

TU lankide

uztaila 2008 julio

La imagen de portada es una instantánea de una votación celebrada en una edición anterior del Congreso Cooperativo.

- IKERLAN-IK4 refuerza su apuesta por las micro-nanotecnologías con un nuevo laboratorio en el Polo Garaia
- KIDE Kooperatibak hitzarmena adostu du Venezuelako Aquiven enpresarekin.
- "Kooperatibismoaren munduko eguna" ospatu zen uztailaren 17an Bilbon.

536

Congreso '08

El próximo 24 de setiembre se celebrará una nueva edición del Congreso Cooperativo en el que se debatirán las ponencias "Desempleo estructural" y "Cooperativas filiales".



en portada

Irailaren 24an Kongresu Kooperatiboa

20 "Kooperatiba filialak"
eta "Egiturazko langabezia"
ponentziak aztertuko
dira bertan.



kooperatibetako berriak

11 Kooperatibismoaren munduko eguna ospatu zen Bilbon

Omenaldi beroa eskaini zitzaion Euskadiko Kooperatiben Goren-Kontseiluari bere 25. urteurrenean.



12 LKS potentia su presencia en Madrid y Castilla-La Mancha

El Grupo LKS y la consultora INSIFOR constituyen una empresa especializada en la realización de estudios socioeconómicos para instituciones públicas y a la gestión de proyectos transnacionales.

17 Acuerdo entre KIDE y la venezolana AQUIVEN

Los resultados de MONDRAGON Se trata de un acuerdo de representación con AQUIVEN de Venezuela para que ésta distribuya en exclusiva los productos de KIDE en este país.

19 Caja Laboral estrena oficinas en Fuenlabrada (Madrid) y Gijón

En la Comunidad de Madrid, Caja Laboral dispone de once oficinas y tiene previsto abrir siete oficinas más antes de fin de año.

secciones

- 26 **Aula cooperativa**
¿Quién es cooperativista?
- 28 **Fokoa**
De destinar fondos sociales a liderar proyectos sociales.
- 30 **Erreportaia**
Coinalde.
- 32 **Desarrollo directivo**
Cultura organizativa,
cultura cooperativa.
- 34 **Colaboraciones**
Cómo pasar de empresa
buena a empresa excelente.
- 36 **Mitos y leyendas**
Excursión a Orreaga.
- 38 **Al primer toque**
Felix Espeso, secretario del
Consejo Rector de Orbea.
- 39 **Comisión Permanente**
Temas tratados en julio.
- 40 **Entrevista**
José Mª Luzarraga: "Hay que ser
más competitivos globalmente
para defender mejor lo de casa".
- 42 **Seguridad y salud laboral**
Seguridad vial y
prevención de riesgos.
- 44 **Antzinakoak**
Maquinistas navales.
- 46 **Mundukide**
Ya somos ricos
- 47 **Libros y webs**

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:
Juan Mª Otaegi.

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



© 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

Descanso veraniego

Llegan las ansiadas vacaciones. Un paréntesis necesario para dejar de lado las rutinas y fijar la atención en otros asuntos que no están ligados a los compromisos y quehaceres laborales.

A estas alturas, una vez superado el ecuador del ejercicio y aunque no se puede decir que 2008 esté finiquitado, lo cierto es que tras las vacaciones quedarán cuatro meses para poner el punto final a un ejercicio cuanto menos complicado, que evoluciona peor de lo previsto y que no tiene visos de recuperación a corto plazo. Si los expertos habían anunciado un contexto de desaceleración para 2009, lo cierto es que con el transcurrir del año la anunciada atonía se ha transformado en una crisis que suscita muchas incógnitas de cara al futuro.

En cualquier caso, a lo largo de este primer semestre del año, hemos tenido buenas y malas noticias. Por ejemplo, fue una buena noticia el proyecto de cooperativización de la planta de Tafalla de Victorio Luzuriaga, a través del cual 350 de los 850 trabajadores han pasado a ser socios de la nueva cooperativa Fagor Ederlan Tafalla.

Es también ilusionante el tránsito de personas que acuden a Otalora, este año pasarán cerca de 1.000, a participar en las acciones de educación cooperativa –en coherencia con las conclusiones derivadas de la reflexión sobre el sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragón– y que están siendo valoradas de forma muy positiva.

Del mismo modo, es motivo de orgullo saber que en el periodo 2009-2012 MONDRAGON se ha comprometido a invertir 2.300 millones de euros en el lanzamiento de nuevas actividades que supondrán la creación de 2.500 nuevos puestos de trabajo en Euskal Herria.

En el otro lado de la balanza, en el capítulo de las malas noticias, acaparan los titulares las recientes salidas de Irizar y Ampo del Grupo y, en general, la evolución de un ejercicio que ha provocado que varias cooperativas no hayan logrado alcanzar las cifras de ventas previstas en el plan de gestión.

Definitivamente, el escenario es incierto, con el precio del petróleo por las nubes (147 dólares el barril, un 90% más que hace un año), la inflación habiendo superado la barrera del 5,4% en junio, los tipos de interés al 4,25%

y nuestra tasa de desempleo al 8% (10% en España). Son datos preocupantes. La desconfianza se ha instalado en los mercados financieros, el sector inmobiliario cae en picado y el consumo privado se contrae.

Y entre tanto, en ese contexto de incertidumbre las cooperativas están diseñando sus planes estratégicos para el próximo ciclo 2009-2012. Y no cabe duda que este escenario de partida condiciona mucho la reflexión y el diseño, al menos cuantitativo, del próximo PEC. Si la coyuntura económica de inicio ayuda, es evidente que somos más valientes a la hora de definir nuevas estrategias y fijar objetivos ambiciosos; en cambio, cuando la reflexión se realiza en un contexto económico difícil, como es el caso, las previsiones se resienten.

Por eso, sería deseable que en este último tramo de su reflexión estratégica las cooperativas perfilasen un plan equilibrado, sustentado en las dosis de cautela necesarias en este marco económico-financiero incierto y en la ambición necesaria para poder responder al

Es tiempo de disfrutar de la familia, de nuestras aficiones, de nuestros amigos y de todas esas cosas que a lo largo del año no podemos gozar con la intensidad deseada.

reto que supone la “generación de empleo preferentemente cooperativo, adecuado al desarrollo de nuestro entorno”.

Estas semanas de sosiego estival pueden ayudar a distanciarnos de nuestras rutinas laborales. Ahora es tiempo de disfrutar de la familia, de nuestras aficiones, de nuestros amigos y de todas esas cosas que a lo largo del año no podemos gozar con la intensidad deseada. Y a la vuelta de este merecido descanso veraniego, ya con ánimos renovados, habrá que revisar nuevamente las estrategias y los objetivos para dar el visto bueno definitivo al mapa que hemos trazado para los próximos cuatro años de singladura. n

Éxito de la II Jornada de desarrollo directivo

La Ministra de Ciencia e Innovación, Cristina Garmendia, clausuró una jornada en la que participaron 350 personas de diferentes cooperativas.



Bajo el título "Liderar la innovación" el pasado 18 de julio se celebró en el Kursaal donostiarra una jornada en la que participaron cerca 350 personas y que sirvió para reflexionar sobre las actitudes necesarias y las formulaciones claves para la implementación de una cultura innovadora.

Txomin García, vicepresidente de MONDRAGON, fue el primer ponente en intervenir. A lo largo de su exposición fue

trazando los perfiles de la organización innovadora en el nuevo entorno mundial.

A continuación, intervino el profesor de ESADE Fernando Trias de Bes, quien ofreció una interesante disertación en la que se centró en tres aspectos relacionados con la innovación: Marco de la Innovación, el pensamiento lateral en los negocios, y la creatividad y contexto de emprendizaje.

El capítulo de ponentes lo cerró Luigi Valdés, reconocido experto a nivel internacional en pensamiento empresarial, quien planteó la innovación desde una perspectiva integradora poniendo de manifiesto su carácter estratégico para construir y afianzar posiciones de liderazgo.

Clausura

La jornada se clausuró a las 6,30 de la tarde a cargo de la Ministra de Ciencias e Innovación, Cristina Garmendia, quien saludó con agrado esta iniciativa y expuso brevemente los planes del nuevo ministerio para los próximos años e invitó a MONDRAGON a participar en la tarea de cooperar para impulsar la innovación. Previamente, Jose M^a Aldecoa, presidente del Consejo General, anunció que MONDRAGON ha decidido redoblar esfuerzos por la innovación, y que se ha decidido la creación de una nueva dirección ejecutiva de Innovación y Promoción al frente de la cual

estará Txomin García.



Sirvió para reflexionar sobre las actitudes necesarias y las formulaciones claves para la implementación de una cultura innovadora.

