátiles, pizarras electrónicas, blogs, cuentas de correo electrónico... Apuesta decidida de Arizmendi Ikastola por las nuevas tecnologías.

9 **Jornada corporativa con los presidentes**

Es la primera vez que se celebra un encuentro corporativo de estas características con los presidentes de las cooperativas. Su objeto: analizar las perspectivas de gestión de cara a este ejercicio.

16 **EROSKi pone en marcha una campaña solidaria con Haití**

Ofrece a sus clientes la posibilidad de aportar un euro por cada compra en todos sus establecimientos.



secciones

24 **Aula cooperativa**
El tesoro de la cooperación

26 **Fokoa**
Kooperatiben biziberritzeaz

28 **Erreportaia**
Redes de Marketing

30 **Entrevista**
Jesus Arrizubieta, presidente de Fagor Ederlan Tafalla

32 **Gurasoak gaur**
Autoestima y entusiasmo

33 **Seguridad y salud laboral**
Jornada de puertas abiertas en Soralue

34 **Web 2.0**
¿Qué es la web 2.0?

35 **Crónicas asiáticas**
Un año en Asia

36 **Mitos y leyendas**
Fray Alfonso de Mella, hereje vasco (I)

37 **Mundukide**
Crisis económica mundial: consecuencias

38 **Antzinakoak**
Anguleros (I)

40 **Agenda formativa**

41 **Tercera edad**
Ante el frío...

42 **Cartas**

44 **Pertsonaia**

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:
José Antonio Ajuria.

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
GEZARTE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMIA SOCIAL

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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

Los expatriados de MONDRAGON

Inmersos en un proceso de globalización sin precedentes, MONDRAGON inició hace ya algunos años su política de internacionalización con la apertura de fábricas en otros países para poder competir en nuevos mercados. En la actualidad, el grupo cooperativo ya tiene 73 plantas en el exterior –en las que trabajan 15.000 personas– y una presencia más que significativa en países como China, Brasil, Polonia o México. Y con toda seguridad ese despliegue industrial continuará en los próximos años hacia zonas emergentes donde todavía nuestra presencia es limitada, como por ejemplo India o Rusia.

Esa política de internacionalización ha llevado consigo la necesidad de desplazar a esas filiales a personas de confianza de las cooperativas matrices; directivos y técnicos que han tenido que “hacer la maleta” y trasladarse a otros países para trabajar en las filiales exteriores. Desde que se inició ese proceso de internacionalización han sido muchas las personas que, transitoriamente, han trabajado lejos de casa y han vivido en primera persona –en muchos casos acompañados de sus familias– la peripecia vital que supone el salto a países situados a miles de kilómetros de distancia, no sólo geográfica sino también cultural.

De cara al futuro, probablemente el colectivo de expatriados no tendrá que ser tan numeroso como lo es ahora, ya que su labor va perdiendo protagonismo a medida que las filiales exteriores crecen y se van consolidando. Pero aun así, habrá un número importante de personas desplazadas que habrá que cuidar convenientemente, ya que son un capital humano y de conocimiento muy importante para las cooperativas matrices. Y si las cooperativas se distinguen por ser sociedades de personas, éste, el de los expatriados, es un ámbito en el que nuestras señas de identidad debieran marcar la diferencia en relación con la gestión de expatriados en las sociedades empresariales al uso. Por eso es muy importante establecer unas pautas de actuación previas para preparar a los socios y a sus familias a la nueva situación, facilitar su adaptación al destino,

mostrarles apoyo incondicional y continuo, conocer sus inquietudes, tener los canales de comunicación matriz-filial abiertos,... En definitiva, “Humanity at work”, como expresa el eslogan de MONDRAGON, para que el desplazado sienta de verdad que tiene el apoyo y el respaldo de su cooperativa, porque en última instancia esa conexión emocional es la que, en gran medida, garantizará la probabilidad de éxito de las filiales.

Y a tenor de los datos recientemente divulgados por un trabajo de investigación de Mondragon Unibertsitatea, según el cual un porcentaje importante de los expatriados

“Humanity at work”, como expresa el eslogan de MONDRAGON, para que el desplazado sienta de verdad que tiene el apoyo y el respaldo de su cooperativa, porque en última instancia esa conexión emocional es la que, en gran medida, garantizará la probabilidad de éxito de las filiales.

abandona la empresa una vez que ha concluido su trabajo, el grupo cooperativo tiene tarea pendiente en esta materia. La toma de conciencia del papel relevante de los expatriados, la necesidad de fidelizar su adhesión a la cooperativa para evitar la pérdida del conocimiento adquirido, la intensificación de los aspectos formativos orientados a la gestión multicultural, la utilización más intensiva de las nuevas herramientas de comunicación (internet y las redes sociales) e incluso un impulso más decidido en la universidad a la movilidad internacional de los alumnos, serán aspectos claves a gestionar en el futuro.

La ONU declara 2012 como “Año Internacional de las Cooperativas”

Se reconoce la aportación del modelo empresarial cooperativo al desarrollo económico y social de los países.

La Asamblea General de Naciones Unidas (ONU) celebrada el pasado 18 de diciembre acordó declarar el año 2012 como el “Año Internacional de las Cooperativas”. La resolución también alienta a todos los gobiernos a crear un entorno más favorable al desarrollo cooperativo a través de la promoción y la implementación de una mejor legislación, la investigación, el intercambio de buenas prácticas, la formación, la asistencia técnica y la construcción de capacidades de las cooperativas, etc.

2012, Año Internacional de las Cooperativas, movilizará al movimiento cooperativo mundial junto con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) a fin de crear una campaña global por medio de una serie de eventos destacados en todo el mundo y de mensajes específicos que todas las cooperativas podrán utilizar para promover el modelo cooperativo.

Reacciones positivas

La noticia ha sido bien recibida por el mundo cooperativo. Para Ian Macdonald, director general de la ACI, “es muy oportuno recordar al mundo que existe más de una forma de hacer negocios y que en una economía globalizada todos tenemos que trabajar juntos”. El propio Ban Ki-moon, secretario general de las Naciones Unidas, ya señaló en la anterior Asamblea General de la ONU que “nos hace falta una nueva manera de ver la ética y la gestión empresariales, con más compasión y menos fe ciega en la “magia” de los mercados.”

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señaló en un comunicado, que las cooperativas tienen un papel fundamental en la promoción del desarrollo socioeconómico de cientos de millones de personas en todo el mundo, especialmente en tiempos de crisis.

¿Qué es la ONU?

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) es una organización internacional formada por 192 países independientes que se reúnen libremente para trabajar juntos en favor de la paz y la seguridad de los pueblos, así como para luchar contra la pobreza y la injusticia en el mundo.

2009 Año Internacional de la Astronomía, para acercar los logros de esta ciencia a la sociedad.

2010 Año Internacional de la Biodiversidad, para la sensibilización de la protección de la biodiversidad.

2011 Año Internacional de la Química, para concienciar sobre las contribuciones de esa ciencia al bienestar de la humanidad.

2012 Año Internacional de las Cooperativas.

“La proclamación del Año Internacional de las Cooperativas un reconocimiento a la labor de este tipo de organizaciones en la lucha contra la pobreza, el desarrollo sostenible, y la creación de empleos”.

Lea Artibai Ikastetxeak eta Alecop-ek akordioa sinatu dute

Ikasketak eta lana txandatzeko esperientzian parte hartzeko hitzarmena sinatu da, horrela Lea Artibai Ikastetxeak (Prestakuntza Zikloak, Ingeniaritza, Masterra eta Ez Arautua) aukera izango dute euren ikasketetan sakondu eta zeharkako gaitasunak jasotzeko baita enpresaren funtzionamendua ezagutzeko ere. Honek guztiak, ikasketak burutu ostean, laneratzea errazten die ikasleei.

Akordioa sinatzeko ekitaldian Iñaki Kerejeta, Komisio Errektoreko Lehendakaria eta Faustino Alonso Formazio Arduraduna izan dira Alecopetik, Lea Artibai Ikastetxearen izenean, berriz, Leire Mugertza Ikastetxeako Zuzendaria eta Juan Sololuze Prestakuntza Zikloetako Zuzendaria.

Hitzarmen honetan jasota gelditu da ikasleen eskola-ordutegia eta lan-ordutegia bateragariak izango direla, beti ere ikasketei lehentasuna emanda.



MONDRAGON y el Departamento de Industria renuevan su compromiso de colaboración

Se suscribe un nuevo convenio para el periodo 2010-2013 y abarca ámbitos como innovación, internacionalización y desarrollo empresarial.

El nuevo acuerdo fue sellado el pasado 15 de enero en Lakua por José M^a Aldecoa, presidente del Consejo General de MONDRAGON, y Bernabe Unda, consejero del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. Este nuevo convenio, suscrito para el periodo 2010-2013 abarca cinco áreas de actuación: Información y Comunicación, Emprendizaje, Desarrollo Empresarial, Tecnología e Innovación, e Internacionalización.

El convenio subraya la importancia de la colaboración público-privada y ratifica la voluntad de ambas partes por continuar con un modelo de colaboración que trata de propiciar una mejor y más eficaz participación de MONDRAGON en el cumplimiento de los objetivos marcados por los planes de actuación del Departamento. Asimismo, busca facilitar el apoyo de las políticas, instrumentos y recursos del Departamento a los objetivos empresariales del grupo cooperativo.

También intenta adecuarse al nuevo escenario de mercado, caracterizado por la profunda crisis que ha sacudido las principales economías desarrolladas y que ha afectado a las políticas y estrategias del Departamento y de MONDRAGON. Ambas partes son conscientes de las amenazas y oportunidades que ofrece el nuevo marco internacional y asumen los retos que implica, expresando con firmeza su apoyo al mantenimiento de una actividad industrial que consideran motor fundamental para el desarrollo de la Comunidad Autónoma Vasca.

Áreas de actuación

El nuevo convenio 2010-2013 mantiene las cinco áreas de colaboración anteriores:

- **Información y Comunicación**, facilitando el intercambio de información económica y empresarial.
- **Emprendizaje**, que tiene como principales ámbitos de actuación a Mondragon Unibertsitatea, a la incubadora de proyectos empresariales Saiolan, al Centro de Promoción



Corporativo y a las unidades de Promoción Divisionales, englobadas en el Sistema de Innovación, Promoción y Conocimiento de MONDRAGON.

- **Desarrollo Empresarial**, donde además de las líneas ya existentes vinculadas al desarrollo de empresas tractoras, nuevas actividades empresariales, Polo de Innovación Garaia, parques empresariales, logística y fondos de inversión de capital público-privado, la colaboración se amplía ahora a aquellas actuaciones dirigidas a mantener el tejido empresarial actual y a generar un nuevo modelo empresarial adecuado a los nuevos escenarios competitivos. En este contexto, MONDRAGON participará activamente en la realización del nuevo Plan de Competitividad que está elaborando el Departamento.
- **Tecnología e Innovación**, con el lanzamiento en 2010, por parte del Gobierno Vasco, de un Plan de Ciencia y Tecnología en el que Mondragón compromete su participación, tanto en la fase de elaboración como en su posterior materialización. Los contenidos de esta área se ajustarán a lo indicado en dicho Plan y a lo planteado en el propio Plan de Ciencia y Tecnología 2009-2012 de Mondragón.
- **Internacionalización**, considerada por ambas partes como un factor de competitividad esencial para afrontar con garantías el proceso de globalización. Se potenciará la internacionalización de las empresas, al propiciar la colaboración entre las redes exteriores de ambas partes, favoreciendo las implantaciones que aconsejen los mercados, apoyándose mutuamente en el acceso a mercados complejos y colaborando en la materialización de proyectos de cabecera.

De cara al presente ejercicio 2010, el Comité de Seguimiento, integrado por cuatro miembros de cada parte y que se reunirá al menos cuatro veces al año en sesiones de trabajo, ya se ha propuesto objetivos concretos en cada una de las líneas de actuación definidas.

El convenio intenta adecuarse al nuevo escenario de mercado, caracterizado por la profunda crisis que ha sacudido las principales economías desarrolladas y que ha afectado a las políticas y estrategias del Departamento y de MONDRAGON.

Alumnas de la Facultad de Ciencias Empresariales vencedoras del concurso "E-mprende 09"

A mediados de diciembre se celebró en las instalaciones de Tknika, el Centro de Innovación para la FP y el Aprendizaje Permanente, en Errenteria (Gipuzkoa), la final del concurso "E-mprende 09", de simulación empresarial para la Formación Profesional.

Se trata de un concurso organizado por Gestionet, empresa vizcaína dedicada a la creación de contenidos interactivos y cursos de aprendizaje electrónico, y Tknika. El objetivo es fomentar el espíritu emprendedor en diferentes colectivos mediante una competición basada en una aplicación que recrea la puesta en marcha de un negocio. Es decir, permite aprender a crear empresas y a gestionarlas tomando decisiones relevantes.

En este concurso, dirigido a estudiantes del segundo curso del ciclo formativo de Administración y Finanzas, participaron 22 centros con más de 300 alumnos que formaron 92 equipos.

El equipo vencedor estuvo compuesto por dos alumnas de la Facultad de Ciencias empresariales de Mondragón Unibertsitatea: Agurne Aguiriano y Maider Jiménez. Zorionak!



Ekintzailentasuna eta berrikuntza, Azaro Fundazioaren ardatz

Martxan dago "Ekintzailetasun eta Berrikuntza Tailerra" berriz ere, Lea-Artibai eskualdeko Azaro Fundazioaren gidaritzapean.

Badira urte batzuk egitasmo hau martxan jarri zuela Fundazioak. Ekintzailetasun eta Berrikuntza Tailer honetan (EBT, aurrerantzean), 10 pertsonari urtebeteko lan kontratua eskaintzen zaie Azaro Fundaziotik. Hau da, urtero 10 pertsona berri kontratatzen dira.

Pertsona horiek kontratatzearen helburua hirukoitza da: alde batetik, enplegua ematen zaie langabezia dauden hainbat pertsonari; horretaz gain, kalitateko trebakuntza eskaintzen zaie urtean zehar (enpresen gestioa eta gaitasun pertsonalak lantzeko trebakuntza pilulak, dosiak, eskaintzen zaizkie), eta, azkenik, eskualdeko nahiz inguruko eskualdeetako hainbat enpresarekin harreman zuzena jorratzeko aukera izaten dute.

Enpresarako proiektuak

Urtebeteko kontratu horren baitan, enprekin proiektuak garatzen dituzte momenturo (berrikuntza proiektuen garapena, sektore eta merkatu azterketak, bideragarritasun planak...); gaitasun pertsonal eta profesionalak ere lantzen dira, eta horretarako beharrezkoa den trebakuntza eskaintzen zaie. Trebakuntza kalitate handikoa izaten da, gai bakoitzean aditu eta esperientzia handia duten pertsona, aholkulari eta irakasleak etortzen baitira eskolak ematera. Enpresen gestioa, strategiaren ikuspuntua, hizkuntzen alorra, alde ekonomikoa... lantzen dituzte. Horrenbestez, enpresaren eta enpresa proiektuen ikuspegi orokoragoa izatea lortzen dute.

Egiten duten gutzia, beraz, enpresa munduari aplikatua



2009ko EBTko lankideak.

da. Azaro Fundazioaren Behatokiaren alorrean finkatzen da euren lan tipologia eta, ondorioz, egiteko nagusia inguruko enpresentzat negozio aukera berriak identifikatzean datza, betiere ideia horren garapen errealean aktiboki parte hartuz eta "Esperanza 2013" proiektu estrategikoaren helburuen lorpenean parte hartuz.

Informazio gehiago: www.azarofundazioa.com

Arizmendi Ikastolak teknologia berriak ezarri ditu gela barruan

Arizmendi Ikastolak, Informazio eta Komunikazio Teknologien bitartez, metodologia berria txertatzen dihardu azken urte hauetan. Gaur egun, tresna horiek ezinbesteko ditu eguneroko jardueran, eta horren froga dira, besteak beste, Ikasys proiektua, arbel digitalak, informatika ikastordua, Txanela eta Ostadar proiektuak, ikastolako posta elektronikoa eta blogak.



Iaz, Ikasys proiektua modu esperimentalean landu zuen Arizmendik, beste hamahiru ikastolarekin batera, eta aurtun, Lehen Hezkuntzako gela guztiak ari dira ordenagailu eramangarriaren bitartez hainbat ikasgaitako edukiak lantzen, baita Bigarren Hezkuntzako lehenengo mailan ere. Horrez gain, bosgarren mailako ikasgela guztietan jarri berri dituzte arbel digitalak, eta irakasleek jaso dute dagoeneko tresna horren gaineko formazioa. Gainera, Ikastolen Elkarateak sortutako materialak izugarri laguntzen dio eginkizunean.

Ikasle bakoitzak bere erritmoan lan egin dezake ordenagailua erabiliz. Eta gainera autoexijentzia ere lantzen du, eta aurrera egiteko motibazioa garatzen da.

Arantza Arregi

Arizmendi Ikastolako IKTeTako arduraduna

“Lan koadernoak ordezkatzera dator Ikasys”

Zer da Ikasys proiektua?

Labur esanda, Ikasys proiektuaren bitartez, ikasleek ordenagailuaren bidez barnatzen dituzte edukiak, paperean egin beharrean. Ikasleak autonomoki eta bere ordenagailu eramangarriaren bitartez arlotako edukiak lantzen ditu, esate baterako, matematikako eragiketak edota gaztelaniako azentu markak. Nolabait esateko, lan koadernoak ordezkatzera dator Ikasys. Era horretako edukiak ikasgaiaren zati bat baino ez dira eta, horregatik, ikasgaiaren %10 baino ez da erabiltzen Ikasys-erako. Ikastolen Elkaratean orain hamar bat urte hasi ziren Ikasys-idea lantzen, argi ikusi baitzuten hezkuntzaren eta IKTeTaren arteko lotura. 2006an bultzada handia eman zitzaion proiektuari, diru laguntzak jaso zituelako eta ordenagailu eramangarri txikiak prezio egokian komertzializatzen hasi zirelako. Horren harira, 14 ikastolatan materiala sortzen hasi ginen, tartean, Arizmendin. Gurean sei lankide ibili ziren materiala sortzen, eta iazko ikasturtean, esperientzia pilotu gisa, Lehen Hezkuntzaren dugun lau guneetako gela batzuetan jarri zen martxan, beste gelak kanpoan utziz, kontrastea egin ahal izateko. Ikasys erabili zuten ikasleek emaitza hobea eman zituzten. Beraz, 2009-10 ikasturtean Lehen Hezkuntzako gela guztietan jarri dugu martxan proiektua, baita DBHko lehen mailan ere.

Ikasleak pozik daude? Eta irakasleak?

Ikasleek oso gustura lan egiten dute ordenagailuarekin, izan ere, gaur egungo ikasleak oso abilek dira makina horiekin, eta makinak ondo prestatuta daude helburuak bete daitezela. Gainera, bakoitzak bere erritmoan lan egin dezakeenez, hori ere abantailatzat hartzen dute. Baina, era berean, autoexijentzia ere eskatzen du, euren artean “lehia” apur bat sortzen baita, eta horrek motibazioa igotzen du. Irakasleen ikuspuntutik, onura asko ikusten dituzte. Lehen fitzak egiten, fotokopiatzen... pasatzen zuten denbora, eta orain ikasleak kudeatzen ematen dute. Jarraipena zuzenagoa da. Irakasleak tresna horri esker badaki haur bakoitzak non egiten duen akatsa, Ikasys-ek informazio asko ematen baitio irakasleari.

Eta zer da arbel digitalaren kontu hori?