Polytechnic University de Hong Kong

A principios de junio representantes de la Universidad Politécnica de Hong Kong visitaron Mondragon Goi Eskola Politéknikoa. El Profesor Tai-chiu LEE y varios miembros de su equipo de investigación engrosaron el grupo.

El objetivo de esta visita fue conocer las inquietudes y realidades de ambas universidades y establecer un mecanismo de colaboración, sobre todo a nivel de investigación, concretamente en el área de Procesos Avanzados de Conformación de Materiales.



Un nuevo laboratorio en el Polo Garaia reforzará la apuesta de Ikerlan-ik4 en el ámbito de las micro-nanotecnologías

Las instalaciones, que también albergarán al Cic Microgune, cuentan con un presupuesto de más de seis millones de euros.

Ikerlan-ik4 ha iniciado la construcción en el Polo Garaia de un nuevo Laboratorio de Investigación de Micro/nanotecnologías que reforzará la apuesta actual del Centro en este ámbito científico. Las instalaciones, cuyo presupuesto es de 6.279.734 euros, estarán dotadas del más avanzado equipamiento con el objetivo de favorecer la consolidación de las líneas de actividad que ya desarrolla y la transferencia de estas tecnologías a la sociedad. Esta infraestructura y las actividades que en ella se realicen cuentan con el apoyo financiero del Ministerio de Ciencia e Innovación, MONDRAGON Corporación, Gobierno Vasco y Diputación Foral de Gipuzkoa

En el acto de colocación de la primera piedra del nuevo edificio, celebrado el pasado 9 de julio, participaron la consejera de Industria, Comercio y Turismo, Ana Aguirre; el presidente de MONDRAGON, José María Aldecoa; el director del Centro Nacional de Microelectrónica, Emilio Lora Tamayo; el presidente de Ikerlan-ik4, Txomin García, y el director general de Ikerlan-ik4, Javier Mendigutxia.

Sala blanca

El laboratorio se edificará sobre una parcela de 5.000 metros cuadrados, de los que 1.380 estarán ocupados por las instalaciones. La zona principal albergará tres áreas de trabajo en las que se desarrollarán las tres líneas de investigación científico-tecnológica de Ikerlan-ik4 en el campo de las micro-nanotecnologías y que son: microfluidica, polímeros orgánicos e integración de micro/nanosistemas. Junto con

Se pretende constituir un potente grupo de investigadores con especialización en micro/nanotecnologías dispuesto a ofrecer soluciones integrales capaces de tener diversas aplicaciones en la vida real.



esta zona también se construirá un laboratorio para diseño y trabajos de apoyo, así como un espacio para la promoción de *spinoffs*.

El corazón de esta infraestructura es una sala blanca de 300 m² que incorpora un equipamiento científico de última generación, como por ejemplo una cámara de atmósfera controlada con cuatro fuentes de evaporación distintas única en todo el Estado.

Además, este nuevo laboratorio de Micro-nanotecnologías albergará la sede del Centro de Investigación Cooperativa CIC Microgune que refuerza la capacidad investigadora en micro/nanotecnologías.

Equipo investigador

El equipo investigador que actualmente está formado por 16 expertos, tiene previsto crecer de forma importante en el periodo 2008-2011, hasta alcanzar una masa crítica cifrada en 45 investigadores. Los responsables del proyecto consideran este número el adecuado para poder mantener a Ikerlan-ik4 en primer nivel y constituir un potente grupo de investigadores con especialización en micro/nanotecnologías dispuesto a ofrecer soluciones integrales capaces de tener diversas aplicaciones en la vida real.

Estas aplicaciones reales se orientarán prioritariamente a los sectores de hogar, salud, energía, medio ambiente, farmacia y agroalimentación.

Ogasuneko diputatua MONDRAGONen

Argazkian, ezkerretik eskuinera, Pedro M. Ruiz de Azua, Adrian Zelaia MONDRAGONeko idazkaria, Pello Gonzalez, eta Zorione Arregi eta Patxi Uztailaren 9an Pello Gonzalez Gipuzkoako Ogasun eta Finantzetako diputatua eta Pedro M. Ruiz de Azua Gipuzkoako Ogasuneko zuzendariaren bisita izan genuen.

Ormazabal, taldeko lege aholkularia eta harreman instituzionala arduraduna, lan bilerari ekin aurretik.



MONDRAGON LINGUA y la “Quincena Musical” firman un convenio de colaboración

El acuerdo tiene validez para el período 2008-2010.

Mondragón Lingua y la Quincena Musical han formalizado recientemente un convenio de colaboración dirigido a establecer un plan de formación en inglés y euskara para los trabajadores y amigos de la Quincena Musical donostiarra. El convenio es fruto del mutuo interés mostrado por ambas entidades en ofrecer a sus asociados las herramientas lingüísticas indispensables para hacer frente al futuro y a las nuevas tendencias culturales y sociales.

El acuerdo tiene validez para el período 2008-2010 y su propuesta de colaboración tiene como eje un plan de formación que conjuga la calidad y la eficacia lingüísticas con una oferta diversificada. Así, en primer lugar se ofrecerán cursos de inglés o euskara para los trabajadores de la Quincena Musical. El curso tendrá 9 meses de duración con un sistema combinado que utiliza lo mejor de las nuevas tecnologías con la inmejorable formación presencial tradicional. El alumno combinará 120 horas de estudio presencial con una aplicación informática de la que puede disponer en su ordenador

o en alguno de los centros de Mondragón Lingua.

Por otra parte, todas las personas asociadas a la Quincena Musical tendrán acceso a recibir en su correo electrónico mini-lecciones de inglés o euskara con sencillas explicaciones relativas a expresiones o errores frecuentes (píldoras de aprendizaje o lingua-mails). Asimismo, podrán disfrutar de descuentos del 15% en los cursos de Mondragón Lingua tanto en inglés como en euskera.

Todas las personas asociadas a la Quincena Musical tendrán acceso a recibir en su correo electrónico mini-lecciones de inglés o euskara.

“Foro de Energía” organizado por Ategi

La actual situación del mercado eléctrico y gasista, con una desorbitada escalada de los precios del petróleo, fue el eje central de la reunión.

El pasado 4 de junio se celebró en Arrasate (Gipuzkoa) el “Foro anual de Energía” organizado por Ategi al que asistieron 27 cooperativas de MONDRAGON.

Gran parte de este foro lo ocupó el análisis de la situación actual del mercado eléctrico nacional, haciéndose hincapié en la situación de las empresas comercializadoras, su motivación y sus políticas, con el efecto que esto tiene en sus ofertas. También se explicó a los asistentes qué incluyen las fórmulas indexadas al gas y cómo se realiza desde ATEGI la comparación de las ofertas recibidas.

El Gestor de Compras de ATEGI, por su parte, expuso la estrategia seguida en la negociación de las renovaciones de contratos y nuevas contrataciones, en un mercado alcista tanto por la fuerte subida de los combustibles como por una demanda creciente e inelástica.

III Foro del conocimiento y la Innovación Ategi-Microsoft

En esta ocasión el Foro se centró en la automatización e integración de procesos y en las capacidades de análisis de negocio.

Se presentaron los nuevos servicios ofrecidos a través de ATEGI para la planificación, diseño, instalación y mantenimiento de la infraestructura de TI, y el nuevo acuerdo de distribución cerrado con DELL, así como la revisión de los acuerdos vigentes con Fujitsu-Siemens, Cisco, HP, Kyocer y Samsung.

Asimismo, se dio a conocer el ventajoso acuerdo cerrado con Symantec para los socios de Ategi, que ofrece protección de datos en entornos empresariales, tanto para puestos como



para CPDs con entornos UNIX, Windows, Linux o Netware.

Los asistentes pudieron conocer, mediante una demostración práctica, la innovadora solución Virtual Desktop Infrastructure de VMWare, solución de PC virtuales que ofrece un acceso flexible desde cualquier parte, ya que los usuarios se conectan al mismo PC virtual, sin conflictos entre usuarios o aplicaciones, pero con acceso controlado de datos.

Se dio a conocer el ventajoso acuerdo cerrado con Symantec para los socios de Ategi.

Profesoras de la Facultad de Ciencias Empresariales en Hungría

Izaskun Agirre y Amaia Aizpuru, profesoras del departamento de marketing de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, han tomado parte en un congreso que se celebró los pasados días 12 y 13 de junio en la University of Szeged en Hungría.

En el VII Congreso Internacional de Marketing Público y No Lucrativo, ambas profesoras defendieron la ponencia titulada "Marca, el nuevo contrato entre la sociedad, la universidad y la empresa. El caso de Mondragon Unibertsitatea".



Lea Artibai eskualdeko kooperatiben euskararen eguna

2006an egin zen bezala, pasadan ekainaren 13an lan-munduko euskararen eguna ospatu zen Markinako Uhagon Kultur Elkartean.



Eika, Lealde eta Fagor Arrasate Markinako kooperatibetako Euskara Batzordeek antolatu zuten Lea-Artibai eskualdera begirako ekimen hau, lana euskaraz egitea gaitzat hartu eta eskualdeko enpresa ezberdinetako langileak elkartzeko asmoarekin. Eskualdeko beste enpresak ere ekitaldira gonbidatuak izan ziren.

Bazkalostean enpresen arteko mus eta briska txapelketa egon zen. Guztira 10 bikote aurkeztu ziren. Musean izandako joko gogorraren ondoren, Lealde jantzi zuen txapela eta briskan Fagor Arrasate Markinako bikotea izan zen irabazlea. Txapelaz gain, gazta eder bat eta ardo botila pare bat ere jaso zituzten.

Sari banaketaren ondoren, Andoni Egañak hitzaldi bat eman zuen eta ondoren Ander Lipus antzerkilariaren parodia ikusteko aukera egon zen.

Ekitaldiarekin amaitzeko, luntx eder batekin gozatu zuten parte hartzaile guztiek. Gutxi gora-behera enpresa desberdinetako 70 pertsona bildu ziren. Giro onean eta parte hartzaileen balorazio positiboarekin bukatu zen eguna, beste enpresa batzuk ere mota honetako ekimenak egitera animatu zituztelarik.



Giro onean eta parte hartzaileen balorazio positiboarekin bukatu zen eguna, beste enpresa batzuk ere mota honetako ekimenak egitera animatu zituztelarik.

Universidad de San Diego (California, EEUU)

Un grupo de alumnos de la universidad de San Diego (EEUU) enrolados en dos programas máster, uno en dirección de empresas y el otro en liderazgo, han realizado un seminario sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón. A lo largo de cuatro días, entre el 7 y el 10 de julio, han analizado a fondo nuestra experiencia participando en charlas y debates y realizando visitas in situ a varias cooperativas del Grupo. La foto está tomada en las inmediaciones de Otalora, campamento base del curso.



El "X Congreso Nacional de Materiales" analizó las futuras aplicaciones a la energía y los biomateriales

Diferentes expertos expusieron sus conclusiones teniendo en cuenta las últimas investigaciones realizadas en este campo.

Durante los días 18, 19 y 20 de junio se celebró el X Congreso Nacional de Materiales en el Palacio de Congresos Kursaal de Donostia. El objetivo fue analizar las últimas investigaciones producidas en el campo de los materiales.

Mondragon Unibertsitatea ha sido la encargada de organizar la décima edición del Congreso Nacional de Materiales que bianualmente lleva a cabo la Sociedad Española de Materiales y que se ha convertido en el marco perfecto para la exposición, intercambio y contraste de información sobre la investigación y educación en España en el campo de los materiales.

Escuela de Materiales

Como novedad, esta edición ha estado precedida por la I Escuela de Materiales de la SOCIEMAT que analizó las tendencias actuales y de futuro en dos áreas de actualidad a través de ponencias impartidas por expertos en el tema. Así, Ricardo Santamaría, Doctor en Ciencias Químicas y científico titular del INCAR-CSIC, versó sobre las últimas investigaciones en nuevos materiales aplicados a la Energía; y Soledad Penadés, Doctora en Ciencias Químicas, profesora de investigación del CSIC y líder de la Unidad de Nanomateriales Biofuncionales del CIC biomaGUNE, habló en torno a los Biomateriales.

La escuela está pensada, principalmente, para un público no especializado e interesado en explorar las oportunidades de futuro de los temas seleccionados.

El congreso se desglosó en trece bloques temáticos diferentes que se complementaron con una salida a una empresa o centro tecnológico.



Estructura del congreso

En lo que a contenido se refiere, el congreso se desglosó en trece bloques temáticos diferentes que se complementaron con una salida a una empresa o centro tecnológico. Las áreas temáticas que se desarrollaron fueron, entre otras: Materiales Metálicos, Materiales Cerámicos, Simulaciones Numéricas, Nanomateriales, Biomateriales, Materiales electrónicos y fotónicos, Transporte de líquidos y gases, ...

Entre los ponentes, destacaron: Pedro Miguel Etxenike, Catedrático de Física de Materia Condensada de la EHU-UPV y Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica; el Director de Tecnología de Materiales Compuestos de Airbus España, Pedro Luis Muñoz Esquer; y Birgit Kjaerside Storm, profesora asociada de la Universidad de Aalborg (Dinamarca).

Dada la cercanía de Mondragon Unibertsitatea, el congreso se estructuró con un alto componente educativo, especialmente significativo por los cambios que se están dando en la formación universitaria a consecuencia del Tratado de Bolonia. Por otra parte, y como en ediciones anteriores, los jóvenes investigadores tuvieron una importante participación en el desarrollo del congreso, que se ha convertido en una muy buena oportunidad para su integración en la comunidad científica.

16 funcionarios del gobierno chileno reciben formación en el Campus de Bidasoa

Dentro del programa de colaboración vigente entre la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea y FOSIS, del Gobierno de Chile, 16 funcionarios del Gobierno de Chile han recibido formación en el Campus de Bidasoa.

El programa denominado "Plan dinámico de perfeccionamiento institucional en los ámbitos de superación de la pobreza e inclusión social", ha girado en torno a las políticas sociales y estado de bienestar. En esta línea, se han analizado diversos temas: el empleo como clave de la inserción social, gestión estratégica en unidades microempresariales, participación ciudadana y construcción de partenariado.

Esta es la segunda edición de este programa y los participantes han permanecido entre nosotros a lo largo de un mes.



Convenio de colaboración entre GEP y el Tecnológico de Estudios Superiores de Coalcalco (México)

Contempla el intercambio de alumnos y profesores entre ambas entidades.

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa ha firmado recientemente un acuerdo de colaboración con el Tecnológico de Estudios Superiores de Coalcalco (México).

Detalles del acuerdo

El propósito de este acuerdo es promover el desarrollo internacional por medio de la estimulación y el apoyo a actividades educativas, profesionales e interculturales.

El convenio de colaboración detalla, además, los aspectos que son considerados de interés mutuo: intercambio de estudiantes y profesores, intercambio cultural, proyectos de colaboración o cooperación en investigación, grados conjuntos, programas cortos de entrenamiento, intercambio de cursos, conferencias y seminarios.

El acuerdo tendrá una vigencia de cinco años en los que se potenciarán los proyectos de cooperación y colaboración en las materias que cada entidad identificará como de prioridad



e interés mutuo. En cuanto al intercambio de alumnos, cada universidad aceptará estudiantes a tiempo completo en programas de licenciatura y de posgrado.

Mondragon Unibertsitatea organizó una jornada sobre las tecnologías de microfabricación

Más de 150 personas se dieron cita en el Polo de Innovación Garaia.

Mondragon Unibertsitatea organizó el pasado 2 de Julio una exitosa jornada sobre las tecnologías de microfabricación como ámbito de nuevas oportunidades de negocio para las empresas.

La jornada tuvo lugar en el Polo de Innovación Garaia, donde se dieron a conocer las principales tecnologías de fabricación de microproductos, mostrando nuevas aplicaciones y expectativas de negocio de mercados incipientes.



Análisis práctico

Para ello, expertos e investigadores de prestigio nacional e internacional provenientes de universidades y centros tecnológicos fueron los encargados de analizar el estado de la microfabricación: Ivan Gallego, Patxi Aristimuño, Endika Gandarias y Miriam Pé de Mondragon Unibertsitatea, Atanas Ivanov de la Universidad de Cardiff, M^a Eugenia Rodríguez de Ascamm o Joseba Pérez de Ideko.

También se describieron ejemplos industriales concretos de éxito gracias a la colaboración de empresas como Microsystems UK, Talleres Fiestas, Biotechnology Institute, Industrias Alzuca, MIM-Tech Alfa, Gema medical o Mondragon Assembly entre otros.

Durante los descansos y el almuerzo, diversas empresas expositoras mostraron las últimas novedades y productos en el ámbito de la microfabricación. La jornada fue una ocasión

excepcional para establecer relaciones entre empresas, universidades y centros de investigación.

Al acto se dieron cita más de 150 personas entre gerentes, directores industriales, ingenieros y centros tecnológicos de diferentes comunidades a nivel estatal.

Se dieron a conocer las principales tecnologías de fabricación de microproductos, mostrando nuevas aplicaciones y expectativas de negocio de mercados incipientes.

Oihane Goienetxe MUko ikasleak, Felix Sopelana saria eskuratu du

Driron lixatze eta lehortze aparatuak ingurumenean dauzkan eraginak aztertu ditu.

Oihane Injenieritza Teknikoa Industri Diseinuan ikasi du Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoan, eta dagoneko lanean dihardu.