Bederatzi arbel digital jarri ditugu. Lehendik bagenituen batzuk gela orokorretan (informatika gelan...), baina orain bosgarren mailako ikasgela guztietan jarri ditugu. Kontu hau lotuta dago legealdi honetan Estatuko Gobernuak hartutako erabaki batekin, erabaki baitu eskolek IKTeTaren aurrerapauso handia ematea, eta 2009-10 ikasturtean bosgarren mailako ikasle guztiak ordenagailu propioa izango dutela agindu du. Ikasle bakoitzak ordenagailua izango du, ikasgela bakoitzerako arbel digital bana agindu du, baita sare bidezko Interneteko konexioa ere. Guk jarri ditugu martxan dagoeneko arbel digitalak, eta Ikasgelako jardueretan gero eta arruntago bilakatzen ari dira.

Expertos de primer nivel se reúnen en Ikerlan-IK4 para avanzar en un proyecto europeo estratégico

Su objetivo es aumentar el rendimiento de las empresas que actúan en red en los mercados mundiales.

Científicos de primer nivel, entre los que destaca el profesor Frank Piller, han participado en Donostia y Arrasate en el encuentro que ha sido organizado por Ikerlan-IK4 y ha colaborado Soraluze, S.Coop. En él se ha analizado la marcha del proyecto de investigación europeo REMPLANET (Resilient Multi-Plant Networks), promovido por este centro tecnológico guipuzcoano, y en el que participan un total de 13 organizaciones (centros de investigación, redes empresariales y empresas) de cinco países europeos (España, Alemania, Reino Unido, Suiza e Italia).

Durante dos jornadas, los expertos han contrastado opinión e información sobre este proyecto centrado en el ámbito de la innovación estratégica de la empresa, y que pivota en torno a mejorar la capacidad estratégica de una organización para renovarse y revitalizarse a medida que las circunstancias del entorno se transforman. También se ha tratado sobre la capacidad operativa de las organizaciones para absorber la incertidumbre de diferentes escenarios de mercado mediante la flexibilidad y la agilidad.

Para el profesor Frank Piller, de la RWTH (Universidad de Aachen) y el MIT Smart Customisation Group, auténtico experto internacional en los ámbitos de la personalización en masa y la innovación en red, "la innovación abierta significa incorporar información y conocimiento en los procesos de innovación de fuentes externas, y se está convirtiendo hoy día en el paradigma central de las empresas europeas".

Este proyecto de investigación, que se llevará a cabo hasta mayo de 2012, cuenta con un presupuesto de 3,85 millones de euros, de los cuales 2,74 serán financiados con fondos comunitarios. El proyecto, liderado por el Grupo CIGIP de la



El grupo de trabajo liderado por Ikerlan-IK4 en la sede de Mondragón.

Universidad Politécnica de Valencia, obtuvo una de las mayores puntuaciones de las 46 propuestas que fueron aprobadas para recibir financiación, seleccionadas entre las 618 propuestas recibidas en la Comisión Europea.

Estreno de esta nueva sesión corporativa que congregó a cerca de 70 presidentes de cooperativas integradas en MONDRAGON y que ha tenido una excelente acogida por parte de estos.

Mariam Bilbatua HUHEZIKO irakasleak bikain *cum laude* jaso du bere doktore tesiaren defentsan

Urtarrilaren 12an Mariam Bilbatua HUHEZIKO irakasleak bere doktore tesia defendatu zuen Donostian, EHUren Pedagogia Fakultatean, eta bikain *cum laude* jaso zuen.

Tesiaren izena: "Irakasle-ikasle eta ikasleen arteko interakzioak irakurketa eta idazketaren ikaste prozesuaren hastapenetan".

Mariam Bilbatuak egindako ikerketak hainbat galdera argitu nahi izan ditu, denak ere eskola testuinguru zehatz batean kokatuak, hain zuzen ere, murgiltze eredu 5 urteko haurren lau gelatan, ikasten ari direnak zelan irakurri eta idatzi. Ikertzaileak argitu nahi izan du zelan gertatzen den prozesu hori.

Ondorioen artean, ikasleen ikaste prozesuan eragin positiboa izan dezaketen zenbait estrategia identifikatu dira.



Jornada corporativa con los presidentes

Se llevó a cabo el pasado 18 de enero en el Centro Corporativo para analizar las perspectivas de gestión de cara a este ejercicio.

El pasado 18 de enero se celebró en el Centro Corporativo de MONDRAGON una jornada de encuentro con los presidentes de las cooperativas con el fin de analizar las perspectivas de gestión de cara a este ejercicio. Se trató de un acto similar al realizado previamente con los gerentes –a principios de noviembre– y en el que ya se anunció que las previsiones apuntan a un nuevo ejercicio adverso para las actividades de MONDRAGON.

Es la primera vez que se realiza una jornada corporativa de estas características dirigida a los presidentes y a tenor de la valoración del acto realizada por los propios asistentes, la iniciativa ha sido acogida muy positivamente, y por tanto es posible que en adelante esta cita adquiera carácter periódico.

Contenidos

El encargado de conducir la sesión fue Agustin Markaide, presidente del Congreso, quien señaló que el objeto de esta reunión era el de trasladar la misma información que ya se compartió anteriormente con los gerentes, para hacer frente a la delicada situación de la economía desde el mismo punto de partida.

Belen Kortabarria, directora financiera de MONDRAGON, se encargó de dar unas pinceladas sobre el posible escenario



económico financiero para 2010, y a continuación se compartieron las experiencias de Orona y Fagor Electrodomésticos de la mano de sus respectivos directores generales, Xabier Mutuberria y Txema Gisasola.

Y en la parte final de la jornada intervino José M^a Aldecoa para trasladar sus ideas respecto a la gestión en 2010. Agradeció, nuevamente, los esfuerzos realizados por las cooperativas para adaptarse al nuevo escenario, y se refirió, entre otras cosas, a la necesidad de redoblar esfuerzos en aspectos como innovación, de modelo de gestión, competitividad o aprovisionamientos.

En definitiva, estreno de esta nueva sesión corporativa que congregó a cerca de 70 presidentes de cooperativas integradas en MONDRAGON y que ha tenido una excelente acogida por parte de estos.

Lehen urratsa

Lehenengo aldiz egin da lehendakariei zuzendutako horrelako jardunaldi korporatibo bat. Eta, lehendakariak beraiek ekitaldiaz egindako balorazioaren arabera, ekimenak oso harrera positiboa izan du, eta, ondorioz, daitekeena da aurrerantzean hitzordua urtero egitea.

Horrenbestez, lehenengo urratsean asmatu egin da. Orain poliki aztertu beharko da ekitaldia baloratzeko galdetegia, topaketari gehitzeko moduko ideia berriak kontuan hartzeko, seguru egongo da eta horrelakorik.

Estreno de esta nueva sesión corporativa que congregó a cerca de 70 presidentes de cooperativas integradas en MONDRAGON y que ha tenido una excelente acogida por parte de estos.

Cómo mejorar la calidad de vida en el hogar a las personas mayores

Un grupo de mayores ensaya nuevos desarrollos de Fagor, Ikerlan-ik4 e Inabensa bajo la coordinación de Ingema para mejorar su calidad de vida en el hogar.

Un grupo de personas mayores del Centro de Jubilados de Arrasate (Gipuzkoa), bajo la coordinación del Instituto de Investigación de Matía, Fundación Ingema, ha ensayado, en las instalaciones de Ikerlan-Ik4, los últimos avances tecnológicos diseñados para mejorar su calidad de vida en el hogar. Estos sistemas persiguen dar una respuesta sencilla a las necesidades que surgen en edades avanzadas y prolongar de este modo la estancia de los mayores en su domicilio.

Estas pruebas forman parte del proyecto AMIE, perteneciente al programa Europeo ITEA-Eureka, en el que participan diversas entidades vascas, estatales e internacionales. En concreto, los prototipos utilizados en el ensayo han sido desarrollados por Fagor, Inabensa e Ikerlan-IK4

La finalidad de este proyecto consiste en construir un sistema de



Algunos ejemplos prácticos

- **Lavadora que elige el programa de lavado, en función de las características de las prendas introducidas. Además, avisa cuando se produce una incompatibilidad de prendas, y cuando ha finalizado el programa.**
- **Agenda personal que facilita la introducción y consulta intuitiva de datos, además de permitir que otra persona cercana como un familiar o el médico incorpore diversas citas de forma remota.**
- **Menú semanal. Una aplicación tecnológica que elabora un menú semanal teniendo en cuenta las dietas, alergias o rechazos del usuario. Igualmente, permite elaborar la lista de la compra para poder cocinar los platos propuestos.**
- **Sistema de avisos. Gracias a un sistema de localización y al sistema de notificaciones, se envían avisos a través de aparatos cotidianos como la televisión, si la persona se encuentra viendo la tele, a los altavoces, en el caso de una estancia en la que no hay pantallas, o al móvil, si la persona se encuentra fuera de casa.**

teleasistencia que dote de mayor autonomía a las personas mayores en su domicilio a través de opciones tecnológicas que les garanticen un apoyo en su dinámica diaria y les proporcionen seguridad.

Los resultados obtenidos en el experimento han sido muy positivos, puesto que los participantes han coincidido en destacar la facilidad del uso de estos dispositivos y su aportación a la mejora de su calidad de vida.

Los mayores han sido invitados a adentrarse en un laboratorio que se asemeja a un hogar. Allí se encuentran distribuidos diferentes dispositivos y pantallas táctiles ubicados en los diferentes espacios de la casa y en electrodomésticos tan comunes como la lavadora, la nevera o el televisor. El objetivo de la prueba ha sido comprobar si las personas de estas edades comprendían con facilidad el mecanismo de estos servicios y dispositivos, y si estos avances tecnológicos los consideraban de utilidad para mejorar su calidad de vida.

Estos sistemas persiguen dar una respuesta sencilla a las necesidades que surgen en edades avanzadas y prolongar de este modo la estancia de los mayores en su domicilio.

OTALORA organiza un "Curso avanzado para responsables comerciales"

**48 horas lectivas repartidas en cinco sesiones.
Comienza el 5 de marzo y concluye el 16 de abril.**

Este programa está destinado a responsables del área comercial que desean actualizar sus conocimientos y habilidades específicas del área, así como aquellas otras que por su carácter transversal les facilite una comprensión global de la organización y de las dinámicas que en ella operan.

A lo largo del curso, que se iniciará el 5 de marzo, se abordarán cinco áreas: estrategia y planificación, perspectiva cultural y liderazgo de la fuerza de ventas, dirección comercial y estrategias empresariales, negociación comercial y análisis económico financiero.

El programa se impartirá en Otalora (Aretxabaleta, Gipuzkoa), tendrá una duración total de 48 horas y el coste de la matrícula estará subvencionado.

Para más información: Marian Uribarren (muribarren@mondragoncorporation.com), 943 71 23 30.



ATEGI y Unitronics continúan su colaboración

Comienzan el año con la organización conjunta de un "desayuno tecnológico", tras el acuerdo de colaboración firmado entre ambas empresas.

Ategi, que agrupa las compras indirectas de las cooperativas de MONDRAGON, y Unitronics, proveedor de soluciones tecnológicas en comunicaciones, cerraron el pasado año un acuerdo de colaboración que ya ha empezado a dar sus frutos.

El acuerdo abarca soluciones de videoconferencia de los fabricantes Tandberg, Polycom y Cisco, soluciones en auge puesto que son sensibles al entorno socioeconómico actual y Ategi, buen conocedor de ello, las pone al servicio de sus cooperativas socias en las mejores condiciones del mercado.

Videoconferencia: del Power Point al Excel

Si hace apenas unos meses se hablaba sólo de los beneficios de la videoconferencia por su contribución al mejor desarrollo en el día a día de las empresas, en el entorno económico actual las empresas demandan soluciones que repercutan directamente en el ahorro de costes. La videoconferencia, al evitar los desplazamientos para las reuniones, supone un ahorro de costes desde el primer momento: vuelos, taxis, hoteles, dietas y coste de inproductividad del personal durante sus desplazamientos. La presentación de la videoconferencia, que hasta ahora se había basado en PowerPoint, hoy en día ha pasado a hojas de cálculo Excel que demuestran la alta rentabilidad de esta solución.

Pero la tecnología multimedia no sólo aporta una reducción de costes allá donde es instalada, sino que mejora la



relación entre profesionales, acelera la toma de decisiones, minimiza los tiempos improductivos y, al evitar viajes, contribuye a entornos más sostenibles al disminuir las emisiones de CO₂.

"Desayuno tecnológico": un entorno de colaboración

Para comenzar bien el año y para el conocimiento de todos los integrantes de MONDRAGON, en febrero Ategi y Unitronics organizarán conjuntamente un desayuno tecnológico, "Un Entorno de Colaboración", donde se darán a conocer estas soluciones y además, será posible asistir a una demostración.

La agenda del desayuno

- Solución de videoconferencia y el ahorro de costes que conlleva: ROI.
- Diferentes soluciones de videoconferencia adaptadas a cada tipo de usuario.
 - Videoconferencia de PC
 - Videoconferencia de despacho y de sala
- Telepresencia.
- Demostración con equipos reales y simulación de una situación real.

La tecnología multimedia aporta una reducción de costes, mejora la relación entre profesionales, acelera la toma de decisiones, minimiza los tiempos improductivos y, al evitar viajes, contribuye a entornos más sostenibles.

34 alumnos de Magisterio realizan sus prácticas en Europa y Sudamérica

Se trata de alumnos que están cursando el tercer curso en sus diferentes especialidades.

Durante los meses de enero y febrero 34 alumnos del tercer curso de magisterio en la facultad de Humanidades y Ciencias de la Información, realizan sus prácticas en el extranjero. 19 han elegido Sudamérica y los restantes 15 han preferido hacerlas en Europa.

Entre quienes han elegido Sudamérica para realizar sus prácticas, 13 son de la especialidad de Educación Infantil,

4 son de Educación Física y 2 de Educación Especial. Se han repartido en cuatro países: Guatemala, Nicaragua, Venezuela y Ecuador.

Y entre quienes han optado por Europa, 5 son de la especialidad de Lengua Extranjera, 5 de Educación Física y 4 de Educación Infantil. Los países elegidos han sido: Gales, Inglaterra, Irlanda y Países Bajos.

FAGOR Arrasate se adjudica un pedido de Whirlpool

Le suministrará una línea automática para fabricar puertas de frigoríficos.



El fabricante de electrodomésticos Whirlpool, ha otorgado recientemente un nuevo pedido a FAGOR Arrasate para el diseño y suministro de una línea automática para fabricar puertas de frigoríficos. La línea será instalada en una de las plantas que la multinacional tiene en Brasil. La línea procesará material pre-

pintado y acero inoxidable, ambos de superficie muy delicada, en espesores de 0.5 mm. Se ha previsto que en el futuro, la línea pueda ser adaptada asimismo para procesar piezas de aluminio. Por último, cabe señalar que la línea podrá producir una puerta cada 12 segundos y que permite procesar diferentes modelos de puerta con diversas medidas.

Inauguración de una línea de corte en Finlandia

Entre tanto, el importante centro de servicio Stalatube organizó una brillante inauguración de la línea de corte longitudinal que Fagor Arrasate ha instalado en su fábrica de Lathi, al sur de Finlandia. La ceremonia fue presidida por su director general Jukka Nummi, (en la foto) quien en su disertación señaló que "sólo los peces muertos nadan a favor de la corriente" y defendió que debe invertirse en tiempos difíciles. En el evento también participó la ministra de Medio Ambiente, Paula Lehtomäki.



La organización de la Behobia-Donostia entrega la recaudación del "dorsal solidario" a la Fundación Lagun Aro

Y Lagun-Aro entrega el importe íntegro a la ONG Stop Accidentes, dedicada a mejorar las condiciones de las víctimas de accidentes de tráfico.

El pasado mes de diciembre la Fundación Lagun Aro-Mirada Social recibió cerca de 5.000 euros recaudados en la última edición de la Behobia-Donostia, a través de la iniciativa del "dorsal solidario", y que irán destinados a la ONG Stop Accidentes.

Una de las modalidades de inscripción que se ofreció este año a los atletas era la de reservar un dorsal mediante una donación a causas solidarias, presentadas por los patrocinadores de la prueba. Lagun Aro, a través de su Fundación Lagun Aro-Mirada Social- propuso a la ONG Stop Accidentes,

con la que colabora desde hace tiempo para mejorar las condiciones de las víctimas de accidentes de tráfico.

La iniciativa resultó un rotundo éxito y en menos de dos semanas se agotaron los cerca de 500 dorsales solidarios Stop Accidentes. Ahora, la organización de la prueba, el C. D. Fortuna, ha hecho entrega de la recaudación de estos dorsales que asciende a 4.667€, incluyendo la donación efectuada por la propia organización que consistía en un euro más por cada inscripción solidaria.

FAGOR e IKERLAN-İK4 participan en un proyecto premiado con la medalla de oro del programa europeo de I+D Eureka-Itea

El proyecto premiado, SmartTouch, ha recibido otros premios en Europa y España. Desarrolla y aplica la tecnología NFC (Near Field Communication) para conseguir una interacción sencilla e intuitiva entre las personas y su entorno.

Las tecnologías desarrolladas tienen como objetivo dar respuesta a las necesidades creadas por la movilidad de las personas mediante servicios seguros y fáciles de utilizar. Con “un toque” en el móvil o dispositivo NFC, se permitirá el acceso a la información, el entretenimiento o búsqueda de productos y servicios, la realización de pagos seguros en comercios o medios de transporte...

Este nuevo mercado ofrece interesantes oportunidades para la creación de dispositivos digitales que reaccionen al contacto o presencia de las personas, para obtener la información que precisen, independientemente del lugar en que se encuentren. Además, estas tecnologías pueden ayudar a reducir la brecha digital que se produce en el colectivo de personas mayores.

Fagor e Ikerlan-İK4

En este proyecto, Fagor e Ikerlan-İK4 han centrado su investigación en aplicaciones relacionadas con la salud y el confort en el hogar. Los sistemas de teleasistencia, televigilancia y domótica se verán favorecidos por el uso de estas tecnologías. Por ejemplo, al realizar una medición de la presión arterial, el sistema es capaz de identificar a la persona a través de su medallón, pulse-



ra o móvil, y así enviará los datos al centro de seguimiento sin necesidad de pulsar botones o introducir códigos. O cuando una persona entra en su casa, el sistema la reconoce, detecta dónde se encuentra y, a continuación, pone en marcha los sistemas de confort como la calefacción, iluminación, música, etc. para dicho espacio. De igual modo, adapta las consignas cuando la persona cambia de espacio o sale de casa.

La tecnología de inducción de FAGOR llega a Nueva York

Marcus Samuelsson, el chef encargado de organizar la primera cena de Estado presidida por Barack Obama en la Casa Blanca, fue el encargado de presentar las placas de inducción de Fagor en Estados Unidos.

El pasado mes de diciembre, la ciudad de Nueva York acogió la presentación al mercado estadounidense de las innovadoras placas de inducción de Fagor, cuya tecnología hace que sean las placas más ecológicas del mercado. El prestigioso chef Marcus Samuelsson, encargado de organizar la primera cena de Estado de Barack Obama en la Casa Blanca, actuó como maestro de ceremonias.

El evento tuvo lugar en una de las tiendas más vanguardistas de Nueva York, Wired Store, situada en el conocido Meatpacking District, donde los neoyorkinos acuden para encontrar las últimas tendencias en tecnología y diseño. El acto, de carácter muy exclusivo, consistió en la presentación conjunta de las novedades de Fagor en placas de inducción, así como de la presentación y firma del libro “The New American Table”, cuyo autor es el propio cocinero.

La tecnología de inducción, ya desarrollada por Fagor en Europa y Asia, era desconocida hasta el momento por el mercado estadounidense, a pesar de que el Gobierno norteamericano la está impulsando en sus múltiples programas de ahorro energético. Fagor es reconocida por su compromiso con el medio ambiente, por ello sus productos cuentan con



múltiples certificaciones medioambientales a nivel europeo, también en Estados Unidos, formando parte del *US Green Building Council*.

Según Patricio Barriga, gerente de Fagor America, “Fagor no está presente exclusivamente en Europa, si no que su presencia internacional es cada vez más significativa. Nuestro compromiso con el respeto al medioambiente nos ha empujado a exportar nuestras innovaciones tecnológicas, contribuyendo a implantar, en cada vez más mercados, una de las tecnologías más ecológicas, la inducción”.

MONDRAGON en la web

“Los sindicatos en EEUU cogen el cooperativismo español como ejemplo”

Los medios de información españoles han dado mucha visibilidad a los comentarios del Presidente Obama favorables al tren de alta velocidad español (AVE), tomándolo como punto de referencia para EEUU, donde el transporte ferroviario está poco desarrollado. Tales medios han permanecido silenciosos, sin embargo, sobre otro hecho de gran importancia y que supone un tributo al ingenio y creatividad de los trabajadores españoles, que producen y distribuyen mercancías y servicios, en cooperativas de trabajadores. La experiencia vasca (y muy en particular Mondragón) se han convertido en punto de referencia para los sindicatos estadounidenses. Así, el sindicato de la manufactura más importante de EEUU, el sindicato del acero, *United Steel Workers of America* (USWA), y uno de los más progresistas en aquel país, ha firmado un convenio con Mondragón Internacional para que les asesore en el desarrollo de cooperativas en el mundo de la producción. Este gran interés del mundo sindical y otras instituciones progresistas hacia el cooperativismo se ha acentuado en los últimos años. La crisis está afectando muy seriamente a las industrias en EEUU, y el desempleo está creciendo muy rápidamente, como resultado de la destrucción de empleo, causada por el descenso de la producción y también por la movilidad de las industrias a otros países (*outsourcing*). El estado federal y muy en especial el equipo económico responsable de desarrollar el estímulo económico (impulsado por la oficina del Vicepresidente Biden, próximo a los sindicatos), está aportando grandes cantidades de fondos de ayuda a la industria, habiéndose convertido varios centros de la manufactura (General Motors es uno de ellos) en centros de propiedad federal.

Los sindicatos creen que esta transformación profunda en las relaciones de propiedad que está experimentando el sector de la manufactura, debiera favorecer el cambio en tales relaciones favoreciendo que sean los propios trabajadores, los propietarios y gestores de tales empresas. Y es ahí donde Mondragón aparece en el centro del debate. Mientras que en el mundo de los servicios se muestra a Ikea como una empresa ejemplar, es Mondragón la empresa que ofrece mayor atracción a grandes sectores progresistas en EE.UU. –y que es incluso más eficiente que Ikea-. Iniciada por cuatro trabajadores en el País Vasco, hoy tiene 92.000 trabajadores, propietarios de 260 empresas en sectores industriales, financieros y de distribución en más de 40 países, convirtiendo a esta cooperativa en una de las empresas gestionadas más eficientemente en la Unión Europea. Como dijo recientemente el



Secretario General de USWA, “Mondragón es el camino a seguir” (Mondragón is the way to go).

Según los sindicatos estadounidenses sería un error que las empresas que en la práctica han sido nacionalizadas, se vendieran sin más, y que volvieran a ser empresas privadas sin cambios en su gestión y orientación. Existe hoy una percepción generalizada en EE.UU. de que el Establishment no ha estado a la altura de las circunstancias y que sus comportamientos han llevado a la crisis. Y, se señala como sujeto de crítica no sólo al capital financiero sino también al mundo de las grandes empresas. Y lo que ha ocurrido en la General Motors es un ejemplo de ello. ¿Por qué General Motors ha fallado? La ultraderecha estadounidense y sus simpatizantes en España, como Xavier Sala i Martín (véanse sus declaraciones sobre la crisis en General Motors en *Paradigmas*) atribuye el fracaso de la General Motors a las supuestas excesivas demandas de los trabajadores, que han provocado la bancarrota de aquella empresa. En realidad el salario promedio de los trabajadores de la General Motors, así como sus beneficios laborales y sindicales han ido bajando –no subiendo– en los últimos treinta años. El fracaso de tal empresa se debe –ade-

Continúa en la página 42

Caja Laboral presenta sus predicciones para 2010

Caja Laboral augura un ejercicio 2010 sin sobresaltos: tasas de crecimiento para la CAPV y Navarra del 0% y del -0,6 para el Estado español; la tasa de paro en los registros similares a los que ahora tenemos (20% en España, 11% en la CAPV) y una tasa de inflación similar a la de 2009. Será un año plano, aunque según Caja Laboral, anticipará el giro de la economía, especialmente en el segundo semestre.

En el encuentro, en el que participaron Elias Atutxa y Joseba Madariaga, director general y responsable de Estudios Económicos respectivamente (ambos en la foto), hubo alusiones reiteradas a la prudencia y a la cautela, a los riesgos y a los ajustes del mercado laboral. En definitiva, un ejercicio plano a la espera de tiempos mejores.



De "Grupo Auzo Lagun" a AUSOLAN

A partir de este mes todas las sociedades que conforman el grupo Auzo-Lagun se presentarán unidas bajo una nueva denominación y marca comercial: AUSOLAN.

AUSOLAN. Esa es la nueva marca del Grupo Auzo-Lagun. Un acrónimo elaborado a partir de la AU de Auzo-Lagun, SO de sociedades, y LAN de trabajo en euskera. La nueva identidad corporativa ya se ha comenzado a aplicar y en adelante, de forma progresiva, todos sus elementos de comunicación se irán adaptando a la nueva imagen.

Una de las principales aportaciones de la nueva marca, en cuyo proceso de definición han participado más de 70 personas del grupo, es que traslada un perfil unificado de empresa a todos sus clientes, proveedores y sociedad en general. Cabe recordar que hasta ahora el Grupo Auzo Lagun estaba integrado por varias sociedades (Comislagun, Geslagun, Adara, Jangarria, etc.) que operaban en sus mercados corres-



pondientes con enseña comercial propia. En adelante, todas ellas compartirán la nueva identidad AUSOLAN y por lo tanto la nueva marca será una oportunidad para competir mejor y reflejar su auténtica dimensión y presencia en el mercado.

En opinión de Manu Giner, gerente de Auzo Lagun, "la nueva marca única va a permitir sinergias que antes eran difíciles: los mercados en los que tenemos ahora menor penetración se verán beneficiados y nuestra imagen ante las instituciones se va a ver reforzada".

AUSOLAN es el primer grupo con capital propio del sector de restauración en España, su plantilla está integrada por 6.500 personas, superó los 140 millones de euros de facturación en 2009, y este año tiene previsto mejorar sus ventas un 5% en relación a las del año anterior.

La nueva marca será una oportunidad para competir mejor y reflejar su auténtica dimensión y presencia en el mercado.

La alcaldesa de Hernani, en MONDRAGON

Marian Beitialarrangoitia visitó MONDRAGON el pasado 14 de diciembre donde fue recibida por José María Aldecoa, presidente de MONDRAGON, y por Xabier Mutuberria, vicepresidente de MONDRAGON y director general de la División de Elevación.

Con la proyección del diaporama corporativo y una reunión de trabajo posterior, la visita estuvo encuadrada en el marco del proyecto Galarrreta, de singular importancia estratégica para el futuro y en el que la alcaldesa ha tenido un papel significativo.



Caja Laboral obtiene unos beneficios de 56,5 millones en 2009 después de impuestos

Supone una reducción del 43,8% respecto a 2008 debido a las dotaciones extraordinarias para insolvencias.

Los resultados de Caja Laboral en 2009 después de impuestos se sitúan en 56,5 millones de euros, cifra que supone una reducción del 43,8% con respecto a 2008.

El resultado del negocio recurrente antes de dotaciones, se incrementa en un 22,8%. La entidad, aplicando criterios de prudencia, duplica las provisiones a pesar de la contención de la morosidad, que se sitúa en un 2,90%, cifra claramente inferior al sector.

Respecto a la evolución de su actividad la cifra total de negocio se eleva a 35.412 millones de euros, con un incremento del 3,1% con relación al año anterior, habiendo experimentado los depósitos de clientes del sector privado un crecimiento del 7%, gracias especialmente a la contribución de la cuenta MAX, que ya supera los 215.000 clientes.

Respecto a la evolución de otras variables críticas en el sector, cabe reseñar que la tasa de morosidad se sitúa en el



2,9% muy por debajo de la media del sector de cajas que a noviembre era del 5,26%; que su liquidez presenta unos niveles holgados que se reflejan en un ratio de depósitos sobre créditos concedidos del 86%; y que en cuanto a solvencia, Caja Laboral presenta un ratio de *Core Capital* del 10,53% entre las 7 primeras Entidades del sector.

El resultado de explotación antes de dotaciones es de 255,2 M€, un 22,8% más que en 2008, lo que demuestra la fuerte capacidad de generar resultados en su negocio recurrente.

A pesar de la contención de la morosidad, la entidad decide destinar 205,1 M€ para insolvencias, anticipándose a un mayor grado de complejidad del escenario futuro, y actuando con prudencia ante el posible riesgo de un incremento de la mora durante los próximos ejercicios. De este modo la entidad mejora el ratio de cobertura de los activos dudosos con respecto al ejercicio pasado, elevándolo hasta el 71,98%, superior al 57,90% del sector.

A pesar de la contención de la morosidad, la entidad decide destinar 205,1 M€ para insolvencias, anticipándose a un mayor grado de complejidad del escenario futuro

La mayor oferta de ebooks en abacocioycultura.es

Su recién estrenada tienda online se propone ser la librería digital más amplia del mercado español.

La tienda online de Abac, inaugurada hace tan sólo dos meses, es desde el pasado 23 de diciembre el portal de venta de e-books con la mayor oferta posible, al integrar dos plataformas de contenido digital. De esta manera, la cadena de tiendas de ocio y cultura se sitúa a la vanguardia del mercado del libro, desarrollando un canal de venta que está evolucionando a un ritmo acelerado en los últimos meses.

La tienda e-books de Abac cuenta con una selección de más de 10.000 títulos, estructurados en 17 categorías para facilitar su selección. Desde Abac se trabaja para incrementar la oferta, ya que su vocación es la de ser la librería digital más amplia del mercado español.

Los clientes que quieran realizar su primera toma de contacto con el libro



electrónico, podrán descargar una selección de títulos de manera gratuita. Abac comercializa también lectores de e-books tanto en la tienda virtual como en su red de tiendas. Abac está presente en Madrid (Abac Benlliure, Abac Madrid Sur y Abac Nassica), Vitoria-Gasteiz (Abac El Boulevard), Toledo (Abac Luz del Tajo), Santander (Abac Santander) y Donostia-San Sebastián (Abac Donostia).

Abac es una empresa del grupo Eroski, participada también por Abacus cooperativa, líder en Cataluña en el segmento de compras educativas, culturales y para el ocio familiar, que permite desarrollar con garantías un proyecto ambicioso en el mundo del ocio y la cultura.

Eroski inicia una campaña solidaria con Haití

El apoyo se canalizará a través de UNICEF, organización con la que EROSKI viene colaborando desde hace años en actividades solidarias

Desde el pasado 19 de enero, EROSKI ofrece la posibilidad a sus clientes de aportar, voluntariamente, un euro por cada compra en la línea de caja de todos sus establecimientos para enviar ayuda a Haití. Las donaciones que se recauden se enviarán a UNICEF, organización con la que EROSKI colabora desde hace años en actividades solidarias internacionales.

La campaña llegará a millones de clientes y consumidores en toda la geografía nacional, lo que garantiza que de manera rápida se podrá canalizar una suma importante para ayudar a los damnificados por el desastre de Haití.

Además de esta iniciativa, EROSKI pone a disposición de esta campaña su página web www.eroski.es, líder en visitas, y los múltiples boletines informativos de consumer.es, que llegan mensualmente a casi un millón de usuarios de internet. En estos medios, los usuarios encontrarán un número de cuenta bancario donde podrán realizar más aportaciones económicas, que también se canalizarán a través de UNICEF.

Por otra parte, EROSKI ha realizado una aportación económica directa de 50.000 euros, que, junto con las ayudas que se recauden en su red de supermercados e hipermercados y en su web, supondrán un eficiente y rápido apoyo en un mo-



mento en que la celeridad en la cooperación puede significar salvar miles de vidas.

Los usuarios de internet encontrarán información para realizar más aportaciones en la web www.eroski.es y en los boletines informativos de consumer.es

Eroski gana 14 posiciones en el ránking mundial del sector distribución

Escala hasta alcanzar el número 76 entre las 250 primeras empresas del mundo en el sector distribución, según el informe "Global Powers of Retailing" 2010.

El ránking ha sido elaborado por Deloitte y la revista Stores y recoge el importante avance de Eroski, provocado gracias al continuado ritmo de crecimiento de los últimos años.

Grupo Eroski adelanta 14 posiciones respecto a 2009, en el que ocupaba la posición 90. Este crecimiento se debe al aumento de su red comercial, así como a la incorporación de Caprabo. En el segmento de supermercados, Eroski ocupa el puesto 25 a nivel mundial.

Estos y otros datos fueron presentados ayer domingo en Nueva York, en la convención anual del sector en Estados Unidos, a la que asistieron 17.500 profesionales de todo el mundo.

El informe de Deloitte, que analiza la evolución y las perspectivas del sector de la distribución en el mundo, señala una disminución del margen de beneficio, que pasa del 3,7%

al 2,4%, debido a las agresivas promociones para animar las ventas. Este resultado se justifica por la crisis económica que se ha dejado notar en una ralentización del crecimiento.

Igualmente, el informe apunta que la actuación de los consumidores está cambiando en este escenario de recesión económica global, pues ahora exigen más valor, se inclinan por las marcas propias de la distribución y contienen su demanda de consumo, sobre todo en países donde ésta ha sido muy elevada, entre los que cita expresamente a EE UU, Reino Unido y España.

La red comercial de Eroski suma cerca de 2.300 establecimientos y está compuesta por hipermercados Eroski, supermercados Eroski/center, Caprabo y Eroski/city, oficinas de Eroski/viajes, gasolineras, tiendas de deporte Forum Sport, perfumerías IF, tiendas de ocio y cultura Abac y 25 plataformas. A esta red se suman 482 autoservicios franquiciados. En Francia, Eroski cuenta con 39 establecimientos (hipermercados, supermercados y gasolineras) y en Andorra con 4 perfumerías IF.

Desde hace 40 años el 10% de los beneficios de Eroski se destinan a iniciativas de acción social. A través de la Fundación Eroski se canalizan buena parte de esos beneficios que se revierten en la sociedad y se derivan principalmente a tres tipos de necesidades de la comunidad: la información y formación del consumidor, la defensa del medio ambiente y la solidaridad.

Este crecimiento se debe al aumento de su red comercial, así como a la incorporación de Caprabo. En el segmento de supermercados, Eroski ocupa el puesto 25 a nivel mundial.

MONDRAGON tiene repartido a lo largo y ancho del mundo a un colectivo de expatriados integrado por 85 personas que trabajan en países como China, México, Eslovaquia o Brasil.



TU Lankide

Una definición genérica del diccionario referida a los expatriados dice que son aquellas “personas que viven fuera de su patria” sin especificar cuáles son los motivos de ese alejamiento. En nuestro caso, nos referimos a aquellas personas que se desplazan a otro país para desarrollar su actividad profesional. Y en MONDRAGON son cerca de un centenar las personas que, temporalmente, tienen su residencia lejos de su casa.

En la actualidad, las cooperativas de MONDRAGON tienen repartidas por el mundo un total de 73 plantas productivas que emplean a cerca de 15.000 trabajadores y que ya suponen algo más del 20% de la producción del Área Industria. Un total de 85 personas integran actualmente ese colectivo de expatriados, que han fijado transitoriamente su residencia en países como China, México, Brasil, Chequia, Tailandia o India.

Motivaciones

Iniciar un proceso de expatriación sumerge a todos los candidatos en una especie de sensación vertiginosa en la que hay que atar muchos cabos antes de desplazarse al país de destino: desde definir las condiciones de su estancia hasta pactar el regreso cuando éste se produzca.

MONDRAGON ya vio la necesidad de utilizar herramientas de armonización y de gestión de los desplazados entre las distintas cooperativas, teniendo en cuenta todo el proceso de desplazamiento internacional llevado a cabo a lo largo de la década de los 90. El objetivo era “definir una política de desplazamientos internacionales común para todas las cooperati-

vas del Área Industria, así como el modelo retributivo más adecuado para sus trabajadores”. De esta manera, se establecieron dos fases para la elaboración de un manual o guía: el conocimiento de las prácticas de las cooperativas y de mercado y la fase de diseño. Así, tras un periodo de reflexiones y trabajo alrededor del tema, en el año 2003 se publicó “El manual de gestión de personal desplazado en el exterior de MCC”.

Efectivamente, el principal motivo del desplazamiento es la apertura de nuevos mercados y la necesidad de cubrir determinados puestos directivos y técnicos en las nuevas instalaciones. Y es que las empresas recurren a la expatriación en sus procesos de internacionalización como un medio para expandir su negocio y ganar cuota de mercado, controlar la inversión que realiza la empresa matriz en la filial y transmitir el modelo de gestión de la empresa, su manera de hacer y comprender los negocios.

A pesar de estar todo atado y bien atado, lo habitual es que los primeros meses sean los más difíciles para el expatriado, con gran cantidad de trabajo en la filial y viviendo en primera persona el proceso de adaptación al nuevo destino.

Los candidatos

En los procesos de selección de este tipo de candidatos se tienen en cuenta aspectos como la experiencia, la autonomía, la responsabilidad, el dominio de idiomas, la adecuación del candidato al perfil requerido, las habilidades técnicas, su disposición y capacidad de adaptación. La empresa busca candidatos que sepan gestionar las responsabilidades del puesto de forma autónoma y optimicen el proceso de implantación de la cooperativa y de su modelo de gestión lejos de su entorno habitual.

Ahora, cada vez más, se requieren habilidades para generar confianza, como la autenticidad (hablar claro, de lo positivo y de lo negativo), la apertura (habilidades de relación interpersonal), la fiabilidad (cumplir lo prometido) y la aceptación (tratar al otro de igual a igual).

Después de seleccionar al candidato, la cooperativa pone a su disposición toda la ayuda necesaria para la mejor adaptación al destino posible. Para ello, se realizan visitas previas al destino para conocer la zona y ver las posibilidades de alojamiento; se ofrece formación previa en idiomas; se facilitan los trámites burocráticos y consultas requeridas; y se informa sobre posibles problemas que pueda encontrarse en base a experiencias anteriores.

Y finalmente, una vez que el trabajador se instala en el país de destino, se le proporciona un sistema de apoyo y de comunicación continuo, de manera que la empresa se preocupa de su situación personal-familiar y que además le ofrece su apoyo para intentar sortear las dificultades y alcanzar los objetivos que se han propuesto.

La estancia en el país de destino

Un aspecto clave para el éxito de los procesos de expatriación es la adaptación y satisfacción personal y familiar –en el caso de desplazamientos con la familia–. Por tanto, aspectos como la vivienda, la asistencia sanitaria, los seguros, los aspectos fiscales, la red de relaciones, la educación familiar (colegios, idiomas), organización del tiempo de ocio, ... son determinantes. Más si cabe teniendo en cuenta que al margen del idioma también hay otros aspectos –culturales, de valores, costumbres y tradiciones– que conviene tener en cuenta a la hora de realizar el proceso de adaptación al nuevo país.

También es importante el proceso de comunicación con la empresa matriz. En base al flujo de conversaciones con la cooperativa el expatriado se sentirá más o menos arropado. En este aspecto, al menos tecnológicamente, se ha evolucionado mucho, ya que las sesiones de videoconferencia, internet y Skype, han facilitado mucho los contactos entre unos y otros.

En cualquier caso, a pesar de estar todo atado y bien atado, lo habitual es que los primeros meses sean los más difíciles para el expatriado, con gran cantidad de trabajo en la filial y viviendo en primera persona el proceso de adaptación al nuevo destino.