Felix Sopelana Memoriala Gipuzkoako Peritu eta Industri

Ingeniari Teknikoen elkargo ofizialak ematen duen saria da, karrera amaierako proiektuak sarituz. Bi atal bereizen ditu: proiektu onena eta ikerketa onena, eta Oihane bigarren modalitate honetan lortu du saria.

Oihane Goienetxe

Zertan datza aurkeztu duzun proiektua?

Karrera amaierako proiektua eskolako Ekodiseinu Gelaren bitartez egin nuen IBAI kooperatiban (Fagor Etxetresnak-en barruan dagoena), bertan DRIRON lixatze eta lehortze aparatua garatu eta ekoizten dute. Proiektuaren helburu nagusia DRIRONaren bizi zikloa aztertzea izan zen, ingurumenean dauzkan eraginak aztertu eta ondoren, hauek ere kontutan hartuz, produktua hobetzeko proposamenak eginez.

Gainera, momentuan martxan zeuden aldaketak edo etorkizunerako pentsatuta zeudenak ere aztertu eta baloratu genituen. Azkenik, Ekodiseinuaren metodologia enpresan barneratzea zen beste helburuetako bat, IBAIko langileen partehartzea ezinbestekoa izanik: haiek baitziren produktua, prozesua eta erabilpena hobeto ezagutzen zutenak, eta nik, ordea, beste ikuspuntu ezberdin bat baino ez nien eman.

Zer suposatu du zuretzat sari hau irabazteak?

Sari hau irabazteak poz handia eman dit, ondo baitator edozein



aldetatik begiratuta ere, eta gainera ez nuen inola ere espero. Behintzat bere garaian egindako lana konpentsatu du sariak!

Eskolak berak aurkeztu zituen ikaslearen proiektuak, eta ia ez nion arretarik jarri momentu hartan. Gero, kasualitatez enteratu nintzen emaitzaz.

Eusko Legebiltzarreko Hezkuntza Komisioko bisita

Uztailak 2an, Eusko Legebiltzarreko Hezkuntza Komisioko bisita jaso zuen Mondragon Unibertsitateak.

Eusko Legebiltzarretik, ondorengo bokalak etorri ziren, Onintza Lasa presidentarekin batera: Jone Berriozabal, Leire Corrales, Estibaliz Hernaez, Luke Uribe-Etxebarria, Maria Isabel Celaá, Santi Abascal, Itziar Basterrika, Idoia Cuadra, Montserrat Auzmendi.

Lehenik eta behin, Mondragon Unibertsitatea bisitatu zuten; bertan, unibertsitatearen ezaugarri eta berezitasunak ezagutzeko aukera izan zuten, Iosu Zabala Errektorearen eta MUko Zuzendaritza Batzordearen eskutik. Ondoren, Ikerlan zentru teknologikora abiatu ziren; bertan Ikertegiaren laborategi berriak ikusteko aukera izan zuten, eta Ikerlan eta Mondragon Unibertsitatearen artean garatzen ari diren ikerketa proiektuen berri jaso zuten.



Día mundial del cooperativismo

En el acto se rindió un cálido homenaje a los primeros miembros del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.

“Creando energía cooperativa”. Ese fue el eslogan del 86º Día Mundial del Cooperativismo, celebrado el 17 de julio en el Palacio Euskalduna de Bilbao, y al que asistieron, además de una nutrida representación del mundo cooperativo vasco, el lehendakari Ibarretxe y el Consejero de Justicia, Joseba Azkarraga.

Después de las palabras de Patxi Ormazabal, quien leyó la declaración de la ACI sobre la “lucha contra el cambio climático a través de las cooperativas, y Alfredo Izpizua, presidentes de la Confederación de Cooperativas y del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (CSCE), respectivamente, turno para Pedro Luis Uriarte. En su intervención, el presidente de Innobasque, repasó la coyuntura económica actual, hizo algunas profecías (para situar a la CAPV en los primeros puestos de varios ranking europeos); apostó por la competitividad y la generación de valor añadido para hacer frente a los cambios profundos del escenario mundial; y solicitó la complicitad de todos los agentes cooperativos para liderar la segunda gran transformación de Euskadi.

Por su parte, Joseba Azkarraga aseguró que “la existencia del CSCE ha permitido conformar un movimiento cooperativo vasco, estructurado e interrelacionado, a través de la Confederación y sus respectivas federaciones”. Fue un anticipo del reconocimiento posterior que se tributó a este órgano (a través de sus primeros miembros) con motivo de su vigésimo quinto aniversario.

El lehendakari Ibarretxe clausuró el acto con un mensaje en el que trasladó la idea de la intercooperación como una necesidad acuciante para el futuro: “tenemos que innovar en cooperación para responder eficientemente a los nuevos retos del siglo XXI”.



Ekitaldi ederra

Benetan ekitaldi hunkigarri, dinamiko eta berritzailea izan zen. Pili Kaltzada aurkezleak bikain gidatua, hain erraz entzuten den Pedro Luis Iriarteren ekarpena, lehendakariaren eta Azkarragaren mezu instituzional agungarriak, EKGK-ko hasierako kideen omenaldia, EKGK-ko mugarri nagusiei buruzko ikus-entzunezkoa eta Voices laukotearen musika emanaldia. Tamalez, asistentziak huts egin zuen, ekitaldiak ederrago emango baitzuen aretoan ulki huts gutxiago egon balitz.



LKS potencia su presencia en Madrid y Castilla-La Mancha

El Grupo LKS y la consultora INSIFOR han constituido una empresa especializada en la realización de estudios socioeconómicos para instituciones públicas y a la gestión de proyectos transnacionales.



LKS tiene previsto potenciar su presencia en Madrid y Castilla-La Mancha, donde Insifor es una organización con un prestigio consolidado y cuenta con una importante cartera de clientes tanto en el sector público como en el privado, que se va a ver beneficiada al ampliar su catálogo de servicios con las competencias técnicas y las soluciones profesionales garantizadas por el área de consultoría de LKS.

El grupo LKS es uno de los principales referentes del sector de los servicios profesionales en nuestro país. Cuenta con más de 900 personas en plantilla y ha superado los 64 millones de euros de facturación en el ejercicio de 2007.

Está formado por dos sociedades cooperativas y más de una decena de empresas participadas con distinta forma jurídica, manteniendo una trayectoria de permanente expansión y crecimiento sostenido y una filosofía basada en valores humanos y sociales.

Más allá de su despliegue natural en el País vasco, el desarrollo efectuado a lo largo de los últimos años ha supuesto la consolidación de su presencia en todo el estado, con oficinas en Madrid, Barcelona, Santiago de Compostela, Málaga...

Esta actividad emergente de LKS en el mercado internacional cuenta en la actualidad con implantaciones en Costa Rica, Francia, México y Uruguay, y planteando nuevas aperturas en República Dominicana, República Checa, Polonia, Marruecos y China.

Así mismo, cuenta con una amplia red de colaboradores a nivel internacional en Portugal, Francia, Italia, Inglaterra, Polonia, Turquía, India...

El método "Cadena Crítica" permite la reducción del plazo de ejecución de los proyectos y el aumento del número de proyectos realizados con los mismos recursos.

Plan de Acogida a nuevos socios de Caja Laboral

Primera tanda de nuevas incorporaciones societarias de Caja Laboral, que han participado en un programa de acogida de tres días de duración. Uno de ellos es el "día corporativo" aderezado con varias actividades a lo largo de la jornada: proyección del diaporama de MONDRAGON en la sede central del grupo, visita a una empresa industrial, presentación del grupo cooperativo, visita al museo Arizmendiarieta, y posterior almuerzo en Otalora, donde está tomada esta foto.



Agenda formativa

Pertsonen garapena eta taldetako lidergoa aditu ikastaroa

Izena emateko epea ireki da.

Ireki da epea Pertsonen Garapena eta Taldetako Lidergoa aditu ikastaroan izena emateko. Matrikula formalaz arazotuta da, eta 2009ko urtarrilaren 9an hasiko da ikastaroa.

Nori zuzenduta: talde zuzendari eta arduradunei, pertsonak kudeatzeko sailetan dabilen teknikari eta zuzendariak, joera berriak kontuan hartu nahi dituzten zuzendariak, goi mailako unibertsitate tituludunei, eta abar.

Informazio gehiago: Elena Quevedo (615 74 53 42); elena_quevedo@huhezi.edu.

Nueva edición del MBA-Máster oficial en dirección de empresas

Comenzará en octubre.

En octubre dará comienzo una nueva edición de este programa dirigido tanto a jóvenes postgraduados como a profesionales en activo.