El regreso

Con la vuelta a casa se cierra el ciclo de la expatriación. Tras el regreso del trabajador, prácticamente en todas las cooperativas se asegura un puesto de nivel profesional como mínimo semejante al del nivel que se dejó antes del desplazamiento. El puesto a ocupar suele

Recomendaciones ante la expatriación

- 1 Ofrecer toda la información disponible del país de destino.
- 2 Facilitar entrevistas con personas “desplazadas” en el destino.
- 3 Realizar visitas al país previas al desplazamiento definitivo.
- 4 Gestionar las mudanzas y el guardamuebles.
- 5 Procurar asistencia en Relocation.
- 6 Clarificar previamente las condiciones de desplazamiento.
- 7 Escribir detalladamente las condiciones del contrato.
- 8 Pactar las condiciones de regreso.
- 9 Dar información de los pasos que debe seguir, los requisitos necesarios y documentación que se le va a solicitar.
- 10 Realizar chequeos médicos y vacunaciones necesarias.
- 11 Formación: cultura local, costumbres, lengua del país y relaciones sociales o protocolo.

Además, en determinados países se recomienda nombrar un asesor local que acompañe y aconseje en aspectos culturales al profesional desplazado.

ser o bien el mismo puesto que tenía con anterioridad a su expatriación o algún cargo directivo. A pesar de esto, no existe ningún tipo de ayuda específica por parte de la cooperativa para facilitar el regreso del socio. Las condiciones del regreso están previstas en el contrato, el cual se establece previamente al desplazamiento. ■

Una experiencia dura, pero recomendable

Casi todos los expatriados coinciden al señalar que se trata de una experiencia dura, porque es muy exigente personal y profesionalmente, pero al mismo tiempo, recomendable. Según algunos de ellos, este tipo de estancias temporales lejos de casa son una experiencia imborrable, que además constituyen un auténtico máster en la práctica, un máster de aprendizaje tanto personal como profesional.

Naiara Arnaez, Naiara Egiarte eta Garazi Azkarate

Hirurak Mondragon Unibertsitateko Enpresa eta Zientzien Fakultateko ikasleak izan dira, Garazik eta Naiara Egiartek Enpresa Administrazioa eta Zuzendaritza bukatu zuten pasa den ekainean eta Naiara Arnaezek 2008an, kudeaketa arloan espezializatu. Naiara Egiarte eta Garazi Azkaratek, karrera bukaerako proiektua gai honen inguruan gauzatu zuten: Atzerriratze prozesuaren kudeaketa MONDRAGON Taldean.

Horretaz gain, Naiara Arnaezek doktore tesiari ekin dio eta zera aztertuko du: atzerrian egonaldi luzean lanean egon ondoren, hona bueltatzerakoan gertatzen diren lanuzteak MONDRAGON taldean.



Naiara Arnaez

“MONDRAGON taldeko espatriatuen kudeaketa prozesuan ekarpenak egitea da nire helburua”

Zein izango da tesiaren helburua?

Klaseko talde lana Naiara eta Garazirekin egin nuenez, aukera izan nuen gaia hurbiletik ezagutzeko eta oso interesgarria iruditu zitzaidan; horregatik erabaki nuen gai aztertzea tesirako. Nire helburua espatriatuen itzulera aztertzea da, hau da, etxera bueltatzen direnean ematen diren arazoak aztertzea. Itzultzerakoan langile batzuk enpresa uzten dutela kontuan izanik, berorren arazoak aztertu nahi ditut eta, behin hauek ezagututa, egoerari aurre egiteko gomendioak eman. Momentuz fenomeno hau ez da aztertu, faktore askok eragiten baitute erabaki horretan. Esate baterako, atzerrian eginiko lanaren errekonozimendu falta, kasu batzutan berriz ere lehengo lanpostu berdina bueltatzen baitira.

Kooperatiben kasuan, hau da zehazki aztertu behar dudana: zein kasutan uzten den enpresa eta lana utzi ondoren, beste kooperatiba batean edota taldetik kanpo bilatzen duen lanpostu berria. Ikusten duzunez, nire tesiaren helburua ez da ikerketa akademiko bat egitea soilik, MONDRAGON taldeko espatriatuen kudeaketa prozesuan ekarpenak egitea eta praktikotasuna ere bilatzen baititu.

Momentu honetan zein fasetan dago tesia?

Hurrengo pausua taldeko enpresekin elkarrizketatzea izango da, kooperatibetako errealitatea ezagutzeko eta espatriatuen kudeaketa nolakoa den jasotzeko. Horretaz gain, urte honetan zehar India, Txina eta Mexikora bidaiatzea espero dut, bertan dauden espatriatuen iritziak jasotzeko. Gainera, enpresa utzi duten zein utzi ez duten repatriatuak ere elkarrizketatu behar ditut. Orokorrean, datorren urtean zehar landa-lana bukatzea dut helburu, bai kooperatiba matrizeetako arduradunekin eta baita espatriatu zein repatriatuekin elkarrizketak egitea. MUko Enpresa Zientzien Fakultateak emandako 4 urteko beka bati esker, 3 urte ditut tesia bukatu ahal izateko. Iazko ikasturtean zehar Ikerketa Masterra eta MBAko modulu orokorrak egin nituen, ikerketa bera sakonki aurten hasi dut.

“Aldez aurretiko planifikazioa egitea da garrantzitsuena”

Zergatik aukeratu zenuen gai hau proiekturako?

Egia esan, gure irakaslea zen Jose Mari Luzarragak proposatu eta animatu gintuen. Oso gai interesgarria iruditu zitzaigun eta bere zuzendaritzapean ekin genion lanari. Lau hilabetetan burutu genuen ikerketa.

Nola planifikatu zenuten lana?

Lehendabizi mundu mailan, beste enpresa batzuetan espatriatuen gaia nola kudeatzen den jaso genuen, eta ondoren MONDRAGON Taldean nola jokatzeko den begiratu genuen. Eta guztia osatzeko, lau pertsonaren iritzia elkarrizketa bidez jaso ditugu eta kooperatiba ezberdinetako 38 espatriatuen iritzia inkesta online baten bitartez jaso dugu.

Zeintzuk izan dira emaitza esanguratsuenak?

Emaitza orokor bezala, esan genezake MONDRAGON taldean oraindik ez dela espatriatuen gaia behar bezala kudeatzen, hau da, ez dago programa zehatza kooperatiba guztientzat, baizik eta kasuan kasuko egiten da negoziazioa. Enpresa batetik bestera aldatu egiten da funtzionamendua eta pertsonaren arabera ere baldintzak aldatzen dira. MONDRAGON taldeak 1999. urtean hasi zuen bere multilokalizazio prozesua, eta kooperatibak era indibidualen jokatzearan arazoia, neurri baten, prozesu honen berritasunari dagokio.

Beste enpresa batzuek desberdin jokatzeko dute?

Beno, guk batik bat enpresa multinazionalak burutzen dituzten praktika onak aztertu ditugu eta, egia da desberdin jokatzeko dutela. Programa zehatza dute, atzerrian behar duten zuzendaritzako pertsonen aurreikuspena egiten dute eta, horren arabera, planifikatu egiten dute, hau da, langilea prestatu eta formazioa eskaintzen zaio aldez aurretik. Baina multinazionalen kasuan ere, etxera bueltatzeko prozesua hobetu beharreko puntua da.

Elkarrizketetan, zer nolako iritzia jaso duzue?

Familiak asko baldintzatzen du: ezkontidearen lana, seme-alaben adaptazio kulturala, eta abar. Zailtasunak edo erraztasuna asko aldatzen dira segun eta zein den pertsonaren egoera familiarra edo segun eta zein den joan beharreko herrialdea.

Oro har, MONDRAGON Taldeak egoki jokatzeko du espatriatuen gaiarekiko eta bada oraindik zer hobetu?

Bada zer hobetu! Horregatik MÚtik gai honen inguruko ikerketak bultzatzen ari dira, aipatutako tesia adibidez. Aurretik aipatu dugun bezala aldez aurretiko planifikazioa egitea da garrantzitsuena, langilea modu egokian aukeratu eta prestatzeko. Langilearen perfila zehaztu behar da eta horren arabera planifikazioa burutu. Izan ere proiektuak zuzentzeko pertsonak ez dira nonahi bilatzen eta normalean ardura handiko lanpostuak izaten dira gainera. Enpresek espatriazio prozesu osoa planifikatu behar dute: aukeraketa, atzerriko egonaldia eta itzulerako osteko berregokitzea. Guzti hau lantzen duen formakuntza zehatza garatu eta espatriatuei ematea ere garrantzitsua da.

Garazi Azkarate y Naiara Egiarte han cursado la carrera de Administración y Dirección de Empresas en la facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea. Han realizado el proyecto fin de carrera sobre *“La gestión del proceso de expatriación del Grupo MONDRAGON”*

“La gestión puede mejorarse”

¿Cuáles han sido las conclusiones más significativas?

De manera general podemos concluir que en el Grupo MONDRAGON la gestión de los expatriados puede mejorarse. Es decir, no existe un programa concreto por el cual se lleve a cabo dicha gestión, sino que se negocia dependiendo de cada caso, y además el sistema cambia de una cooperativa a otra. El Grupo MONDRAGON inició el año 1999 el proceso de deslocalización, por lo que la novedad del proceso puede ser la razón de que la negociación se realice todavía de manera individual.

¿Qué tipo de opiniones habéis recogido en las entrevistas realizadas?

La situación familiar de cada persona influye mucho en el proceso de expatriación: el trabajo de la pareja, la adaptación cultural de los hijos, etc. Las facilidades o dificultades varían mucho, dependiendo de la situación familiar y del país de destino.

Naiara Arnaez, tras finalizar también la misma carrera, ha iniciado el desarrollo de una tesis doctoral, sobre un tema relacionado con el del proyecto fin de carrera: *“El proceso de repatriación de los trabajadores vascos expatriados: análisis de los factores que influyen en el abandono de sus empresas”*.

¿Cuál es el objetivo de la tesis?

En el caso de las cooperativas analizaré dos aspectos: los casos en que los repatriados abandonan la empresa y por otra parte, analizaré dónde encuentran trabajo, si es en otra cooperativa o fuera del Grupo. El objetivo de mi tesis no es realizar un mero estudio académico, sino que deseo hacer aportaciones en el proceso de gestión de los espatriados del Grupo MONDRAGON.

Jesús ha sido uno de los primeros expatriados del grupo cooperativo. En 1991 se trasladó a Tailandia, de la mano de Fagor Electrónica y posteriormente ha estado en Chequia, México, Reino Unido y Polonia. Regresó, para quedarse, el año 2007.

Jesús Amasene Director de Ingeniería e Innovación de Industrias Tajo



“Es una experiencia enriquecedora”

¿Cuándo comenzó tu experiencia en las cooperativas?

En 1976, en Copreci, donde estuve hasta 2002, con un paréntesis de 3 años en Fagor Electrónica. Después, pasé a Maier por un periodo de aproximadamente 3 años y, finalmente, desde 2005 trabajo en Tajo.

Y ¿cuál ha sido tu experiencia en el extranjero?

Mi primera experiencia en el exterior empezó en 1991 con Fagor Electrónica: 3 años en Tailandia. Después, estuve 4 años en Chequia con Copreci, otros 2 años en México también con Copreci; otros 2 años en Reino Unido con Maier y finalmente un año en Polonia con Tajo, cooperativa en la que trabajo en la actualidad. En total, 9 años en 5 países distintos.

¿Cómo recuerdas tu primera experiencia? La adaptación a cada país habrá sido, seguramente diferente, ¿verdad?

Mi primera experiencia, la de Tailandia, ha sido la más dura de todas, puesto que desde el punto de vista cultural se trata de un país completamente diferente al nuestro. La adaptación fue complicada, y además, en aquella ocasión me trasladé sólo, sin mi familia. En el resto de países no recuerdo problemas significativos para adaptarnos, salvo los que te ocasiona el no dominar el idioma nativo con las consiguientes dificultades de comunicación, incluso para resolver las cuestiones más simples. Desde el punto de vista profesional, destacaría la gran dedicación personal que este tipo de puestos requiere, con una implicación y una dedicación completa.

Y ¿cuáles han sido las satisfacciones?

Las satisfacciones han sido muchas, pero destacaría la satisfacción que supone el ver en primera persona cómo nace un proyecto nuevo, cómo va creciendo y cómo se consolida. En mi caso, he sido testigo de este proceso en todas mis experiencias internacionales, salvo en Reino Unido.

Y ahora, vuelta a casa. ¿Cómo ha sido la vuelta, la repatriación?

He leído en más de una ocasión las dificultades que se presentan en la repatriación, por la nueva readaptación. Sin embargo, yo no he tenido problemas significativos a la vuelta, o quizá será que al haber existido varias vueltas, ya me he acostumbrado.

Quizá diría que en el momento inicial de la vuelta a casa, hasta asumir la nueva responsabilidad al 100%, sientes una especie de vacío por abandonar algo que te ha ocupado hasta ese momento todo tu tiempo, con un intensidad muy fuerte.

Hoy en día, la internacionalización es un hecho prácticamente en todas las empresas, pero parece que todavía son muchas las dificultades que existen para encontrar personas dispuestas para trabajar en el exterior. ¿Cuál es tu opinión al respecto?

Mi percepción es que actualmente no es tan complicado encontrar personas dispuestas. El problema quizá sea encontrar personas con experiencia acumulada, ya que en estos casos la situación familiar normalmente es más compleja: hijos en edades intermedias, etc. Pero, desde mi experiencia, quiero animar a los que tengan posibilidad de participar en una experiencia de este tipo, creo que es positiva y muy enriquecedora.

“ Desde el punto de vista profesional, destacaría la gran dedicación personal que este tipo de puestos requiere, con una implicación y una dedicación completa”.

2005etik Shangain bizi da Jokin. MONDRAGON Korporazioak Txinan, Taiwanen eta Vietnamen dituen hainbat erosketa delegaziotako zuzendaria da.

Jokin Laspiur MONDRAGON Taldearen ordezkaria Asian (Txina)



“Oraindik ere denboralditxo bat jarraituko dut Txinan”

Noiz hasi zinen kooperatibetan lanean?

Mondragon Unibertsitateko Oñatiko fakultatean Enpresa Administrazio eta Zuzendaritza Lizentziatura ikasi nuen. Bertan urte bete lan egin eta Administrazio Zuzendaritza Masterra burutu nuen Mondragon Unibertsitatean bertan lanean ari nintzen bitartean. Ondoren, masterreko proiektua MONDRAGON Korporazioko Nazioartekotze Departamentuan egin nuen, Asiako sailean. Ondoren, Korporazioan jarraitu nuen lanean, Asia Pazifikoko zuzendariarekin batera, Asiako proiektuen koordinazioan laguntzen eta erosketen arduradun lanetan.

Zaila izan zen atzerrira joateko erabakia hartzea? Izan ere, hainbat faktorek eragingo dute, ezta?

Orain dela 5 urte baino gehiago hartu nuen erabakia, eta Shangairako txartela hartu nuen. Egia esan, ez zen erabaki zaila izan. Egia da familia, lagunak eta abar Arrasaten utzi eta 10.000 kilometrora dagoen 20 milioiko hiri handi batera bizitzera joateko erabakia ez dela momentu batean hartzen, baina nire kasuan dena oso ondo joan zen, eta aldaketak ez ziren hain handiak izan. Gainera, lan proiektu interesgarri bateko parte izateak eta Korporazioan ditugun erronkak aurrera ateratzeak asko motibatu ninduen, eta gogo handiz egin nuen Shangairako aldaketa.

Zer moduzko esperientzia izan da, zentzu guztietan?

Oso esperientzia polita eta interesgarria izan da eta izaten ari da, bai profesionalki bai pertsonalki. Egunero ikasten dira gauza berriak, eta bertako kultura, hizkuntza, jende eta abarrekin interakzionatzea oso aberasgarria da.

Noiz arte egongo zara atzerrian?

Dagoeneko 5 urte eta erdi daramatzat kanpoan, eta oraindik ere gauza eta proiektu asko dauzka-

gu egiteko; beraz, oraindik ere denboralditxo bat jarraituko dut Txinan.

Batzuek diote bueltatzea atzerrira joatea bezain zaila dela. Zer diozu?

Bueltatzeko ordua heltzen zaidanean kontatuko dizuet, baina uste dut zaila izango dela! Atzerriko herrialdeetan bizitza, erritmoa, lan egiteko modua, pertsonak... hain desberdina da guztia! Ez dut uste erraza izango denik. Esaten dute kanpoan egiten duzun urte bakoitzeko hilabete bat behar duzula berriz ere ohitzeko, beraz...

Oro har, badirudi gure kooperatibetan oraindik ere pertsona gutxi dagoela prest atzerrian egonaldi luzeak egiteko. Baduzu horren pertzepziorik?

Jendea badago bidaiatzeko prest, baina ez egonaldi luzeetarako konpromisoa hartu eta kanpora bizitzera joateko. Egia da gero eta pertsona gehiago dagoela kooperatibetako atzerriko plantetan lanean, baina ez da batere erraza izaten kanpora joateko interesa duten pertsonak bilatzea. Dena den, jendea animatu nahi nuke, oso esperientzia polita delako eta munduaren ikuspuntu internazionalago bat izatea aberatsa delako. Euskaldunei kostatu egiten zaigu oraindik ere...

“ Lan proiektu interesgarri bateko parte izateak eta Korporazioan ditugun erronkak aurrera ateratzeak asko motibatu ninduen, eta gogo handiz egin nuen Shangairako aldaketa”.



El tesoro de la cooperación

La cooperación como solución para crear y compartir. Y la comunidad como propietaria y protagonista. Una vieja receta para los nuevos tiempos.

Jose M^a Larrañaga

Un solitario mulero con sus diez mulas encontró en un recodo del camino a un monje en estado lastimoso, con la ropa destrozada y descalzo. El monje suplicó para que le diera un mendrugo de pan y le llevara en uno de sus mulos hasta la población más cercana. El otro siguió su camino como si nada. Ante la indiferencia del mulero exclamó: — *He aquí a un hombre que pierde una oportunidad de ser rico.*

Paró el hombre en seco y volviendo su rostro preguntó:

— *¿Tienes tú acaso el secreto de la riqueza?*

— *Así es* —replicó el monje—. *Soy un necesitado pero el Señor me ha concedido la gracia de poder retribuir a quienes, con buen corazón, me ayuden. Tengo conmigo dos lentes mágicas con los cuales se puede descubrir la gruta del tesoro, donde se guardan las más grandes riquezas, pero —prosiguió— tú has demostrado tener un corazón duro y despiadado y no puedo fiarme de tu conducta.*

— *No saques falsas conclusiones, he tenido un día terrible, he malvendido mi carga, estoy agotado y me falta mucho camino por recorrer, si no te he atendido no ha sido por maldad. Concédeme una nueva oportunidad.*

— *Sea* —replicó el monje—. *Encontraremos juntos la cueva pero me tienes que dar la mitad de lo que saquemos, es decir cinco mulos y su carga serán para mí.*

Puestos de acuerdo se uncieron a una especie de yugo y cada uno se colocó un monóculo en el ojo mientras se cubrían el otro con una venda ya que, según el fraile, nadie podía enfrentarse al tesoro sólo porque quedaba ce-

gado por su brillo. Descubrir y manipular aquella fortuna era cosa de dos.

No tuvieron que andar mucho cuando descubrieron una profunda grieta en la montaña y dentro un inmenso montón de diamantes, oro, plata... Se afanaron en cargar los diez mulos y salieron contentos al camino.

Dijo entonces el mulero:

— *A ti no te hace falta tanta riqueza para vivir bien, pues predicas la austeridad, dame cuatro de los mulos a mí que tengo muchos hijos, infinidad de parientes... Quédate con uno de los mulos y así podrás demostrar la caridad que predicas.*

Dijo que sí el fraile y entregó al avaricioso lo que pedía. Pero el mulero quería más, quería todo el tesoro para él.

— *Te compro los monóculos y a cambio te construiré una abadía para tu congregación y podrás ser el superior del convento.*

— *No puedo darte los dos monóculos porque quedarías ciego. El tesoro no puede ser manipulado por una sola persona, no es posible contemplarlo con los ojos de un solo individuo impunemente.*

— *Esas son patrañas para asustar a incautos.*

Y a la fuerza le arrebató las lentes. Entró a la cueva y ¡quedó ciego!

Hoy pide limosna a las puertas de Atenas y si alguno se apiada de él y le deja alguna moneda, ruega por los dioses que al mismo tiempo le atice un sopapo porque pudo ser rico y ahora es un invidente, porque pudo vivir bien y la avaricia lo cegó.

La mano invisible del mercado libre

La mano invisible ¿era esto? Confieso que lo había interpretado de otra forma.

¿Por qué los capitalistas creen que la mano invisible es la clave definitiva y única para alcanzar el equilibrio social, político y económico? No entiendo ese afán por ocultar y negar sus evidentes deficiencias.

El capitalismo ha demostrado que sabe crear riqueza. Y hay que agradecerlo. Pero también es evidente que no es capaz, no sabe o no quiere redistribuir esa riqueza. Ni siquiera entre aquellos que han colaborado a lograrla. Alguien escribía que el capitalismo nunca ha prometido la justicia social, pero eso no es verdad, siempre ha asegurado que el interés individual de un mercado sin intervención ajena a sus propios mecanismos lograría el interés común. Adam Smith no tuvo en cuenta la avaricia.

Las pérdidas se socializan pero exceptuando del pago de la factura precisamente a los que la han contraído. Millones de ciudadanos del mundo hemos financiado a los competentes avariciosos delincuentes que siguen, y esto es lo peor, asegurando que no es posible cambiar el sistema. Lo que pretenden es afianzarlo, no reformarlo. Quieren hacer retoques puntuales para evitar a “unos pocos” aprovechados socialmente incorrectos.

Un sistema que se basa en la máxima de que todo tiene un precio y todo se puede comprar o vender. Un modelo económico que alienta el enriquecimiento sin tasa y deja la justicia redistributiva al albur de las buenas intenciones personales. Una ideología que permite y facilita la explotación de los recursos más allá de su regeneración y se olvida de pagar las costas de la contaminación que produce o que alienta el desequilibrio social, la explotación del semejante no puede ser la base y la referencia para construir un mundo mejor.

Necesitamos de otras alternativas, otras ideas y otra ideología. Tal vez el mensaje de Arizmendiarrieta no haya sido suficientemente expuesto o, tal vez, no se le haya concedido la sabiduría que atesora. Tal vez nos falte descubrir los monóculos que nos permitan encontrar el camino al tesoro.

Conductas discriminatorias

Es curiosa la forma de entender la motivación y la competitividad que se está aplicando en las situaciones de crisis que algunos padecemos. Se nos dice que la eficacia obliga a que los trabajadores de base cobren menos para elevar su competitividad en el mercado, mientras que esa competitividad se ve mejorada justo elevando los salarios de los directivos. ¡Que me lo expliquen!

Motivamos a los operarios confrontándolos con otros que están dispuestos a trabajar lo mismo, o más, por menos. Convertimos en esquirolas a los trabajadores de los países pobres al plantear la cuestión de la competencia exterior. Si los de aquí no aprecian la suerte de contar con un trabajo, aunque sea eventual, otros los van a desplazar en virtud de esa maravilla de la mano invisible. Nos dicen que los chinos, los indios, los turcos, los brasileños se sienten agradecidos y felices por poder tener la quinta parte de nuestro salario y que la inexorable e imparable homogeneización del mercado global nos va a llevar a competir con ellos y a rebajar nuestros “privilegios”. Producen lo mismo o más porque son tan hábiles como nosotros

pero, además están en disposición de trabajar sin tantas exigencias.

Pero, curiosamente, se nos explica que a los altos directivos hay que retribuirles con blindajes en sus jubilaciones, hay que incentivarles con bonos, suplementos y primas para que sigan motivados en sus puestos. Es decir, que para unos la mejor medida es aplicar el palo de la competencia y para otros sólo vale el aliciente de la zanahoria, de aumentar su tesoro. ¡Que me lo expliquen!

Aunque creo que lo pueden explicar con los argumentos del darwinismo social. Los fuertes quedan, los débiles desaparecen. Es la lucha por la supervivencia: cruel, despiadada y ¿justa? para esos capaces de ganar mientras todos los demás pierden.

La razón insolidaria

Según la filosofía de los “ganadores” el mundo es una selva donde cada uno lucha por sobrevivir, todos somos enemigos. Defendemos nuestro territorio contra los intereses de la comunidad. Es el credo que me permite justificar conductas insolidarias.

Sin embargo cuando las cosas se tuercen y las consecuencias de los desafueros y errores de la insolidaridad son inevitables, se apela al interés global, a la razón co-

El capitalismo ha demostrado que sabe crear riqueza. Y hay que agradecerlo. Pero también es evidente que no es capaz, no sabe o no quiere redistribuir esa riqueza. Ni siquiera entre aquellos que han colaborado a lograrla.

munitaria: si los bancos quiebran, si las empresas cierran, si los negocios no producen beneficios es preciso apoyar a los banqueros, empresarios, a los negociantes del mundo. Y la factura la pagan quienes no han participado en los beneficios cuando los hubo. Se despide a los trabajadores, se tima a los clientes de los vuelos baratos, se reducen las ayudas sociales: ¡Nos es desagradable pero nos obliga la razón del bien común!

El compromiso de la cooperación

No podemos asistir al desastre diciendo que nosotros tenemos el patrimonio de los buenos criterios. Nuestro deber es descubrir los dos secretos de todo tesoro y compartirlo.

Porque todo tesoro se compone del secreto de su acumulación y el secreto de su propiedad. La cooperación no pretende quedarse con el fruto del esfuerzo de otros, no quiere desenterrar un tesoro ajeno, sino crearlo. Sin cuevas donde se esconden los dineros, ni monóculos que tiene las claves de su disfrute.

El segundo secreto, el de la propiedad, es claro para nosotros: el propietario es la comunidad, la humanidad. ■

Kooperatiben biziberritzeaz

Zentzu defizita

Abiapuntuko baieztapen batekin ekingo diot gaurko honetan artikuluari: badagoela sakoneko kezka konpartitu bat arrasatear kooperatibagintzaren osagai identitarioen higatzeaz, kooperatibagintzaren zergatik eta zertarakoen lausotzeaz. Orain arte burururiko ikerketen emaitzak edota 'Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren zentzuaren hausnarketa prozesuaren' ondorengo diagnostikoa bera ere begiratu horretan koka daitezke nabarmen. Eta esan dezakegu nolabaiteko zentzu gosea antzeman daitekeela kooperatibiston artean, enpresa izaera gainditzen duen norabide edo horizonte berriak izateko beharizana.

Lider kooperatibo batek esandakoa berreskuratuko dugu: kooperatibek proiektu sozio-enpresarial baten beharra dutela. Proposamen honek kooperatibak definizioz barnean dituen bi adieren uztartzea esan nahi du. Batetik, enpresa eraginkor eta lehiakorak izatea; eta bestetik, XXI. mendera begirako proiektu kooperatibo betegarri bat eraikitzea. Bata eta bestea, eta biak aldi berean, indar soziala eta enpresa efikazia txirikordatuz.

Esango dudan guztia kokatzeko, afirmazio bat. Kooperatiben egoera aztertuta, garbi dago: kooperatibek behar dute zerbait, astindu bat, lanketa bat, hitz batean... biziberritze bat. Zergatik? Krisiak krisi, eta desafio enpresarialen erdian, talde kooperatiboak iparra duelako lausotuta, eta ez dakielako oso ondo nora joan, zein den norabidea. Eta norabide hori gabe, zaila delako benetan pertsonak ilusionatzea. Eta ilusionatu gabe, partehartzea eta efikazia bultzatzea epe luze ezinezkoa delako.

Nondik hasi kooperatibak biziberritzen? Bat, formazio kooperatiboa edo hezkuntza kooperatiboari heldu behar diogu serio. Bigarrenik, partehartzean eta komunikazioan aurrerapausoak eman behar ditugu. Eta hirugarrenik, beste guztien ama: identitate kooperatiboa indartu behar dugu, eta horretarako ipar bat behar dugu, horizonte eraginkor eta konpartitu bat. Aletu ditzadan lan ildo horiek banan bana.

Ainara Udaondo LANKIko kidea

Bat. Hezkuntza kooperatiboan eragin

Arrasateko Esperientziaren akats, hutsune edo ahulgune nagusietakoa bat hauxe da nire ustez: hezkuntza kooperatiboa ez dela modu sistematikoan egin, berez-berez transmitituko zen jakintza izango zela pentsatu izan da eta hori ez da horrela gertatu. Kooperatibak biziberritzeko lehen estrategia, beraz, horixe izan behar du: hezkuntza kooperatibo ideologiko eta praktikoa antolatzea kooperatiba guztietan, maila guztietan eta sistematikoki. Zorionez, talde kooperatiboa zeregin honetan bide egokian maniobratzen hasi da. Duela hiruzpalau urtetik hona formazio kooperatiboan aldaketa handia ari da gertatzen. Egituratutako eta planifikatutako despliege formatiboa abian da, formatu ezberdinetan: organoentzako formazio programak, bazkideei zuzenduriko formazio saioak, kuadro kooperatiboentzako 'Kooperatibagintzan' unibertsitate aditu-titulua.

Baina asko daukagu egiteko, prozesu hau hasi besterik ez da egin. Benetan lortu behar dugu hezkuntza kooperatiboa eraginkorra, eraldatzaila, eta berritzailea izatea, eta etengabeko prozesu bihurtzea. Norabide honetan esperimintatzea dagokigu nahitaez epe motzean.

Kooperatibak biziberritzeko arlo nagusietako bat partehartzea da. Horixe da kooperatiben diferentziala barrura begira: enpresa demokratikoak garela. Demokrazia ideal bat da. Kontua da zenbat hurbiltzen garen benetako demokraziara, benetako partehartzera.

Gure pegamentuetan, jendearen burua eta bihotza ukitzen duten elementuetan, garrantzitsua da, adibidez, gure herriarekiko lotura.

Bi. Partehartzea indartu

Kooperatibak biziberritzeko arlo nagusietako bat partehartzea da. Horixe da kooperatiben diferentziala barrura begira: enpresa demokratikoak gara. Demokrazia ideal bat da. Kontua da zenbat hurbiltzen garen benetako demokraziara, benetako partehartzera. Eman ditzadan pista batzuk:

Jakina da kooperatibetan partehartzeko bi modu ditugula: bata, partehartze instituzionala, bazkide moduan; bestea, laneko partehartze teknikoa, langile moduan. Kooperatiben aukera horixe da, bi partehartzeak elkar aberasteko aukera duela, partehartzea integralagoa eginez. Horretarako zer?

Hasteko, partehartze instituzionala indartu behar dugu. Gure kontseilu errektoreak eta koadro politikoak formatu, elikatu eta indartu behar ditugu. Ideologizatutako eta formatutako koadroen eta pertsonen masa kritiko bat sortu behar dugu etorkizunera begira. Masa kritiko horrekin bakarrik eman ahal izango diogu kooperatibagintzari bere zentzu sozio-enpresarial osoa. Bestetik, biltzarretan partehartzea indartzeko proiektu pilotuak egin behar ditugu. Sormena behar dugu esperimentuak egiteko. Kontseilu sozialak beste era batera pentsatu behar ditugu? Asanbaldak beste era batera? Talde txikiagoak? horretan apur bat arriskatzen hasteko garaia da. Berrogeita hamar urte daramagu partehartzeko modu berdintsuekin.

Partehartze instituzionalean, tenknikoan, 'kultura direktiboa' deitzen den horretan, eta baita beste hainbat arlotan ere, desafio asko dugu. Ez ditugu guztiak hemen aipatuko. Bakar bakarrik azken ideia arlo honetan: Arrasateko Esperientziak baditu zenbait elementu, jakintza, historia eta baliabideak partehartze eredu propioa sortzeko. Hori bai, arazo bat dago. Partehartzeko teknikak alperrik dira ez badago partehartzeko ilusiorik. Eta ilusiorik ez dago ez badago proiektu erakargarri bat, ez badago ipar bat. Horixe dugu une honetan gure ahultasun nagusia. Kooperatibek ez daukatela ipar bat, norabide bat, pertsona askoren konbikzioekin konektatzen duena. Honekin pasatzen gara hirugarren eta azken puntura.

Hiru. Iparra irudikatu

Guztiaren gainetik, kooperatibak biziberritzeko beharrezkoa dugu kooperatibek norabide bat, ipar bat edukitzea, eta ipar horrekin identitate kooperatiboa sortzea. Jendeak jakin egin behar du zer garen eta nora goazen, bestela ezin da inplikatu.

Batetik, serio galdetu behar dugu zeintzuk diren gure pegamentuak. Zerk lotzen gaituen elkarrekin egotera Fagor taldean edo Mondragon taldean. Eta gure pegamentuetan, jendearen burua eta bihotza ukitzen duten elementuetan, garrantzitsua da, adibidez, gure herriarekiko lotura. Mondragon taldeak aukera bikaina dauka Euskal Herriarekin duen lotura historikoa bere kohesio elementu bihurtzeko, euskal taldea izatearen ilusiotik eta konpromisotik bere burua indartzeko. Bestetik, lotura komarkalak ere aukera ederra dira identitate kooperatiborako. Talde komarkalen bigarren aukera historikoaren aurrean gaude beharbada. Kooperatibek ulertzen dutenean herriaren parte direla eta herrigintzan ekarpen bat egiten dutela, eta egin dezaketela gehiago, herriaz gain kooperatibak eurak ere indartuko dira. Norabide horretan interesgarria izan daiteke kooperatiben eta autoeraketaren taupadan dabilzan bestelako gizarte eragileen arteko zubiak eraikitzea.

Laburbilduz

Kooperatibagintzaren biziberritzerako hiru ildo aipatu ditugu. Lehenik, formazio kooperatiboa aro berri bat zabaldu behar dugu, oraintsu hasi berri dugun bidean aurrera eginaz. Bigarrenik, partehartzea lantzeko eta sustatzeko mekanismoak garatu behar ditugu. Eta azkenik, guztia elementu batekin lotzen da: gure jendeak jakin behar du nora goazen, eta norabide horrek konektatu egin behar du gure jendearen bihotzaren zati batekin, zati txikia izan arren. Hori gauza zaila da? Bai, zaila da. Zaila izan arren, horretarako elementuak baditugu? Gure erantzuna da baietz: ditugun elementuak aprobetxatzen hasteko garaia dela.

Redes de Marketing

Historia “Redes de Marketing” es en la actualidad una cooperativa de segundo grado que crean en 2007 Elkar, Danona y Evagraf y cuya actividad principal es la de proporcionar servicios de marketing directo a sus clientes. La idea estratégica que alumbró el proyecto fue la de dar una respuesta integral a las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles servicios complementarios a los habitualmente asociados al mundo de las artes gráficas.

Aunque inicialmente su ubicación se fijó en Zamudio (Bizkaia), finalmente la actividad se ha integrado en la planta de Elkar en la localidad vizcaína de Loiu, donde tiene su sede en la actualidad. Sus ratios empresariales han experimentado una notable mejoría en el último año, aunque la coyuntura adversa no le ha permitido crecer al ritmo de sus previsiones iniciales.

El sector Se trata de un sector altamente especializado, con una competencia muy dura, y en el que la confianza es un factor crítico. Resulta difícil hacerse un hueco, pero una vez logrado, el nivel de fidelidad es muy elevado. Asimismo, en Redes son conscientes de que esta actividad es muy importante para sus clientes –un canal de comunicación clave– y que el precio y las entregas en plazo también son determinantes.

Mercado Su actividad crece, lenta pero progresivamente. Han incorporado a su cartera de clientes referencias importantes (Eroski, Caja Laboral, Euskaltel, Iberdrola...) y poco a poco el exigente reto de hacerse un hueco en el mercado del marketing directo va tomando cuerpo. Su ámbito de actuación es la Comunidad Autónoma del País Vasco y Navarra y están iniciando su penetración en Madrid y Barcelona.

Sus clientes son agencias de publicidad, organismos públicos, bancos, empresas y en general, instituciones que generan mucha información para su posterior distribución a los ciudadanos.

Retos El principal es seguir creciendo, ampliar su cartera de clientes y consolidar su desarrollo. Para lograrlo, se ha propuesto obtener nuevas certificaciones de sus procesos, mejorar permanentemente sus equipos productivos y seguir prestando atención a las personas involucradas en el proyecto Redes. Asimismo, se han propuesto seguir su pro-

Actividad	Servicios de marketing directo.
División	Equipamiento.
Trabajadores	6
Facturación 2009	600.000 euros.



ceso de adaptación al mercado ofreciendo servicios como catálogos digitales o gestión de integral de bases de datos.

Futuro En Redes miran al futuro con confianza. El proyecto está diseñado, cuentan con la infraestructura técnica necesaria, con un horizonte definido y con personas comprometidas. Ahora “sólo” queda trabajar en el presente, en el día a día, para adaptarse a las exigencias de este difícil y cambiante mercado, pero confiados, a pesar de la crisis generalizada, en que el futuro depende de todos ellos.

¿Qué es el marketing directo?

Se trata de un conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, especialmente caracterizado (social, económica, geográfica, profesionalmente...) a fin de promover un producto, servicio o idea empleando, para ello, medios o sistemas de contacto directo (mailing, telemarketing, buzoneo, etc.).

Ejemplos: cartas personalizadas a clientes de entidades bancarias, envíos domiciliarios de revistas corporativas, comunicaciones en formatos variados para posibles consumidores...



1

Arkaitz Ganboa

Responsable del área técnica

Me incorporé hace tres años, cuando surgió Redes. Antes trabajaba en una empresa similar y ya conocía el sector, los programas informáticos, etc. Me presenté al puesto de trabajo después de ver el anuncio en el periódico y desde entonces me encargo del área técnica de Redes: la reproducción, la ofimática, etc.

El despegue

El primer año fue muy duro, porque nos costó despegar, ya que debíamos acoplarnos a las necesidades del mercado y ver cómo podíamos transmitir confianza a los clientes. Durante el segundo año ya avanzamos bastante, adaptamos las máquinas, empezamos a realizar algunos trabajos, y veíamos el horizonte algo más despejado. Y en este tercer año hemos empezado a trabajar bastante bien pero la crisis nos ha ralentizado el despegue. De manera que hemos realizado inversiones, estamos preparados para afrontar nuevos retos pero no llega el trabajo esperado. Para seguir adelante, debemos crecer y una manera de crecer debe ser ofreciendo nuestros servicios al resto de las empresas del Grupo cooperativo.

2

Berta Sanz

Administración

Hace tres años, estaba en paro y vi el anuncio en el periódico. Me interesó por el puesto de trabajo y también porque se trataba del Grupo MONDRAGON, puesto que siempre me ha atraído el mundo de las cooperativas. Me presenté y empecé a trabajar de inmediato, primero en las instalaciones de Elkar y luego en la primera sede de Redes, en Zamudio. Me encargo de los temas administrativos.

La confianza es clave

En Redes trabajamos con bases de datos de personas a quienes se les envía la información o publicidad de cierta empresa que es quien contrata nuestro servicio. Por ello,

el aspecto de la confianza es fundamental, ya que cualquier equivocación puede tener consecuencias fatales. El aspecto de la confianza es clave en este sector, ya que si un cliente contrata nuestros servicios y está satisfecho, es difícil que cambie de empresa. De todas maneras, es verdad que con la crisis cada vez se mira más la diferencia económica.

3

Josu López

Director comercial

Llevo el área comercial de Redes y, en su conjunto, de MCC Graphics. Me incorporé al grupo hace once años y a Redes cuando surgió, hace tres. Soy también representante del Consejo de Dirección de MCC Graphics y tomé parte en el equipo que impulsó la puesta en marcha de la empresa Redes, hace tres años.