El programa se estructura en tres partes:

- Formación troncal a impartir entre octubre y enero.
- Especialización en: dirección general, dirección financiera, dirección de marketing, logística y transporte y gestión y dirección de entidades deportivas.
- Proyecto final aplicado que finalizará en noviembre de 2009.

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

Máster on line en banca y bolsa

Cuenta con un programa flexible adaptado a cada alumno.

Es un programa dirigido tanto a profesionales del mundo de la Banca y de la Bolsa, como a todas aquellas personas que deseen especializarse en estos temas.

En este programa se desarrollan entre otros los siguientes módulos:

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

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

Cursos previstos para septiembre

Titulo	Fecha Inicio	Horas
Curso avanzado en automatización industrial	16-Sep-08	150
Curso Avanzado en Desarrollo Web con J2EE	23-Sep-08	80
Configuración de Routers Cisco	5-Sep-08	32
Dirección de reuniones y trabajo en equipo	8-Sep-08	16
La integración de la calidad, el medio ambiente y la seguridad en la gestión empresarial	9-Sep-08	24
Configuración Avanzada de Redes	12-Sep-08	24
El cambio rápido. Metodología SMED	15-Sep-08	20
Automatismos eléctricos	15-Sep-08	36
Regulación y control de procesos industriales	16-Sep-08	40
¿Cómo poner en marcha una centralita de telefonía IP? (ASTERISK)	16-Sep-08	8
Gestión de la Seguridad Informática	16-Sep-08	50
Management Estratégico	17-Sep-08	8
STEP7 e Introducción a los PLC's SIEMENS S7	22-Sep-08	24
Mejora de métodos. MTM1 y MTM2	23-Sep-08	12
¿Cómo poner en marcha una centralita de telefonía IP? (CISCO)	23-Sep-08	8
¿Cómo monitorizar, en tiempo real, la disponibilidad de mis sistemas informáticos?	23-Sep-08	6
Calidad en el proceso de fabricación	30-Sep-08	36



Oferta formativa corporativa

Dirección de la Innovación (3ª Edición)

22,23,29 y 30 setiembre de 9,00 a 18,30h.

Objetivos

- Desarrollar un diagnóstico de las capacidades de dirección de la innovación de la empresa como punto de partida de un programa de transformación.
- Identificar los aspectos clave de dirección en los que debe intervenir para hacer más innovadora su empresa.
- Seleccionar y gestionar eficazmente iniciativas estratégicas y proyectos de innovación.

Más información: www.otalora.com.

Consolidación de Estados Financieros

24 de setiembre de 9,00 a 18,00 horas

Objetivo

- El programa ha sido desarrollado para técnicos del área económico-financiera con buenos conocimientos de contabilidad financiera, y de la nueva normativa contable, si bien no son necesarios conocimientos previos de consolidación de balances.

Más información: www.otalora.com.



Clausura del "Curso experto en dirección de empresas de distribución"



El pasado 19 de junio se realizó la clausura del Curso experto en dirección de empresas de distribución. Este curso de postgrado es fruto de la colaboración que mantienen Otalora y el Departamento de Desarrollo de Personas del Grupo Eroski, siendo esta la 12ª edición.

En esta ocasión han tomado parte un total de 14 responsables y directivos provenientes de distintas áreas y negocios del Grupo. A lo largo del periodo lectivo se abordaron contenidos centrados en los procesos del sector de la distribución, destacando la importancia de las personas y de la innovación.

La clausura estuvo precedida por la presentación de los proyectos realizados por los participantes y contó con la asistencia de varios directivos del Grupo Eroski, quienes destacaron la calidad de los proyectos, enfocados básicamente en

la iniciativa de nuevos negocios.

Es de destacar la satisfacción de los participantes, quienes, a pesar de la dureza de compaginar la formación con el trabajo, consideraban que el esfuerzo ha merecido pena.

MUKIDE, Mondragon Unibertsitateko ikasle ohien elkarteak badu logoa

Mondragon Unibertsitateko ikasle ohien elkarteak, MUKidek, logo berria estreinatu berri du. Lehiaketa antolatu zen eta aurkeztutako 17 diseinuetatik, irabazlea alboan ikusten duzuen aukeratu zuen epaimahaiak. Egilea, Aarón Busca Izquierdo da, oñatiarra, eta Telekomunikazioetako Ingeniaritza Teknikoko ikaslea.

Irabazleak, Nitnendoren Wii bat eskuratu du, Wii Sports jokoa barne.



Las asambleas generales de las cooperativas Rochman y Ulma C y E aprueban la integración de Rochman en el Grupo Ulma

Obedece al intento de alcanzar una mayor eficacia en la gestión de negocios donde las sinergias multiplican las capacidades.



El pasado mes de mayo las asambleas generales de las cooperativas Rochman y Ulma C y E aprobaron la integración de Rochman en el Grupo Ulma. En línea con la política empresarial del Grupo Ulma esta integración obedece al intento de alcanzar una

mayor eficacia en la gestión de aquellos negocios donde las sinergias multiplican las capacidades.

La motivación principal para realizar la integración radica en que cada una de las actividades de Rochman, minería, manutención y packaging, se corresponde con líneas de negocio, modelos de gestión y niveles de riesgo diferentes e independientes.

Por tanto, se trata de alcanzar una gestión independiente y más eficaz en cada una de las tres actividades o líneas de negocio. Por ello, el procedimiento planteado se proyecta sobre la base del aprovechamiento de las sinergias y la optimización de los recursos de Rochman, S. Coop en las cooperativas integrantes de Grupo Ulma, S. Coop.

Visita del Magnesium Innovation Centre de Alemania

Representantes del Magnesium Innovation Centre de Alemania han visitado recientemente Goi Eskola Politeknikoa.

Entre los visitantes: Dietmar Letzig y Achim Wendt, responsables del grupo de aleaciones de magnesio de forja dentro de MagIC de GKSS-Forschungszentrum, Geesthacht, Alemania.

El objetivo de esta visita fue establecer diversas líneas de colaboración entre ambos centros, por lo que se definieron mecanismos para el intercambio de investigadores y para la colaboración de ambas entidades en proyectos europeos, que tendrán especial incidencia en el área de Procesos Avanzados de Conformación de Materiales de MGEP.



OSATU dona desfibriladores a la Cruz Roja de Gipuzkoa

Destinados a la realización de cursos de formación para sus voluntarios.

La donación ha sido posible, gracias al convenio de colaboración firmado por la Cruz Roja con la Corporación MONDRAGON, a través de su cooperativa Osatu. Enrique Samaniego, Presidente de Cruz Roja Gipuzkoa, ha agradecido la donación, "que permitirá intensificar la utilización del desfibrilador en playas y otros lugares públicos del territorio".

Cruz Roja desarrolla programas de formación para la reanimación cardiopulmonar y el uso de equipos de desfibrilación, tanto para sus voluntarios como para otros ciudadanos que lo deseen, habiendo impartido cursos en Gipuzkoa a más de 1.000 personas en los últimos tres años, de los que 400 eran voluntarios de la entidad. Varios estudios confirman que, la utilización del DEA por parte de personal suficientemente formado, resulta fundamental para la supervivencia de pacientes con paro cardiorrespiratorio extrahospitalario.

Evitar la muerte súbita

En este sentido, Félix Ajuria, Gerente de Osatu, recordó que la enfermedad cardiovascular es la primera causa de muerte en los países desarrollados, siendo una de sus manifestaciones más dramáticas la "muerte súbita cardiaca" (MSC) propiciada por una detención repentina de la actividad eléctrica del corazón. La mayor parte de estos casos se producen antes de llegar al hospital, esti-

En España se producen cada año más de 24.500 paradas cardíacas extrahospitalarias, "cuatro veces más que accidentes de tráfico", lo que equivale a una media de una parada cardíaca cada 20 minutos.

mándose que la probabilidad de supervivencia disminuye en torno a 7-10% por cada minuto de retraso en la desfibrilación. Por tanto, el eslabón clave de la cadena de supervivencia es la desfibrilación precoz.

En España, indicó Ajuria, se producen cada año más de 24.500 paradas cardíacas extrahospitalarias, "cuatro veces más que accidentes de tráfico", lo que equivale a una media de una parada cardíaca cada 20 minutos. Una de las principales causas de la MSC son las arritmias ventriculares letales, que son tratadas mediante una descarga eléctrica (desfibrilación) suministrada con ayuda de un desfibrilador externo automático.

Para ello es clave la formación del personal en el manejo de los desfibriladores, objeto principal de los cursos de Cruz Roja, y la disponibilidad física de dichos desfibriladores. Algo a lo que podría ayudar de forma decisiva la entrada en vigor de la prevista normativa estatal, anunciada por el Ministro de Sanidad Bernat Soria, dirigida a la instalación obligatoria de desfibriladores semiautomáticos en lugares de grandes concentraciones de gente, como aeropuertos, centros comerciales, estadios, playas etc.



Aitor Ayastuy, nuevo director general de Ulma Construcción

Aitor Ayastuy Ayastuy (Mondragón, 1968) ha asumido, recientemente, el puesto de Director General de ULMA Construcción. Diplomado en Empresariales por la Universidad de Mondragón y Licenciado por la Universidad del País Vasco, compaginó sus estudios con prácticas en distintas empresas de la MCC, perfeccionando su formación y conociendo de primera mano la forma de trabajo y filosofía de distintas cooperativas. Realizó un MBA en la Universidad escocesa de The Robert Gordon University tras su labor como financiero en una constructora local.

En 1995 inició su andadura en el Grupo ULMA como Controller en el actual negocio de ULMA Agrícola, hasta que en 1997 cruzó el charco hasta Argentina, primero como Controller y después en 2001 como Gerente de la filial, pero ya en ULMA Construcción. Retornó a la empresa matriz en España y realizó labores de Area Manager de ULMA Construcción. Con la reorganización de la división internacional fue nombrado en 2005 Gerente de América.



Fagor Arrasate presenta una nueva servoprensa con tecnología DDC

En la presentación tomaron parte representantes de más de cien empresas de todo el mundo.

Fagor Arrasate, ha presentado recientemente un nuevo modelo de servoprensa que tiene numerosas ventajas respecto a otras que existen en el mercado. Esta nueva servoprensa permite a los estampadores mejorar la productividad y el rendimiento, así como reducir el consumo energético. La presentación de la nueva tecnología se realizó en un brillante encuentro de dos días que tuvo lugar en la fábrica principal de Fagor Arrasate y a la que asistieron representantes de cien empresas de todo el mundo. Las ponencias técnicas y las demostraciones prácticas sobre máquina se complementaron con una visita guiada privada y una cena de gala en el museo Guggenheim de Bilbao.

Todos los participantes mostraron un enorme interés por este tipo de máquina que, sin duda, determina un nuevo estándar en la industria.

Mejorar la productividad

El desarrollo del control de esta nueva servoprensa se ha realizado en colaboración con ABB utilizando la tecnología DDC (Dynamic Drive Chain). Se ha calculado que la utilización de la nueva servoprensa FAGOR permite incrementar las productividad en un 30%. Esto es posible porque los tiempos de ciclo se optimizan enormemente ya que el movimiento del carro se controla a voluntad. El servomotor elegido para este nuevo modelo de servoprensa FAGOR permite un movimiento del carro más rápido. Asimismo, la servoprensa permite reducir dicha velocidad de proceso justo en el momento de la conformación para mejorar la calidad de la estampación, compensando esta disminución de velocidad durante el resto del ciclo a fin de que no se resienta la producción. Se ha comprobado que es posible estampar a una velocidad un 40% menor que la empleada actualmente y, aún así, mejorar la productividad. Esto supone una ventaja fundamental ya que se aumenta la producción.

Una de las características clave de la nueva servoprensa es la limitación de la potencia instalada a un nivel considerablemente más bajo que otras soluciones de servo prensa. Esto es debido al ingenioso diseño híbrido que combina el servomotor con un volante de modo que,

Esta nueva servoprensa permite a los estampadores mejorar la productividad y el rendimiento, así como reducir el consumo energético.



durante la estampación, justo cuando el requerimiento de potencia es más elevado, se utiliza la energía que se ha acumulado en el volante de inercia de la prensa.

Otra ventaja importante del nuevo sistema es que puede aplicarse, asimismo, a prensas existentes convirtiéndolas en servoprensas. Algún participante en las jornadas comentó que el nuevo sistema puede considerarse como un Ave Fénix que hace renacer viejas prensas con prestaciones muy poderosas.



KIDE suscribe un acuerdo con AQUIVEN

Se trata de un acuerdo de representación con AQUIVEN de Venezuela para que ésta distribuya en exclusiva los productos de KIDE en este país.

AQUIVEN es una empresa creada por AquiMadeira, distribuidor e instalador portugués de maquinaria para hostelería y colectividades, y desde hace 25 años cuenta ya con delegaciones en Polonia, Mozambique y Angola. La filial venezolana planea abrir 4 oficinas en los próximos dos años, la primera de las cuales se inauguró el pasado 2 de julio.

AQUIVEN recibirá apoyo de la cooperativa vasca en productos de frío industrial y cámaras frigoríficas y completará su oferta de aparatos de cocción, lavado vajilla, vitrinas, hornos, mobiliario y máquinas de preparación estática y dinámica con proveedores portugueses, italianos, y otras empresas vascas.

La gran implantación de la comunidad portuguesa, especialmente Madeirense, en Venezuela, donde está histórica-



Los directores de Aquimadeira y Aquiven junto con representantes de todas las empresas del acuerdo (entre ellos Josu Tornay director general de Kide) durante la inauguración de la primera oficina en Caracas.

AQUIVEN recibirá apoyo de la cooperativa vasca en productos de frío industrial y cámaras frigoríficas.

mente muy ligada al mundo de la hostelería, convierten a este país en un mercado de enorme potencial para AquiMadeira. La empresa portuguesa cuenta desde hace años con contactos muy importantes en sectores relacionados con la hostelería por lo que el proyecto de creación de la nueva filial se empezó a gestar hace ya cinco años.

I concurso de pintura para hijos de socios y trabajadores del Grupo ULMA

El pasado día 19 de junio se celebró en las instalaciones del Grupo ULMA en Garagaltza la entrega de premios del primer concurso de pintura dirigido a hijos de socios y trabajadores del Grupo ULMA. Las ganadoras, de entre los cerca de 100 dibujos recibidos, fueron Ane Maiztegi en la categoría hasta 6 años y Ane Zuloaga en la categoría hasta 10 años quienes recibieron una bicicleta de manos del presidente del Grupo ULMA, Xabier Mugarza.

En la imagen, un instante del acto de la entrega de premios.



Homenaje a los jubilados de EDESA

A principios de julio las 63 personas que se han jubilado en Edesa durante estos últimos tres años recibieron un merecido homenaje en Bilbao. La jornada comenzó con una visita guiada al Museo Guggenheim, momento que aprovecharon para realizar la foto de grupo.

En total se reunieron cerca de 125 personas, entre jubilados y acompañantes, que hacia el mediodía se desplazaron hasta el restaurante Casa Vasca donde compartieron una comida amenizada con música y bailables.

Por su parte, también estuvieron en el homenaje Fernando Gómez Acedo como presidente del Consejo Rector; Javier Egido, gerente del negocio de confort; y Janire Ereño, como responsable del departamento de recursos humanos de Edesa.



Euskadiko Kutxak bi sukurtsal berri ireki ditu

Bata Fuenlabradan (Madrilen) eta bestea Gijonen.

Horiekin guztira 400 sukurtsal inguru ditu hainbat Autonomia Erkidegotan, eta hazte eta hedatze-plan handiguratsua du.

Madrilgo Erkidegoan Euskadiko Kutxak hamaika sukurtsal ditu, eta urte amaiera aurretik zazpi sukurtsal gehiago irekitzeko asmoa du. Berriz, Asturiasen egun arte hamasei sukurtsal daude irekita, eta urtea amaitu aurretik sukurtsal berri bat ireki nahi da.

Finantza-entitateak atek irekita izaten ditu 08:30etik 14:15era, eta sukurtsaletako askok baita



En la Comunidad de Madrid, Caja Laboral dispone de once oficinas y tiene previsto abrir siete oficinas más antes de fin de año, mientras que en Asturias son 16 las oficinas abiertas hasta la fecha.

16:15etik 19:45era ere. Hortaz, arratsalde bezeroei zerbitzua ematen dien Finantza Entitate bakarra da

Bestalde, 2007ko Stiga txostenaren arabera, bezeroaren arretan eta tratuan Estatuko bigarren Entitatea dela Euskadiko Kutxa.

Ponencia

Cooperativas “filiales”



Las cooperativas “filiales” son cooperativas participadas mayoritariamente por otras cooperativas. Ante su proliferación en los últimos años, se ha redactado una ponencia que analiza si éstas deben ser miembros del Congreso, sus criterios de participación en la Reconversión de Resultados, en los Fondos Corporativos o en la Identidad Visual Corporativa.

T.U. lankide

Las **cooperativas “filiales”** son una expresión de nuevo cuño en el mundo cooperativo. Un neologismo *made in MONDRAGON* que sirve para designar a aquellas cooperativas que dependen de otra principal. Una nueva realidad que, para entendernos, se puede explicar en términos de parentesco familiar madre (cooperativa matriz) e hijo (cooperativa filial).