Mi labor es coordinar un equipo de personas que trabajan como comerciales principalmente en la CAPV, comunidades limítrofes, y también en Madrid y Barcelona. Somos nueve personas que ofertamos tanto los productos de MCC Graphics como de Redes, puesto que el comprador en muchos casos es el mismo, de manera que ofrecemos un servicio integral y completo al cliente.

El futuro

Redes está en este momento viviendo un momento de consolidación, afianzándose como empresa, analizando las posibilidades de cara a los clientes, e incluso adquiriendo cierta notoriedad en el mercado. En este momento, estamos trabajando con prácticamente todas las entidades financieras del entorno, de alimentación, telecomunicación, y otras importantes entidades públicas y privadas. Pero, esta etapa ha coincidido con el parón económico del que nadie se está librando y que a nosotros también nos está afectando. De todas maneras, creo que Redes va a ser en el futuro clave para el desarrollo del conjunto de MCC Graphics, porque el marketing directo va a ser el canal de comunicación al que van a optar muchas empresas.

Jesus Arrizubieta presidente de FAGOR Ederlan Tafalla



“Hemos logrado nuestro objetivo: evitar los despidos”

Ekaitzaren ostean ezialdia omen dator. Horrela gertatu da Fagor Ederlan Tafallan. Behin betiko adostasuna lortu dute kooperatibaren bazkideek eta kontratupeko langileek. Hemendik aurrera indarrak metatzea da helburua, ahalik eta enpresa proiektu sendoena egin ahal izateko.

Javier Marcos

Se acabó la pesadilla. La lectura positiva es que se han salvado 61 puestos de trabajo. ¿No es así?

Desde que planteamos al colectivo de TCAs la necesidad de compartir esfuerzos ante la situación que atraviesa la empresa, nuestro objetivo en todo momento ha sido evitar los despidos. Siempre lo hemos dicho y finalmente lo hemos demostrado con hechos. Las negociaciones llegaron a su fin y el Gobierno de Navarra nos autorizó a rescindir el contrato a 61 personas. Lo podíamos haber hecho al día siguiente, pero en su lugar, volvimos a plantear llegar a un acuerdo que evitase los despidos y conseguir una salida social y solidaria a esta situación. Afortunadamente, logramos el acuerdo.

¿Cuáles han sido los términos del acuerdo?

Lo podemos resumir diciendo que en los años 2009, 2010 y 2011, todos los trabajadores, socios y no socios, haremos el mismo esfuerzo económico en nómina y, con ello, evitamos los despidos utilizando para el personal excedente un expediente de regulación a los 58 años y posteriormente la jubilación a los 60 años. Es decir, nadie sale de la empresa de forma traumática.

“ Fagor Ederlan Tafalla ha apostado siempre por una solución digna y solidaria a pesar de que este compromiso de los cooperativistas no resulta fácil ni atractivo en la situación actual”.

Con un poco de perspectiva ¿qué balance general realizas de este episodio reciente de la historia de Fagor Ederlan Tafalla?

He llegado a decir que ha sido un periodo tan negativo como estéril, posiblemente fruto del momento y de lo que me ha tocado vivir personalmente. Pero desde una perspectiva más objetiva se ven aspectos muy positivos. Por ejemplo, a nivel interno este conflicto ha reforzado el compromiso y unidad de los socios en torno a la cooperativa y el proyecto que esta representa. Asimismo, nos ha permitido demostrar la coherencia y solidez de nuestras ideas cooperativas cuando decimos que queremos construir un proyecto socioeconómico basado en las personas. Podemos hacer gala de tener una buena escala de valores pero si no somos capaces de ponerlos en práctica no tienen ningún sentido. Fagor Ederlan Tafalla ha apostado siempre por una solución digna y solidaria a pesar de que este compromiso de los cooperativistas no resulta fácil ni atractivo en la situación actual.

Y a nivel externo, el de la calle, el de nuestro entorno social, la actitud de los socios y los planteamientos que hemos realizado han sido entendidos y compartidos de forma general. Las muestras de apoyo y solidaridad que hemos recibido han sido constantes. Creo sinceramente Fagor Ederlan Tafalla ha salido reforzada en su compromiso con el entorno, ya que con la actitud que hemos mantenido se ha percibido claramente que las ideas que estructuran el pensamiento de la cooperativa no son las de una empresa capitalista.

Pero no podemos olvidar el deterioro del clima social interno que hemos padecido. Afortunadamente, nos vamos recuperando y ahora todos tenemos que cambiar de chip y pensar en el futuro, intentando crear una empresa de referencia que sirva para el desarrollo de la comarca y de la que podamos sentirnos orgullosos.

Es cierto que la crisis económica no le ha sentado nada bien al proceso de cooperativización de Fagor Ederlan

“ Ahora todos tenemos que cambiar de chip y pensar en el futuro, intentando crear una empresa de referencia que sirva para el desarrollo de la comarca y de la que podamos sentirnos orgullosos”.

Tafalla. Pero ¿cómo le hubiera sentado si no se hubiera llevado a cabo la cooperativización?

De la misma manera que nadie ha puesto en duda en este proceso los datos económicos que hemos presentado, la reducción de nuestra cartera de pedidos o los excedentes de personal que ello genera, nadie pone en duda que si no hubiésemos dado el paso a la cooperativa esta empresa estaría, si no cerrada, sí inmersa en un proceso de reconversión que afectaría muy negativamente a sus trabajadores.

Debemos ser sinceros y decir que el 80% de los socios trabajadores de Fagor Ederlan Tafalla lo son porque entendieron que el proyecto cooperativo garantizaba mejor su puesto de trabajo. Por lo tanto y, dicho lo anterior, objetivo cumplido.

Es cierto que la situación nos ha impedido desarrollar el verdadero proceso de cooperativización, ya que un simple cambio de régimen jurídico no hace a las personas cooperativistas. Estamos potenciando la participación e información para conseguir personas implicadas y comprometidas con este proyecto. Pero es necesario, en Tafalla, organizar actos formativos sobre lo que es y significa nuestro modelo cooperativo para generar una cultura cooperativa que sea la base de nuestro proyecto socioempresarial.

¿Qué te ha parecido la respuesta del Consejo Rector, Consejo Social y de los socios en general?

Ederlan hizo una apuesta arriesgada nombrándome presidente del Consejo Rector, han confiado en mí y yo tengo plena confianza en ellos y en su apuesta por Fagor Ederlan Tafalla. Y por ello, el equipo tan potente que ha puesto en el Consejo Rector tanto Ederlan como Mondragón Inversiones. Nosotros, los rectores de Tafalla suplimos nuestras carencias con ilusión y trabajo sabiendo que somos partícipes de un proyecto en el que creemos y para el que no escatimaremos esfuerzos para sacarlo adelante.

El Consejo Social, pese a su falta de experiencia, está demostrando una responsabilidad y compromiso muy elevado. Cada día se observa más claramente que su visión de las cosas está por encima de lo puramente reivindicativo. Estoy seguro que en poco tiempo va a jugar un papel determinante en la empresa.

Hace dos años que formamos la cooperativa realizando la aportación de capital, acto seguido, la crisis nos ha dado de lleno y nuestros bolsillos se han visto seriamente afectados con la bajada de anticipos, regulaciones, planteamientos de reducción de la paga extra, eli-

minación del relevo de noche, etc. 2010 no se presenta mejor, debemos mejorar internamente reduciendo gastos, y si ello no fuese suficiente, necesitamos unas inversiones que modernicen nuestras instalaciones y nos hagan competitivos. Ante todo esto nos encontramos con un comportamiento y madurez de los socios envidiable. Sin duda lo mejor que tenemos es la responsabilidad y compromiso de los socios.

No sería justo si no mencionase el trabajo que está realizando el gerente (Eukeni Egurbide). Es una persona totalmente identificada con Fagor Ederlan Tafalla, que está marcando camino no sólo en términos de gestión sino de compromiso cooperativo. Mi sintonía con él es total.

El futuro

Y a partir de ahora, a pensar “sólo” en cómo mejorar la empresa, prioridad absoluta de todos los órganos.

Así es. Prioridad sobre dos ejes de trabajo. Por un lado, intentar sobrevivir adecuando la planta a las necesidades productivas y aprovechando, bajo la premisa de ahorro y responsabilidad, todas las oportunidades que tengamos (EREs, ventajitas societarias, etc.). Y por otro lado, ser coherentes, impulsar la base de nuestro modelo de gestión y comunicar a los socios la situación del mercado y de la cooperativa.

Necesitamos una mejora de nuestro nivel tecnológico, pero no podemos dejar de trabajar en aspectos fundamentales que nos deben dar un plus adicional y nos hagan ser más competitivos. Ya tenemos mentalidad de trabajadores, ahora debemos desarrollar la de empresarios-trabajadores. La conciencia de un empresario-cooperativista significa responsabilidad, visión de futuro, coherencia, compromiso, participación. Esto es lo que nos tiene que hacer diferentes y más eficaces que el resto de las empresas.

A pesar de todo, el futuro se ve con preocupación, ¿no es así?

Es cierto, existen muchas incógnitas aún por despejar. En algunas de ellas tenemos poca capacidad para actuar y estas son las que me preocupan. Pero soy una persona optimista y estoy seguro que los socios-trabajadores junto a Ederlan y Mondragón Inversiones vamos a conseguir fortalecer esta empresa para que siga siendo motor económico y de empleo cooperativo en la comarca.

“ Necesitamos una mejora de nuestro nivel tecnológico, pero no podemos dejar de trabajar en aspectos fundamentales que nos deben dar un plus adicional y nos hagan ser más competitivos”.



Rafael Cristóbal

El autor sostiene que el sentimiento de valor propio, o autoestima, y el entusiasmo por la acción hunden sus raíces en el descubrimiento y aprecio que hagan sus padres a los rasgos específicos del niño y a sus acciones necesariamente imperfectas en sus inicios. Pone el acento en la mirada admirativa.

Autoestima y Entusiasmo

Ya ha sido dicho: el ser humano nace en la luz, en el gozo, en la grandeza y en la comunicación de sus sentimientos. Es con su madre con quien primero se comunicará. Ya en el embarazo había establecido esta protocomunicación con ella.

La conciencia hacia estos acontecimientos anímicos irá despuntando como el despertar del día, lentamente, y, con ella, una percepción creciente de sí mismo y del otro. La percepción de sí mismo y del otro ser continúa inundada de luz, de calor, de ternura y de gozo: es el paraíso. Todos los pueblos sitúan un paraíso en el origen de los tiempos.

Es necesario ser conscientes del misterio luminoso que habita en cada uno de los niños. El niño –ese futuro ciudadano/a y trabajador/a- es ante todo un ser sagrado cuyo misterio pide ser tratado y respetado en su sacralidad. No es un crío ni un bebé. Es una nueva creación en cuyo interior laten las más altas potencialidades. Envuelto en los sueños de sus padres, es importante que sea descubierto por ellos en sus rasgos específicos.

En el nicho natural -el cuerpo de su madre y de su padre- esa criatura podrá encontrar la respuesta sensible a sus demandas y necesidades. Padres y criatura configuran una unidad ecológica. En esa armonía primigenia, la luz original es transmitida al Yo del niño y a las figuras parentales. Cuando, más adelante, vaya descubriendo el mundo, todo cuanto lo compone emergerá en esa luz mágica. Gozo y gusto por sí mismo, gozo y gusto ante la presencia de los otros seres humanos, gozo y gusto de entrar en relación con ellos, gozo y gusto por explorar el mundo, descubrir sus secretos y operar con ellos: esto es la autoestima, esto es el entusiasmo en conocer y trabajar. De este gusto sacará las fuerzas para enfrentarse a las dificultades y contrariedades: esto es la resiliencia, la capacidad de rehacerse tras el fracaso. Y todo esto, en compañía y colaboración con los otros. Porque la cooperación es una fuerza innata cuando el sujeto se

siente valioso y está en armonía con los otros.

Este sentimiento grato de sí mismo con imaginarios luminosos es la autoestima. Y la admiración por esos seres que le han tratado con delicadeza y respeto le conducirá al aprecio hacia los seres humanos y al entusiasmo en la acción.

Lo que hemos descrito, es la **autoestima**, el **aprecio** y el **entusiasmo** estructural.

Cómo ayudarles a crecer

Cada instante de la vida del niño es un momento decisivo. Una respuesta acertada a su iniciativa, la hará crecer. Una respuesta inadecuada, la segará. Pero los padres no tienen necesidad de preocuparse por el acierto. Basta con que crean en lo acertado de las demandas e iniciativas de la criatura, desterrando prejuicios educacionales. Las criaturas humanas aprenden las reglas de comportamiento social por imitación y por información. No por establecimiento de límites, que en cada cultura son diferentes.

Como todas las potencialidades humanas, las emociones e imaginarios de grandeza seguirán creciendo o decrecerán según la atención que reciban. El alimento del sentimiento de valor propio, de los demás y de las cosas, procede de la confirmación admirativa de sus acciones por la mirada y la respuesta de sus figuras importantes.

Se ha pensado erróneamente que devolver una confirmación valorizante a lo que muestra la criatura, el manifestar el aprecio que suscita en ellos, que la alabanza y el aplauso hacia lo mostrado por ella conducen al orgullo, la vanidad y la soberbia futuras.

Y es que el niño necesita no solo de atenciones y cuidados físicos sino de una mirada que objetive en él las disposiciones nacientes en su desarrollo y admire las proezas en las que se empeña, si es dejado crecer en libertad. De ese modo mostrará confiadamente a sus mayores y al mundo, sin inhibiciones ni vergüenzas, las capacidades de las que se siente dotado y los logros de que ha sido capaz. ■

Jornada de puertas abiertas en Soraluze



Tras el reconocimiento recibido en el "Encuentro de Técnicos del Servicio de Prevención Mancomunado" de 2008, el pasado 11 de diciembre Soraluze S. Coop. celebró una jornada de puertas abiertas dirigida a los técnicos de prevención de las empresas asociadas.



Eduardo Ansola, director de Calidad y responsable de prevención de Soraluze, dio comienzo a la jornada con la presentación del equipo de prevención formado por Juan Ignacio Mata, como coordinador de Sistemas, Edurne Etxagibel, especialista en Medicina del Trabajo y técnico de Prevención, y Begoña Ormazabal como DUE y técnico de Prevención.

Tras las presentaciones de los participantes, se comenzó con un recorrido por el camino a la excelencia desarrollado por Soraluze para la implantación del Sistema de Gestión de la Prevención de la cooperativa y sus principales hitos.

Para acercarnos más a la realidad de la cooperativa, se expusieron los riesgos laborales más importantes y las medidas preventivas destacadas para la eliminación y reducción de dichos riesgos. El seguimiento de las acciones correctoras, la actualización periódica de la evaluación de riesgos, el seguimiento de la accidentalidad, las reuniones periódicas del Comité de seguridad y salud, la vigilancia de la salud y la información y formación de los trabajadores, forman parte de las actividades continuas desarrolladas en prevención y avalladas por la Certificación OHSAS 18001 conseguida en 2007.

La formación

Posteriormente, el coordinador de Sistemas explicó uno de los aspectos que consideran clave en la gestión de la seguridad: la formación.

Mediante la identificación de las necesidades de formación a través de la evaluación de riesgos, la gestión de la formación se realiza a través de una "matriz de competencias". En esta matriz se identifican los requerimientos de formación para cada uno de los puestos de la empresa y la formación objetivo/realizada por cada persona. Con todo ello, anualmente se elaboran los planes de formación para ase-

gurar tanto la formación inicial como continua de todos los trabajadores de Soraluze. En la actualidad todas las personas de la plantilla han recibido formación básica en Seguridad. La gestión de la formación en Soraluze destaca como punto fuerte de su sistema de prevención según los criterios de los auditores OHSAS.

Instrucciones de seguridad de procesos operativos

Finalmente se presentó el reto más importante llevado a cabo durante 2009: la actualización e implantación de las instrucciones de seguridad de procesos operativos. Esta actuación ha sido incorporada como "Buena práctica" en prevención en la Web de Osarten.

Tras el desarrollo en los últimos años de instrucciones de seguridad de manipulación de piezas de los diferentes modelos de máquinas, trabajos en altura, atrapamientos, epis, etc., estas instrucciones, se encontraban diseminadas en diferentes sitios (inaccesible ni informática ni físicamente) y no habían sido correctamente divulgadas. Para 2009 se marcaron los siguientes objetivos:

- Estructurar, ordenar correctamente y revisar todas las instrucciones.
- Codificarlas y meterlas dentro del sistema de prevención.
- Colocarlas en la red y en sitios accesibles para el personal.
- Divulgarlas.
- Cumplirlas.

Para la revisión y redacción de las Instrucciones se crearon diferentes grupos de trabajo en los que además de las personas del equipo de prevención participaron responsables de planta.

Por último, se realizó una visita a las instalaciones de Soraluze con el acompañamiento de Víctor Gandiaga, director de Producción, quien enseñó in situ las actuaciones preventivas implantadas.

Con la vista en el futuro, los esfuerzos actuales de Soraluze se concentran en la creación de una verdadera cultura preventiva, pilar indiscutible en la implantación de la seguridad y salud en la cooperativa. ■

En la actualidad todas las personas de la plantilla han recibido formación básica en Seguridad. La gestión de la formación en Soraluze destaca como punto fuerte de su sistema de prevención según los criterios de los auditores OHSAS.

¿Qué es la web 2.0?

“MONDRAGON sarean” proiektuaren eraginez edo, atal berri bat sortu dugu TU Lankiden, “web 2.0” izenekoa. Web sozialari gerturatuko gara hobeto ezagutzeko eta ematen ari diren inizatiben berri emateko.



youtube, facebook, wikipedia y un sinfín de útiles aplicaciones que permiten la interrelación de información (ya hablaremos de las web sociales más populares en próximas entregas). En definitiva, como señala el profesor Antonio Fumero, un nuevo escenario, en el que interactúan lo social (cómo y dónde nos comunicamos y relacionamos) y lo tecnológico (nuevas herramientas, sistemas, plataformas, aplicaciones y servicios) provocando cambios de lo uno sobre lo otro. Surge una nueva Red caracterizada como la *web de las personas* frente a la *web de los datos*, correspondiente a la versión uno, la Web 1.0.

Web 2.0 y empresa

Obviamente, la web social puede ofrecer –ofrece ya– muchas y nuevas oportunidades a las empresas: oportunidades de negocio, de relación y conversación con sus clientes y consumidores, de promoción de nuevos proyectos empresariales, de publicidad y proyección de su imagen, de participación de los trabajadores... Como apunta Julen Iturbe-Ormaetxe (Consultoría artesana en red), refiriéndose a nuestro rol como empresas en este nuevo escenario, hay que “reconocer que esto está pasando, que es real y que supone nuevas formas de entender la sociedad y la empresa” y por lo tanto es recomendable “considerar las nuevas oportunidades de negocio para las cooperativas en la web social, donde ya somos percibidos como comunidad”. ■

Si tecleamos “web 2.0” en el buscador de Google, en 0,20 segundos aparecen 450 millones de referencias sobre ese concepto, uno de los términos con mayor número de entradas en la red. El 2.0 fue utilizado en 2004 para referirse a una segunda generación en la historia del desarrollo de tecnología web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios (redes sociales, *blogs*, *wikis*, *folcsonomías*...) que fomentan la colaboración y el intercambio ágil y eficaz de información entre los usuarios de una comunidad o red social. La web 2.0 es también llamada web social por el enfoque colaborativo y de construcción social de esta herramienta.

En general, cuando mencionamos el término web 2.0 nos referimos a una serie de aplicaciones y páginas de Internet que utilizan la inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos en red. Un ejemplo práctico de este concepto es la Wikipedia, una enciclopedia construida de forma colaborativa por millones de personas. A día de hoy, se trata de la enciclopedia más grande del mundo con más de 3 millones de artículos en inglés, 1 millón en alemán, cerca de 600.000 en español y más de 50.000 en euskera.