Cooperativización parcial. Las cooperativas filiales eran algo inaudito hasta hace bien poco en MONDRAGON, pero en los últimos años demuestran una tendencia al alza manifiesta. Y es que son una forma de ir cooperativizando desde su origen el lanzamiento de nuevas actividades, que de otra manera hubieran tenido que andar sus primeros pasos en forma de sociedades de capital.

Asimismo, las nuevas actividades –y los procesos de cooperativización de sociedades de capitales– requieren la aportación inicial de recursos económicos habitualmente fuera del alcance de los socios de trabajo. El origen de estos recursos requiere con frecuencia una participación

activa de la cooperativa matriz y de la solidaridad corporativa, tanto a nivel de División como de la propia Corporación. La apuesta por la generación de empleo cooperativo y las posibilidades que permite la nueva legislación cooperativa vasca, han propiciado que en muchos de estos casos la figura utilizada sea la de cooperativa “filial”. Esos son los casos de nuevas cooperativas como por ejemplo Ceramat, Ulma Precinox, Fagor Ederlan Tafalla, Multifood, o GSR.

El **objetivo** es claro: Se trata de conseguir al menos la cooperativización parcial de las nuevas actividades, entendiendo que ello es bueno en sí mismo y, por otro lado, facilita –en su caso– una posterior progresiva cooperativización de la entidad.

Además, hay que tener en cuenta que algunas de estas cooperativas “filiales” se plantean como un modelo transitorio, entendiendo que, en un período entre 3 y 5 años, estas actividades terminarán transformándose, en la mayoría de los casos, en una cooperativa autónoma. n

Problemática que suscitan las cooperativas filiales

Sin duda, la problemática institucional esencial que plantean las cooperativas “filiales” tiene relación con el distinto grado en que los conceptos básicos cooperativos –y, en concreto, el control de la entidad por los socios cooperadores, la organización democrática, etc.– (tal como son definidos por la Alianza Cooperativa Internacional y por los Principios Básicos) son aplicados en estas modalidades jurídicas. En cualquier caso, también se plantean otras interrogantes.

¿Son miembros de MONDRAGON?

La ponencia señala que sí, ya que el carácter de una entidad como parte de la Corporación lo tienen las cooperativas “socios” y todas sus entidades filiales, al margen del derecho de voto en el Congreso.

¿Pueden ser miembros del Congreso?

No deben ser miembros del Congreso mientras sean cooperativas filiales, ya que esa situación supondría una duplicidad de la representación atribuida a las cooperativas socios.

¿Se pueden adherir las cooperativas filiales a Lagun-Aro EPSV?

La ponencia se postula a favor de su adhesión a Lagun-Aro EPSV. Se entiende que es positivo que las cooperativas “filiales” accedan, en condiciones equivalentes a las de los miembros del Congreso –con las especificidades que se establezcan– no sólo a Lagun-Aro, EPSV, sino también a los fondos corporativos, a la reconversión de resultados y a los presupuestos de las oficinas centrales divisionales y Centro Corporativo.

¿Pueden utilizar la identidad visual de MONDRAGON?

Se considera que las cooperativas “filiales” deben acceder a la utilización de la identidad visual corporativa de MONDRAGON en términos equivalentes a los establecidos para las entidades “filiales” en general.

En resumen, las cooperativas “filiales” son una nueva realidad que trata de expandir la forma jurídica cooperativa hacia figuras intermedias entre la cooperativa y la sociedad de capitales. Así se hace posible una cooperativización “parcial” que, hasta entonces, sólo era abordable desde la perspectiva de la sociedad de capitales.

La vocación de las cooperativas “filiales” es que sean una fórmula temporal hacia una cooperativa autónoma.

La ponencia propone que las cooperativas “filiales” sean consideradas miembros de MONDRAGON, que se puedan adherir a Lagun-Aro EPSV, que participen como una cooperativa más en los fondos corporativos, en la reconversión de resultados y en los presupuestos de las oficinas centrales divisionales y del Centro Corporativo y que puedan utilizar la identidad visual corporativa. Asimismo, estima que estas cooperativas no deben ser miembros del Congreso de MONDRAGON ni de las Asambleas Generales de las Divisiones. n

Kooperatiba “filialak” Kongresuan?

Ponentziak, beste gai batzuen artean, kooperatiba “filialak” Kongresuko kideak izan behar duten ala ez definitzen du, eta emaitzen birmoldaketan, fondo korporatiboetan edota irudi korporatiboan parte hartze-ko irizpideak ere aztertzen ditu.

Figura berria da baina geroz eta gehiago hedatzen ari dena MONDRAGON taldean azken urteotan. Kooperatiba “filialek” planteatzen dituzten antolamenduko gaiekin, finantzarioekin eta abarrekin batera, sakoneko auzia modalitate juridiko horietan oinarritzko kontzeptu kooperatiboak ezartzeko maila desberdinei lotuta dago (Nazioarteko Aliantza Kooperatiboak eta gure Oinarritzko Printzipioek definitzen dutenaren arabera) eta, zehazki, bazkide lankideek entitate kontrolatzeari dagokionez, antolamendu demokratikoari dagokionez...

Ponencia

Desempleo estructural



Ponentzia honen muina kooperatibetan egiturazko langabeziari aurre egiteko proposamen berriak garatzea da. Soluziobide horiek "Behin betiko birkokapenak" eta "Aurretiko erretiroak" dituzte ardatz.

T.U. lankide

El objetivo de esta ponencia es poner en marcha nuevos mecanismos y criterios para lograr una mayor efectividad en la solución a las situaciones de desempleo estructural que pueden presentarse en las cooperativas. Dos son las vías para intentar reconducir esta situación: las reubicaciones definitivas y las prejubilaciones. **n**

Reubicaciones definitivas

Esta ponencia parte de un diagnóstico bastante certero, que señala los serios problemas para que las cooperativas acepten las reubicaciones definitivas planteadas por Lagun-Aro, ente gestor de la "Prestación de reubicaciones".

La cualificación más baja que la establecida por las cooperativas para las nuevas incorporaciones, una menor polivalencia y una edad más alta que la deseada son, en un amplio porcentaje de casos, las razones que llevan a las cooperativas receptoras a dar su negativa a las propuestas realizadas por Lagun-Aro. De manera que para seguir practicando uno de los mecanismos de solidaridad intercooperativos más característico de MONDRAGON, como son las reubicaciones de personas, la ponencia propone una serie de cambios estructurales en la gestión de la prestación.

Nueva hoja de ruta. En primer lugar, la cooperativa solicitante deberá ser declarada en "desempleo estructural" por parte de la Comisión de Prestaciones de Lagun-Aro. A continuación, se establece un porcentaje de un 2% que se apli-

ca sobre una plantilla de referencia de trabajadores (número de socios + número de TCAs x 1,5) que determina el número de reubicaciones definitivas obligatorias para cada cooperativa. Por ejemplo, una cooperativa con 85 socios de trabajo y 10 eventuales estaría obligada a reubicar definitivamente a 2 socios de la bolsa de desempleados estructurales. Es decir, $85 + (10 \times 1,5) = 100$.

Además, si este remanente supera las 100 personas, el límite de esfuerzo exigible a cada cooperativa nunca podrá superar el 10% del total de excedentes estructurales del bolsín.

Proximidad geográfica y afinidad profesional. Desde el punto de vista de la gestión, se actuará en un primer nivel en el ámbito de la misma Comunidad Mutualista de Lagun-Aro y de las cooperativas de la misma División, siempre que sea coherente con el principio de cercanía, para acudir seguidamente al resto de cooperativas, intentando primar los criterios de proximidad geográfica y afinidad profesional.

Egiturazko langabeziari aurre egin

Ponentziak nahi duena, funtsean, kooperatibetan egiturazko langabeziaren inguruan ager daitezkeen egoerak konpontzeko eraginkortasun handiagoa lortzea da. Eta arazoari konponbidea emate aldera bi bide aztertzen dira:

Behin betiko birkokapenei dagokienez, irizpide berriak proposatzen dira egiturazko langabetuak kooperatibetan birkokatzeko. Planteamentu berriarekin birkokapena derrigor bete beharreko baldintza bihurtzen da kooperatiba hartzailearentzat.

Aurretiko erretiroei buruz, oinarrian, 55 urterekin hasteko aukerarekin zehazten da, eta, irizpide orokor gisa, iraupena 61 urtera arte luzatzeko aukerarekin, gehienez ere 6 urteko iraupenarekin. Halere, neurria egoera kritikoa dauden kooperatibetan gerta daitezkeen ezohiko kasuen testuinguruan kokatzen da.

Periodo de cómputo: Para conocer cómo evolucionan en cada cooperativa las reubicaciones definitivas, se establece un periodo temporal de cuatro años para la acumulación del contador, de forma que se computen las reubicaciones realizadas en dicho periodo. Transcurridos estos 4 años desde la primera reubicación definitiva, ésta desaparecería del contador, permaneciendo activas las realizadas con posterioridad.