Y es que estas herramientas 2.0 permiten la integración de un tejido social, es decir, una red de personas que pueden interactuar a través de los espacios que se han generado en internet, tales como blogs, google groups, twitter,

+ preguntas

¿Por qué se denomina web 2.0? El término Web 2.0 es asociado usualmente con Tim O’Reilly debido a la referencia hecha en la conferencia O’Reilly Media Web 2.0 en 2004. También se le llama web social.

¿Habrá web 3.0? De hecho, ya se lleva algún tiempo hablando de esta nueva generación de internet, también bautizada como “web semántica”. Será más amigable y fácil de usar que la actual.

- Fuentes: artículo sobre la web 2.0 en wikipedia; “Web 2.0” (Fundación Orange), de Antonio Fumero, Genís Roca y Fernando Sáez Vacas; Julen Iturbe-Ormaetxe (Consultoría artesana en red).
- La foto en Flickr es de Ludwig Gatzke.

Iñigo Urrutia Soy alavés y estoy en Asia. Y aquí voy a estar los próximos 12 meses. Con mis 37 años, mis ilusiones, mi mochila y mi portátil, dispuesto a vivir una nueva experiencia que os iré relatando a través de TU Lankide. ¿Objetivo? Difundir el espíritu del viajero solidario.

Un año en Asia

TU Lankide me ha dado la oportunidad de contaros mediante este espacio mi año de viaje de mochilero por Asia. A mis 37 años y habiendo trabajado los últimos tres en Coinma S. Coop. –me ocupaba de temas de marketing y proyectos–, este año he comenzado una nueva experiencia “vital”. Todo empezó hace tiempo, con una inquietud y ansias de ver mundo que me corroía por dentro. Así que decidí realizar un sano paréntesis en mi vida laboral y con algunos ahorritos comencé a hacer realidad ese sueño de recorrer Asia con mi mochila.

¿Por qué Asia?

La elección no fue gratuita. Este apasionante continente, que me hace sentirme muchas veces como un extraterrestre, me atraía poderosamente y tras varios viajes anteriores por Asia, me lancé a la aventura. Nadie duda tampoco que actualmente “el mundo” está girando hacia Asia y estamos viviendo un excepcional e histórico momento que no quería perderme, así que viendo las cosas con optimismo, Asia era una oportunidad.

El viaje me llevará a recorrer durante un año, países como Nepal, Tibet, Laos, Camboya, Myanmar, Singapur, Malasia, Tailandia, Indonesia, China, Filipinas, Japón...

Viajar por muchos países de Asia tiene el aliciente de poder recorrerlos con un presupuesto reducido, nada que ver con los desorbitados precios de “nuestro mundo occidental”, además de ser países muy seguros en los que el viajero puede andar por casi cualquier sitio sin peligro alguno.

Viajero solidario

Me gustaría conseguir mediante estas líneas despertar el espíritu del viajero solidario que muchos llevamos dentro y quitarle hierro a preparar un viaje autogestionado... Hoy mediante Internet cualquiera con un poco de ganas puede preparar un viaje a cualquier país del mundo. Quizás por la lejanía, el idioma o las diferencias culturales, Asia pueda asustar un poco, pero sonriendo, siendo humilde y con predisposición e incluso casi sin idiomas, viajar no es tan difícil.

Este tipo de viajes permiten a cada uno en su pequeña escala aportar el dinero directamente a la gente... evitando intermediarios cuando compras una deliciosa fruta en un mercado, cuando comes en un puestecito de la calle un exquisito pad thai, al comprar una botella de agua en la tiendecita del pueblo, cuando te alojas en un humilde guest house en la que te tratan como si fueras de la familia, o cuando vas a pescar con un señor en su barca disfrutando de un maravilloso atardecer en un sitio “en ninguna parte”. Me atrevería a decir que es “comenzar a hacer algo” ante la frase que a veces nos atormenta: “Y yo ¿cómo puedo ayudar en esos sitios?”.

Viajar no significa hacer miles de kilómetros, coleccionar sellos de países en tu pasaporte y sacar muchas fotos.



Viajar es recolectar experiencias, compartir, aprender geografía, historia e idiomas. Es disfrutar preparando el viaje y saborear el postviaje, abrir mente y ojos a otras culturas, conocer al diferente, darse baños de humildad y aprender a dar importancia a cosas tan sencillas como una ducha con agua caliente, una pastilla de jabón, abrir el grifo y que salga agua potable o darte cuenta de las cosas innecesarias que sobran cuando aprendes a vivir con lo que te cabe en una mochila de 14 kg.

La aventura la planteé para que se vaya reinventando cada día y no ceñirme a un plan e itinerario estricto, dejando siempre tiempo para la improvisación que por experiencia propia es cuando ocurren las cosas más sorprendentes e interesantes.

Os contaré el secreto en el que coinciden mayoritariamente los viajeros más experimentados para lanzarte a una aventura así, se resume en una palabra: “¡Hazlo!”. ■

Más datos del viaje

- Inicio del viaje: Octubre 09.
- Países visitados hasta ahora: Nepal, Tibet, Laos, Tailandia.
- Iñigo Urrutia recibirá tus comentarios sobre sus “crónicas asiáticas” en tulankidecronicasasia@gmail.com

Fray Alfonso de Mella, hereje vasco (I)

Alfonso de Mella Durangon (Bizkaia) jaio zen eta bere nerabezaroaren urterik gehienak Italian eman zituen. Handik ekarri zituen fraticelloen ideia iraultzaileak Durango aldean hedatzeko.



Cruz de Kurutzia (Durango)

Eukeni Olabarrieta

De vez en cuando surgen en las sociedades individuos que rompen la monotonía ideológica que impone el doctrinarismo monolítico, que se levantan contra lo establecido buscando nuevas perspectivas. En el terreno religioso si se salían de la ortodoxia imperante, eran calificados de herejes, apóstatas, blasfemos, infames, iconoclastas, y por supuesto, eran perseguidos.

Nuestra tierra, más bien dada a la beatería, ha tenido alguna vez algún “descarriado” de estos que con espíritu crítico e imaginación buscaba nuevas tierras espirituales y terminaba, cómo no, en la herejía. Es el caso del franciscano Fray Alfonso de Mella, durangués, y no de Zamora o de otro sitio, como le querían hacer algunos cronistas de Tabira de Durango que consideraban impensable que “en el país más cristiano, tranquilo y respetuoso del mundo, naciese un miserable cuyo nombre nos llena de oprobio”.

Pero otro cronista, Cirilo de Aguirre, vasco y católico conservador, lo dejó claro: “El heresiarca Alfonso de Mella, hijo legítimo de la ilustre familia de los Mellas, nació en Durango, en la casa troncal de la mayorazguía situada en el centro de Barrencalle”. Así que pese a los que pensaban que “nada que sea vascongado puede ser malo; un vasco solo puede ser hidalgo”, el tal Fray Alfonso era vasco hasta los tuétanos. Su padre fue en una época embajador en Italia y allí pasó parte de su adolescencia, y al parecer según Cirilo de Aguirre, se contaminó con las ideas de los llamados fraticellos, frailes herejes, ideas que empezó a predicar en Durango allá por 1444 y que en poco tiempo consiguió unos cuantos centenares de adeptos, formando una comunidad de bienes y de mujeres. Éxtasis y fornicio, polvos y jaculatorias, pobreza compartida, una especie de comunidad hippie adelantada, es la imagen que ha perdurado de esta comuna.

Begardos de Durango

Poco se sabe de su corpus doctrinal y de su ideología, ya que los archivos existentes sobre esta comunidad en la iglesia de Santa María de Durango han desaparecido en su casi totalidad en diversas circunstancias. Por otro lado, lo que dijeron los cronistas eruditos de la época o más tardíos no es muy fiable ya que estaban lastrados por sus creencias e ideologías. Ello ha imposibilitado el etiquetar correctamente a estos herejes que han sido considerados como fraticellos, valdenses, husitas, precursores de la Reforma, neopaganos, gnósticos, joaquinistas o seguidores del Libre Espíritu. Son simplemente los “begardos de Durango”.

Con el término de begardo se designaba a los miembros de una asociación religiosa con vida comunitaria pero sin votos que se desarrolló en los Países Bajos en el siglo XII y que se fue extendiendo por Europa. Consideraban que habían llegado a tal grado de perfección que era posible alcanzar la impecabilidad, es decir, no podían pecar hiciesen lo que hiciesen sobre todo en la referente a lo carnal. Fueron declarados herejes, por supuesto, pero se lo pasaban bomba. Y parece ser que de esta guisa eran los begardos de Durango, que probablemente fueron los precursores de los alumbrados, místicos españoles del siglo XVI. Místicos sí, pero carnales a tope, siendo práctica común en los conventos las relaciones sexuales entre los sacerdotes y las monjas. Aparecieron por Madrid y Castilla entre 1510 y 1520 hasta que intervino la Inquisición y para finales de ese siglo los hizo desaparecer.

Del por qué las prédicas de Fray Alfonso tuvieron muy buena aceptación en la población de Durango nos ocuparemos el mes que viene. ¡Ah! Y si pasa por Durango no deje de ver la maravillosa Cruz de Kurutzia que se erigió como monumento expiatorio a la herejía de Durango. ■



Crisis económica mundial: consecuencias

La recesión mundial se sigue agravando y el impacto de la crisis financiera y económica sobre los pobres se hace visible. Si bien se habla de algunos indicios esperanzadores, el impacto sobre muchos de los países en desarrollo sólo ahora comienza a hacerse evidente.



Las consecuencias de sacar a un niño de la escuela o de usar comida menos nutritiva –debido a la pérdida de empleo y de ingresos– seguirán teniendo un grave efecto hasta mucho después de que la recuperación económica haya comenzado.

Es evidente que las familias pobres y de bajos ingresos lo están pasando mal. El Banco Mundial indica que entre 55 y 90 millones más de personas pasarán al nivel de extrema pobreza como resultado de la crisis, que se sumarán a los 160 a 200 millones que se estiman cayeron en la pobreza a raíz del aumento en el precio de los alimentos entre 2005 y 2008.

Las mujeres y los niños son especialmente vulnerables. El impacto de la crisis será algo más que pasarlo mal en la actualidad: habrá también implicaciones a largo plazo en la educación, la salud y el empleo, y en las posibilidades de crecimiento. A medida que sus ingresos disminuyen, los pobres no podrán permitirse comida nutritiva, servicios de salud y escuelas para sus hijos. Además, los presupuestos gubernamentales sin duda se apretarán, especialmente si los ingresos por impuestos, exportaciones, inversiones extranjeras y otros amenazan con desaparecer. Esto pasará en el mismo momento en que se hace más crucial que nunca la necesidad de un mayor gasto público sobre servicios públicos esenciales.

Más allá de una pérdida de ingresos

El resultado puede llegar a ser devastador, especialmente para los más vulnerables. Una disminución en el PIB de un país en desarrollo se puede traducir en un deterioro grave de la salud de los niños, ya que se hace más difícil acceder al agua potable, la comida nutritiva y los cuidados de salud pre y post natales. La

malnutrición de los niños puede extenderse y los niños pueden comenzar a dejar de ir a la escuela. Ya hay informes de Zambia, Bangladesh y Kenya que indican que el hambre está haciendo que los niños dejen de ir a la escuela, especialmente cuando tienen que viajar grandes distancias.

Los padres también están sacando a los niños de la escuela para que comiencen a trabajar. El PNUD está siendo testigo de este fenómeno en Pakistán, donde hasta la mitad de los niños del país trabajan actualmente, fenómeno que comenzó con la crisis alimentaria en 2008. Además, los niños, niñas y mujeres jóvenes se enfrentan a un riesgo cada vez mayor de ser víctimas del tráfico humano y del trabajo del sexo como resultado de la escasez de alimentos y de empleo. Las niñas y las mujeres jóvenes de algunas comunida-

des de Kenya y Zambia, por ejemplo, cada vez más se dedican al trabajo del sexo por desesperación económica, mientras que las maestras de Nairobi han indicado que hay un aumento en los embarazos de las alumnas ya que las niñas cambian favores sexuales por comida.

Pasando la pobreza a las generaciones futuras

Cuando los niños crecen sin educación y víctimas de los efectos de la malnutrición, sufren consecuencias irreversibles físicas y cognitivas en su desarrollo. La pobreza pasajera puede tener consecuencias a largo plazo, lo que, a su vez, afecta las perspectivas de desarrollo humano y económico a largo plazo del país. Ello quiere decir que lo que se pierde hoy se puede traducir en pérdidas para las generaciones futuras. Sin embargo, una intervención inmediata para mejorar la nutrición de los niños podría resultar en mejoras en productividad e ingresos de las personas. ■

Extracto artículo del PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). <http://www.undp.org/spanish/>

Ya hay informes de Zambia, Bangladesh y Kenya que indican que el hambre está haciendo que los niños dejen de ir a la escuela, especialmente cuando tienen que viajar grandes distancias.

Anguleros (I)

El trabajo de los anguleros es muy duro e implica riesgos, ya que la profesión se lleva a cabo de noche, a la intemperie, y soportando, en muchas ocasiones, temporales de lluvia y viento.

Los anguleros son los pescadores de angulas o "txitxardinak", alevines de las anguilas, que desempeñan su trabajo en los ríos y sus desembocaduras, así como en los estuarios. La actividad de los anguleros no es un oficio de dedicación exclusiva, pues ejercen otras diversas profesiones, y se practica desde el final del verano hasta principios de la primavera, periodo que en las últimas décadas se está acortando y solamente por las noches, con la luna en cuarto creciente, durante unos ocho días, aunque a veces también con luna llena y sobre todo después de fuertes lluvias y con viento sur.

Desde el siglo XIX los anguleros eran casi exclusivamente "baserritarras" ribereños, pero a partir de mediados del XX se incorporaron algunos marineros de pesca de bajura que en la época de la llegada de las angulas habían terminado la última "kosterá". Fue a partir de la década de los años setenta del siglo XX cuando se incrementó la afluencia de pescadores de angulas, propiciado por su gran estimación gastronómica y consideración de plato de lujo en los restaurantes y consiguientemente, por el elevado precio que empezó a cotizarse en el mercado.

El trabajo de los anguleros es muy duro e implica riesgos, ya que la profesión se lleva a cabo de noche, a la intemperie, generalmente soportando temporales de lluvia y viento, además de sometidos a las corrientes y riadas producidas por las precipitaciones, puesto que, como ya hemos señalado, durante un periodo de lluvias es cuando se logran las mayores capturas.

Antiguamente vestían con prendas impregnadas con aceite de linaza para que el agua resbalara sobre las mismas, y protegían su cabeza con una boina y un saco de arpillera. Un farol con dos velas o un candil de carburo era su sistema de alumbrado y generalmente pescaban en solitario, lo que agravaba el peligro del oficio, habiéndose algunos accidentes mortales. En la actualidad, los sistemas de pesca, así como la vestimenta y el alumbrado han evolucionado, pero el pescador sigue asumiendo riesgos.



Anguleros de Aguinaga hacia 1930.

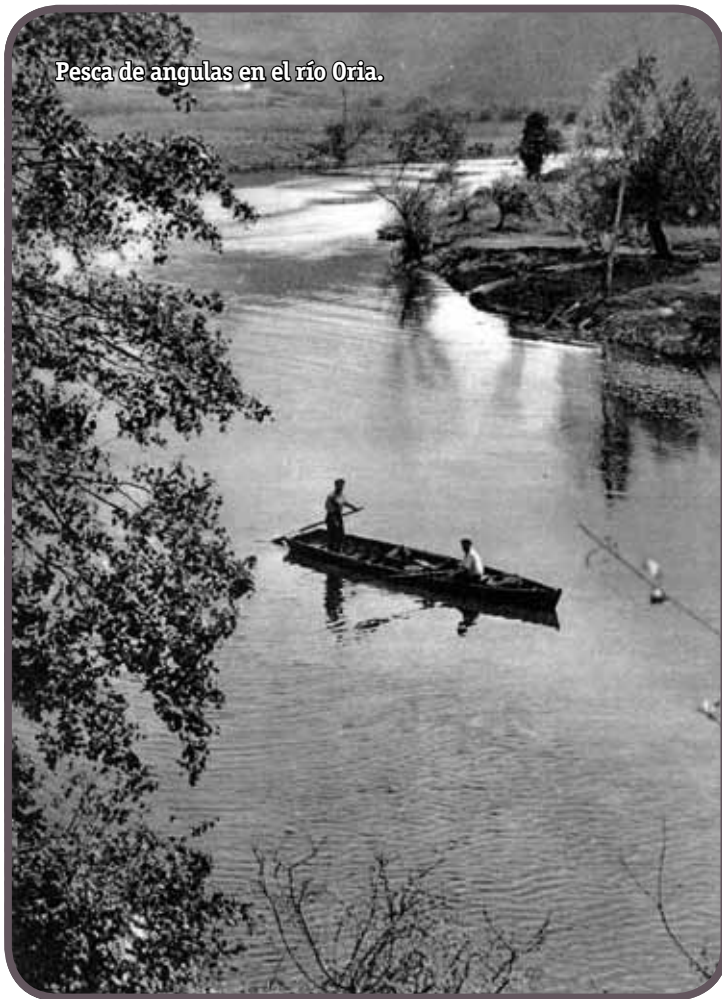
Las artes principales utilizadas

Desde finales del siglo XIX, han sido dos los sistemas básicos utilizados por los anguleros. El primero los que emplean una embarcación, fondeada o en marcha, y el segundo los que lo hacen desde tierra firme. Es obligado señalar las innovaciones aplicadas en el Urola (Zumaia) a partir de 1.974 en la pesca de arrastre con embarcaciones a motor, que fueron asumidas por los arrantzales del Oria y que no se aceptaron en el Deba.

Entre las artes empleadas en la pesca de angula destacan la "baia" o cedazo, bastidor redondo de ma-

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga

Pesca de angulas en el río Oria.



dera o 40 o 50 mm. de ancho y de unos 1,20 o 1,40 m. de diámetro, que en todo su perímetro lleva interiormente una red metálica de malla muy fina, sujeta y tensa con otro bastidor de madera de menor anchura. Antiguamente la red era un simple saco de arpillera y actualmente se utiliza el nylon que se importa de Japón.

A la "baia" se le coloca un mango de madera de 40 mm. de diámetro y de 3 o 4 m. de longitud, que se abre por el centro formando una Y en cuyas puntas se incrusta el bastidor y se cose con clavos. Aunque todavía pueden verse muchas "baías" de madera, la mayoría de las que se construyen en la actualidad son de materiales metálicos ligeros.

El retel o **salabardo** es un arte de pesca que se sigue utilizando actualmente en los muelles o malecones de las desembocaduras de los ríos para pesca de la angula. Se trata de un aro redondo, habitualmente de 0,90 o 1,10 m. de diámetro construido de tubo o varilla metálica que lleva cosida una red de nylon con forma de bolsa, sujeto con un "pie de gallo", una cuerda con varios tirantes y un elemento giratorio. El salabardo, una vez en el agua, se arrastra por la orilla en contra de la corriente.

El **farol** o "kandilla" era el sistema de iluminación que empleaban los anguleros. Consistía en un armazón cuadrado de hojalata, cinc o latón, de aproxima-

damente 0,30 x 0,30 x 0,40 m., con tres caras de cristal, dos fijas y una giratoria, que hacía de puerta, mientras la cuarta cara era de chapa y llevaba el soporte para el mástil. El techo también era de chapa piramidal, con orificios de respiro y un aro de alambre, a modo de asa. En la base, de chapa más gruesa, se sujetaban una o dos velas y un candil de carburo, para disponer de dos sistemas alternativos. Estas farolas eran fabricadas normalmente por artesanos lintneros y actualmente han sido sustituidas por lámparas con botella de gas de uso común en los "campings".

La **artesa** o "angula aska" es indispensable para los anguleros, siendo el recipiente donde se depositan las angulas capturadas. Se trata de una caja de madera, rectangular y troncopiramidal invertida, de unos 0,80 x 0,45 x 0,30 m. en cuyo fondo tiene una pequeña abertura, con una red de malla muy tupida para que salga el agua pero que no permita que se escapen las angulas.

La caja, en su parte superior, lleva un travesaño que sirve de asa para su transporte y por debajo del mismo se encaja un bastidor rectangular desmontable, que lleva cosida una red de malla fina a modo de tapiz, por donde se cuelan las angulas hasta el fondo de la caja, pero que impide que pasen los desperdicios "hondakiñak" que se mezclan con las angulas en la "baia".

El arte de pesca más visible es la **chala** "txanela" o "ala" que son las denominaciones tradicionales de las embarcaciones utilizadas en la pesca de la angula. La primera en el Oria y las dos últimas en el Deba y Urola.

De medidas y características que las diferencian unas de otras también se han utilizado para otros fines, como el transporte entre las orillas de los ríos, siendo el sistema que se utiliza para el desplazamiento o navegación de todas estas embarcaciones el de cinglar, llamado "zingan" en el Deba y en el Urola y "polaiñan" en el Oria, que consiste en mover un remo especial, con mucha pala, en la popa de la embarcación, rotándola de derecha a izquierda. ■

Los anguleros antiguamente vestían prendas impregnadas con aceite de linaza para que el agua resbalara sobre las mismas, y protegían su cabeza con una boina y un saco de arpillera. Un farol con dos velas o un candil de carburo era su sistema de alumbrado y generalmente pescaban en solitario, lo que agravaba el peligro del oficio.

Grado en "Ingeniería en Organización Industrial" online de la mano de Mondragon Unibertsitatea

Los ingenieros técnicos en las especialidades de mecánica y/o diseño industrial, así como los ingenieros industriales, pueden optar a una segunda titulación compatibilizando el estudio y el trabajo.

Se trata del Grado en Ingeniería en Organización Industrial, nuevo título oficial adaptado al Espacio Europeo de Educación Superior. En este nuevo marco universitario los títulos de ingenierías técnicas, diplomaturas, licenciaturas e ingenierías son sustituidos por grados y másteres oficiales.

El título se cursa en formato *blended* (online y una presencia limitada, reducida a algunos viernes por la tarde), lo cual ofrece una gran flexibilidad a los participantes. Es uno mismo quien decide cuándo quiere dedicar su tiempo al aprendizaje, de manera que ajuste el esfuerzo a su disponibilidad.

Los interesados deberán cursar entre 34,5 y 60 créditos ECTS (Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos por el cual se mide el esfuerzo que requieren los estudios) en uno, dos o tres años según la disposición de cada uno.

En función de los estudios anteriormente realizados se fija un sistema de convalidación y se determinan las asignaturas que deben cursar el interesado.

El curso comenzará el próximo mes de marzo, y según los contactos y aproximaciones tenidas hasta la fecha auguran un futuro prometedor para este tipo de formación.

Más información

Aitor Goti: agoti@eps.mondragon.edu
 Xabier Sagarna: xsagarna@eps.mondragon.edu
 Goi Eskola Politeknikoa – Escuela Politécnica Superior
 Mondragon Unibertsitatea: 943 79 47 00

"Formación de tutores de Organizaciones de Economía Social según el programa RSE.Coop"

Fecha de impartición 3 y 10 de marzo de 2010.

Lugar Sede de Konfekoop. Reyes de Navarra 51-01013 Vitoria-Gasteiz.

Objetivos Por un lado, formar al personal técnico para el asesoramiento en la implantación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial, siguiendo la metodología del Programa RSE.COOP y utilizando las herramientas y recursos generados en el marco de dicho programa.

Por otro, informar de las distintas organizaciones de apoyo y ayudas existentes en Euskadi para la implantación de políticas de RSE en las Cooperativas.

Metodología Se llevarán a cabo 2 sesiones de formación, de una duración de 8 horas cada una, distribuidas en mañana y tarde, durante 2 miércoles consecutivos (3 y 10 de marzo)..

Más información ekk@konfekoop.coop Los asistentes al curso aprenderán las técnicas básicas de optimización de sitios web para aumentar su visibilidad en Internet. La metodología del curso se basa en dar a conocer los aspectos claves que valoran los buscadores y en especial Google a la hora de posicionar una web en las búsquedas y poder así optimizar la rentabilidad de los sitios web a través de la satisfacción de los usuarios finales.

OTALORA organiza un "Curso avanzado para responsables comerciales" ver página 11

MU: Cursos previstos para febrero

Curso	Comienzo	Dónde
Avanzado en Logística y Transporte	1 de febrero	Irún
Avanzado en Finanzas	1 de febrero	Oñati
Contrastas y Subcontratas Cesión Ilegal de Trabajadores	2 de febrero	Otalora
Experto en Gestión y Dirección de Entidades Deportivas	2 de febrero	Irún
Avanzado en Gestión Empresarial de PYMES	2 de febrero	Oñati
Programa para la Certificación PMP	5 de febrero	Zamudio
Avanzado en Marketing Constará de 200 horas	5 de febrero	Cámara de Comercio de Gipuzkoa
Avanzado en Business Intelligence	9 de febrero	Arrasate
Avanzado en Gestión Industrial	11 de febrero	Cámara de Comercio de Guipúzcoa
Experto en Configuración de Redes CISCO - CCNA (semipresencial)	12 de febrero	Arrasate
Avanzado en montaje y mantenimiento de máquinas	15 de febrero	Cámara de Comercio de Bilbao
Avanzado en Desarrollo .NET	17 de febrero	Arrasate
Experto universitario en gestión de proyectos (VIII edición)	22 de febrero	Arrasate
Avanzado en automatización industrial	23 de febrero	Cámara de Comercio de Bilbao

Ante el frío...

Las personas mayores son más vulnerables a las variaciones de temperatura y su salud puede resentirse ante los cambios bruscos de estación.



Cuando el frío se agarra al cuerpo y hace que baje su temperatura, el organismo afectado funciona peor y es más propenso a la aparición de trastornos y enfermedades. Por ejemplo, un simple catarro puede convertirse en bronquitis y ésta en neumonía o pulmonía. O la gripe en una persona de edad, con pocas defensas o con una salud comprometida, puede llegar a ser grave. Por ello es importante tener en cuenta algunos aspectos:

- Si nota que su estado general está afectado, haga reposo, beba suficiente líquido y procure sudar.
- Si no se dispone de un buen sistema de calefacción será necesario abrigarse más, con prendas que eviten al máximo la pérdida de calor (ropa interior térmica tipo thermolactyl o polipropileno, jerseys y calcetines de lana, guantes, gorro, bufandas, etc), teniendo en cuenta que varias capas de ropa fina protegen más del frío que una sola más gruesa ya que se forman cámaras de aire aislante entre las capas.
- Ventile bien su casa: abra las ventanas 15 minutos por la mañana y deje entrar el aire. Si al llegar la noche el ambiente está cargado vuelva a ventilar la habitación.
- Evite las exposiciones prolongadas al frío y los cambios bruscos de temperatura. Salga a pasear en horas que no sean de digestión y cuando la temperatura ambiental sea más suave, con ropa cálida y de abrigo.
- Cuidado con las estufas y los braseros. Para prevenir incendios sitúe las estufas o braseros lejos de

cortinas, faldas de mesas camillas o muebles. Para calentarse no te arrime mucho a las fuentes de calor. ¡El riesgo de quemaduras es muy grave!

- Conviene hacer comidas calientes que aporten la energía necesaria y proporcionen además calor (legumbres, sopa de pasta etc) pero manteniendo una alimentación variada que incluya el resto de alimentos (verduras, fruta, pan o cereales, leche, pescado, carne, huevos, etc). A lo largo del día y antes de acostarse una taza de alguna bebida caliente (caldo, cacao, té, leche) ayuda a mantener la temperatura corporal y es muy reconfortante. El alcohol hace que el cuerpo pierda calor y no se recomienda.
- No se aisle: El mal tiempo invita a quedarse en casa y con ello puede llegar a encontrarte solo, prescindiendo del contacto con otras personas y perdiendo la insustituible fuente de salud que supone la compañía. Mantenga las visitas a la familia y los amigos. ■

La gripe en una persona de edad, con pocas defensas o con una salud comprometida, puede llegar a ser grave.

Cartas

Crisis y cooperativismo

Transcurridos dos meses desde la celebración de las Asambleas Extraordinarias en el Grupo Fagor –con el resultado por todos conocido– y con la serenidad que el transcurso del tiempo otorga, quisiera compartir con los lectores de la revista algunas reflexiones.

Esta crisis económica financiera global es el resultado de una sociedad que ha conseguido trasladar una conducta individualista hacia las prácticas económicas y financieras, olvidándose de la comunidad y primando exclusivamente el enriquecimiento personal. Con esta práctica el gran valor perdido es el de la solidaridad.

¿Qué diferencial aporta el cooperativismo o debería aportar ante esta crisis? Simplemente: fijar la mirada en el otro para ayudar y ser ayudado y tratar de dar en el día a día de nuestro trabajo lo mejor de nosotros al grupo.

Las cooperativas seguimos siendo una innovación organizacional, que responden a una manera de hacer y sentir las cosas diferentes a las sociedades de capital. ¡Ese es nuestro diferencial! Hasta el presente la clave del éxito ha radicado en valores como: Intercooperación, Solidaridad, Compromiso social... por encima de individualismos. Estoy convencido de que el cooperativismo es una alternativa real, más justa, y nos ha llegado la hora de demostrarlo una vez más en la práctica.

Arizmendiarieta decía que no esperásemos del poderoso la solución a nuestros males, que nadie ajeno a nosotros solucionaría nuestros problemas.

Nuestras herramientas son el trabajo y la unión, y si sabemos manejarlas con inteligencia nadie nos podrá parar para salir de esta crisis.

Si de verdad pensamos que este sistema (neoliberalismo) ya no vale, deberíamos ser un referente, e intentar buscar nuevas soluciones resistentes a las ambiciones y apetencias meramente individualistas.

Obviamente, tenemos que seguir haciendo lo que sabemos hacer para mantener nuestras empresas: accesorios, electrodomésticos, componentes, máquinas herramienta... pero con un patrón diferente. Lo mismo que han hecho en el pa-

sado campesinos y agricultores ante epidemias y enfermedades de sus productos, y se vieron obligados a buscar un pie o porta injerto nuevo y resistente para seguir haciendo lo que realmente era su medio de vida.

Nuestro porta injertos ha de ser la solidaridad, resistente a tentaciones individualistas; el comunitario, que lo que sea bueno para mí lo sea para la comunidad; el de la transformación social, el reparto equitativo en la sociedad.

Y es que nuestro cooperativismo también necesita un nuevo impulso, porque aunque en sus días supuso un cambio radical en conceptos de humanidad, reparto, solidaridad, creación de empleo, desarrollo social o cooperación, en estos momentos parece ser que no somos inmunes a los individualismos.

O cambiamos el patrón o de lo contrario nos veremos sumidos en una oscuridad, en la que difícilmente vamos a ser capaces de vislumbrar nuestro futuro.

La "individualitis aguda" que nos aqueja no se cura con una aspirina. Si de verdad queremos cambiar a una sociedad diferente, tenemos que ponernos a trabajar cuanto antes, sabiendo de antemano que no va a ser fácil, que nos costará muchos sacrificios y privaciones, pero en el fondo nos quedará la satisfacción y el orgullo de haber hecho un esfuerzo por los demás (sí, eso que ya no está de moda).

De momento, no nos queda otro remedio que resistir, aguantar, estar cada vez más unidos, ya que en tiempos fríos a todos nos hace falta el calor del otro y qué mejor que estar juntos para aprovecharlo mejor.

Y trabajar por nuestros principios: desarrollo personal y comunitario, creación de empleo cooperativo, reparto equitativo de la riqueza, ... En definitiva, austeridad sacrificio y compromiso.

Gregorio Gracia
Socio 861 Fagor Ederlan

Continuación de la página 14.

más de la reducción en la demanda de coches- a la continuación de la producción de coches que consumen excesiva cantidad de gasolina, sin cambiar el tipo de vehículo hacia otros tipos más ahorradores de petróleo (tal como los trabajadores de General Motors y los sindicatos del automóvil estaban proponiendo). En muchas empresas estadounidenses y españolas no son los trabajadores sino los gestores de las grandes empresas los que se han equivocado. De ahí la importancia de dar mucha más voz a los trabajadores en la dirección de la empresa, que alcanza su máximo desarrollo en el movimiento cooperativo, tal como Mondragón.

Ni que decir tiene que el peligro de Mondragón es que, al convertirse en una empresa tan grande, corre el riesgo de convertirse en una mega empresa más, perdiendo la capacidad de control por parte de los propios trabajadores. En este

aspecto, hay límites al cooperativismo, consecuencia de su gran tamaño. Ahora bien, hay principios en la filosofía Mondragón que vale la pena incorporar en las relaciones laborales. Cuando las cosas van bien, el 40% de los resultados se distribuyen entre los trabajadores, y el resto en reservas. Y cuando las cosas van mal (como ahora), el sacrificio se reparte entre todos, dando prioridad al empleo. De ahí que la destrucción de empleo haya sido mucho menor que en el resto de los sectores no organizados en cooperativas. Sería importante que, entre las medidas propuestas por las autoridades públicas para resolver el desempleo, se potenciara el movimiento cooperativo como medida para aumentar la eficiencia económica y la cohesión social en el mundo de la producción.

Vicenç Navarro es catedrático de Políticas Públicas. Universidad Pompeu Fabra, y Profesor de Public Policy. The Johns Hopkins University.

Personaje

Continuación de la última página.

Do you speak English?

Ba, hortxe-hortxe. Ulertu, beno, baina zailtasunak dauzkat hitz egiteko. Han derigor ikasi beharko dut. Alde horretatik, lehenengo hilabeteak izango dira zailenak, belarria egin arte.

Orain artean errugbiak ondo tratatu zaitu, ala?

Bai, oso lesio gutxi izan dut. Kolpeak bai, asko, astelehenero markaren batekin lanea. Bestela, belauneko bihurtura, 3 hilabetezko geldialdia eragin zidana, baina apurtuta ez dut eduki ezer. Orain arte zortea alde izan dut.

Kirol gogorra?

Bai, fisikoaren aldetik fuerte egon beharra dago, bestela...

Gehien baloratzen diren ezaugarriak zein dira?

Egoera onean egoteaz gain, burua, mentalitatea. Eta bihotzarekin jokatzeari.

Bihotzarekin?

Egiten ari zaren horretan bene-benetan sinetsita egotea, barru-barruan sentitzea.

Nahiz eta denbora asko eman eta ko-bratu gabe aritu?

Bai. Zapaturu parrandan ibiliz baino hobeto nago hor.

Parranda zalea bazara?

Suertatzen denean bai. Hori ere egin behar da, ezta?

Horretan eta bihotzaren aginduetara.

Gorputzak aguantatzen duenera arte.

Etxekoek nola hartu dute kanpora joatearena?

Penaz eta errespetuz, hori delako nik egin nahi dudana.

Mila esker eta ongi bizi!

Saiatuko gara, bihotzez!



hizkuntzen kornerra

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

Podrás ganar un marco digital cortesía de BEEP Durango.

Las respuestas correctas y el ganador del sorteo será publicado en TU lankide y en www.mondragonlingua.com.



1 | Nola esaten da euskaraz

“Soberanía del trabajo”?

- Lan-subirantotasuna.
- Lanaren burujabetasuna.
- Lanaren subirantotasuna.

2 | How do you say in English

“Soberanía del trabajo”?

- Labour sovereignty.
- Work sovereignty.
- Sovereignty of labour.

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

Aurreko hileko irabazlea | Last month winner

Oihana Solupe, Gassó Auditores, S.L.

Erantzun zuzenak | Right answers

Fondo de Reserva Obligatorio.
1. Nahitaezko Erreserba-fondoa.
2. Obligatory Reserve Fund.

Iker Elorza Mondragon Assembly

Zuk, irakurle, elkarrizketa hau irakurri orduko, Iker Zeelanda Berrian izango da, bertara joan baita errugbian aritzeko. 25 urte bete berritan bizitza eta bizimodua aldatu ditu errugbian hazten jarraitzeko. Abenturan neska laguna edukiko du bidelagun.



Zerotik hasiko naiz!

Abendua izan zen bere azken hilabetea Mondragon Assembly kooperatiban –oso gustura ibili naiz!–, urtarrilean Thailandiara abiatu da, otsaila Birmanian igaroko du eta, martxotik aurrera, Zeelanda Berrian hartuko du bizilekua, errugbiaren paradisuaren.

Zelan errugbian?

Futbolekin hasi nintzen, baina 14 urterekin ikusi nuen ez neukala etorkizun handirik eta errugbian probatzen hasi nintzen, kuadrilako lagun batek esanda. Eta ordutik hona horretan aritu naiz, gustura gainera.

Eta gustuko lekuan aldaparik ez.

Bai horixe! Momentu onak eta txarrak izan diren arren.

Gehiago onak, ala?

Bai, bestela ez nuen jarraituko.

Azken 6 urteak behintzat, Ampo Ordizian emandakoak, gozoak izango ziren ba!

Bai, bigarren mailan zegoela hasi nintzen. Eta urte horretan igotzea lortu genuen. Izugarria izan zen, grabatuta daukat buruan bertiko. Eta geroztik, bost urte lehenengo mailari eutsiz; hori bai, majo sufrituta.

Asko ikasiko zenuen, ezta?

Bai, ni jokalaritza moduan bertan egin naiz. 18 urterekin iritsi nintzen, kakaume bat nintzen eta dena ikasteko neukan. Hobetu dudala uste dut.

tzen eta dena ikasteko neukan. Hobetu dudala uste dut.

Errugbitik bizi zara?

Keba, keba! Etxekook ez, atzerritarrek bakarrik kobratzen dute.

Eta orain Zeelanda Berrira...

Neska lagunaren kontua izan zen. Lana akabatzen zitzaien eta bidaiari bat egiteko gogoak zeukan. Esan nion Interneten bazegoela webgune bat errugbiaren curriculumak sartzeko, eta agian aukeraren bat sortuko zela munduko talderen batean jokatzeko. "Eta zorrea egokituz gero, egingo dugu berba", esan nion. Ni lanean nengibilen eta ez nuen nahi lana uztea, batez ere gauzak nola dauden ikusita.

Baina "zorrea egokitu zen".

Bertako talde bat nirekin jarri zen harremanetan beren interesa adierazteko. "Hau tren hau behin pasetan da", esan nion nire buruari. Eta, bertiko damua ekidin nahian edo, hartzea erabaki dut.

Eta neska laguna pozik.

Hori da. Gainera, lana uzteko pargarik ez, eta amets bat, kanpora joatearena, gauzatzeko aukera. Oraintxe zen momentua!

Pena-poza sentimenduak, ala?

Bai, familia hemen utziko dut, Ordizia ere bai,

lana... Berrira zerotik hasita moduan! Baina pertsona aurrera botatzeko behar duzu, bestela horrelakorik ez duzu egiten.

Bestela, horrelakoa zara?

Baietz uste dut. Erabakiak hartzen ausarta naiz, nahiz eta batzuetan txarto ateratzen.

Esate baterako?

Eskuan lesioa izan nuen, makina batekin harapatuta. Batxilergoan nengoela ez nuen ikasten jarraitu nahi eta lanean hasi nintzen, artean sekula makina bat ikusi barik nengoela. Eta zapa! Kristoren aberia eskuan, 8 hilabete errekuperatzeko. Oso gogorra!

Zenbat denborarako zoazte?

Ez dakigu. Zabalik gaude. Segun eta nola joaten zaigun!

Maila handikoa omen da hango errugbia.

Bai, futbolaritza hemen duen indarra baino handiagoa dauka errugbiak han.

Badakizu zein taldetara joango zaren?

Ez. Kontaktua daukat hango talde batekin eta daukadan maila erakutsi beharko dut bertan jokatu ahal izateko. Dena den, gauza bat daukat argi: errugbian jokatzeko dudala.

Continúa en la página 43