Por lo tanto, la reubicación se convierte en un requisito de obligado cumplimiento para la cooperativa receptora, que no podrá poner limitaciones por razón de edad, formación o nivel profesional. Por su parte, la cooperativa cedente estará obligada a configurar un grupo de excedentes equilibrado y adaptado al perfil general de su plantilla.

Jubilaciones anticipadas

En coherencia con la necesidad de adecuar todos los mecanismos a previsibles situaciones de desempleo más importantes, es necesario revisar también la prejubilación.

La prejubilación hoy

Actualmente, el límite de edad para acceder a la prejubilación es de 58 años y el periodo máximo de permanencia en esta situación es de tres años. Sin embargo, existe un colectivo entre la edad de 50 y 58 años, para el que, de hecho, no existen soluciones en la mayoría de los casos, manteniendo las cooperativas situaciones de subactividad hasta que los socios cumplan los 58 años. Esto es así porque es un colectivo en el que la reubicación definitiva resulta muy problemática, de manera que la ponencia propone reubicaciones provisionales de carácter continuo hasta que lleguen a la fecha de jubilación en su cooperativa de origen.

Propuesta: Prejubilación a los 55 años

La propuesta de fondo de la ponencia consiste en posibilitar que la prejubilación pueda iniciarse a los 55 años, y que su duración pueda extenderse como criterio general hasta los 61 años y con una duración máxima de 6 años.

Se trata de una propuesta que tiene su trascendencia, y sobre la cual se realizan las siguientes consideraciones:

- Esta medida se contempla en el contexto de las **circunstancias de excepcionalidad** que se pudieran presentar en cooperativas con una situación crítica en cuanto a su viabilidad, y elevado desempleo al mismo tiempo. Por tanto, deberá estar sujeta a la calificación de "desempleo estructural", que afecte significativamente a la situación de la cooperativa, que la cuenta de resultados se vea seria y estructuralmente afectada por dicho concepto y que se adopte un plan de viabilidad con medidas suficientes para hacer factible el proyecto empresarial en el futuro.
- Esta modalidad constituye una posibilidad de **gestión para Lagun-Aro**, pero nunca un derecho automático para la cooperativa. De hecho, será el Comité de Prestaciones de Lagun-Aro quien, una vez que se den las condiciones recogidas en el párrafo anterior, decida de manera objetiva aquellos casos en los que se hace necesaria la utilización de esta ampliación de la edad de prejubilación hasta los 55 años.
- En cualquier caso, la anticipación de la prejubilación que se propone no significa en ningún caso una referencia que induzca a la generalización de los procesos de jubilación anticipada respecto a los procesos de jubilación ordinaria.
- Por el contrario, la Comisión Permanente y el Consejo General de MONDRAGON entienden que la dinámica reglamentaria establecida de jubilación a una edad ordinaria de 65 años (posiblemente a retrasar en el futuro) debe valorarse en su justa medida y positivamente, y por tanto, conviene ir hacia una generalización de dicha práctica.

De hecho, la nueva situación planteada obedece a unos escenarios concretos y a una excepcionalidad ligada a la calificación de desempleo estructural y de crisis en la cooperativa.



Juan Mari Otaegi Presidente del Congreso

Irailaren 24ean egingo da hurrengo Kongresu Kooperatiboa. Bi ponentzia eztabaidatuko dira bertan –Egiturazko langabezia eta Kooperatiba “filialak”–. Otaegirentzat hauxe izango da zuzenduko duen azken Kongresua.

“Los mecanismos de solidaridad necesitaban un nuevo impulso”

Evidentemente, no todos los congresos son iguales. ¿Cómo calificarías el próximo?

La verdad es que desde que el Pleno del Congreso tomó la decisión de que un amplio abanico de materias podía discutirse en la Junta de Congressistas, le dimos al Congreso un carácter más cercano. De la solemnidad de un Congreso obligatorio cada cuatro años, salvo que hubiera temas de gran trascendencia, hemos pasado a una situación en la que ya es normal que cada uno o dos años se traten distintas ponencias. Y en este contexto de normalidad y de cercanía hay que emplazar el próximo “Congreso”.

¿Qué sensaciones precongresuales tienes? ¿Cómo se está llevando a cabo la rutina institucional de la tramitación de ponencias? ¿Algo que destacar?

Pues como tú bien dices las cosas se están llevando dentro de la rutina institucional, es decir con completa normalidad. Cada cooperativa, a su modo, ha realizado su análisis y reflexión, sin que merezca la pena destacar nada especial.

Las ponencias

¿Qué opinión te merecen las ponencias que se presentan “Desempleo estructural” y “Cooperativas filiales”? Son de naturaleza diferente y por lo tanto cubren diferentes necesidades.

La de “Desempleo estructural” busca una mayor efectividad en los mecanismos de reubicación de los socios que están en esta situación. Es una inquietud que surgió en los grupos de trabajo que reflexionaron sobre el Sentido de la Experiencia y que se terminó incorporando a la propia ponencia el pasado año 2007. Como desarrollo de aquel mandato ha surgido la presente ponencia.

En cuanto a la de “Cooperativas filiales”, yo diría que tiene un carácter marcadamente institucional en la medida que regula la presencia o no de las citadas Cooperativas en el Congreso. La verdad es que la figura de lo que denominamos cooperativas filiales es de las más utilizadas en el lanzamiento de nuevas cooperativas, y lo primero que hay que resaltar es su enorme valor positivo como

plataforma de lanzamiento cooperativo. Pero se hacía necesario discernir si todas las cooperativas filiales debieran de formar parte del Congreso o por el contrario se precisaba de cumplir algunos requisitos, además del propio hecho de ser una cooperativa filial. Y a esto da respuesta esta ponencia.

Son, por tanto, dos ponencias que completan el acervo normativo de la Corporación en dos materias muy diferentes.

Respecto a la primera, ¿fallan tanto los mecanismos de solidaridad intercooperativa para tener que llevar al Congreso una ponencia que establezca una norma obligatoria de reubicaciones definitivas?

Quizás la palabra “fallan” no sea la más adecuada, pero sí se puede decir que los mecanismos están desengrasados y que necesitan de un nuevo impulso. Afortunadamente, hemos vivido años de bonanza económica en los que determinados mecanismos, como el de las reubicaciones, no han sido tan necesarios, y ello ha ido conformando una manera de resolver las situaciones que no nos va a servir para hacer frente a los años de mayor dificultad que se nos avecinan. Pero esto que digo será también aplicable a otras facetas de la gestión empresarial, sin duda alguna.

¿Ha habido muchas enmiendas? ¿Más de las esperadas? ¿Es previsible un cambio sustancial en las ponencias presentadas tras la recepción de enmiendas?

La extensión de las ponencias no era muy grande y por tanto el número de enmiendas tampoco. Considero normal el número de enmiendas que hemos recibido y como también es habitual está sustentado en pocas cooperativas. Las enmiendas estarán ya en manos de las Cooperativas cuando se publique este número de la revista y cada uno podrá hacer su propia valoración.

Este será tu último Congreso cooperativo. ¿Qué se siente?

Es una pregunta un tanto adelantada ya que todavía falta algún tiempo para el Congreso y la verdad es que si no me llegas a hacer la pregunta hubiera contestado a todo sin acordarme de ese hecho. Por lo tanto, no puedo inventarme ahora lo que no siento. No se lo que sentiré ese día, pero me imagino que no puede ser sino un sentimiento de alegría por haber tenido la oportunidad de presidir el Congreso y la Comisión Permanente. Y también un sentimiento de agradecimiento que llevaré siempre conmigo como ese recuerdo al que siempre te agarras cuando quieres sentirte bien.

¿Algo más?

Ya que la pregunta anterior parece venir en términos de despedida, aprovecharé esta atalaya del TU para hacerlo. La verdad es que para mí la mejor manera de despedirme es diciendo agur. Como sabes muy bien, en Euskara el agur se utiliza tanto para el saludo como para la despedida. Y quiero que se fundan en ese agur mi saludo esperanzado al futuro, con mi agradecimiento más sincero por lo que he recibido en el pasado. n

“Talde kooperatiboaren izaeran dago gure indarra”

Kongresuaren formatua mantenduko da edo berrikuntza-zen bat edo beste sartuko da?

Batzorde Iraunkorrean hausnarketa bat egin genuen Kongresua erakargarriagoa izateko formatuari dagokionez eta, horren ondorioz, hainbat aldaketa egitea adostu genuen: batetik, goizetik egitea; bestetik, kanpoko hizlari interesgarri bat ekartzea. Edukiei dagokienez, didaktikoak izatea, eta bukaeran “lunch” bat egitea deon artean.

Bilera horretan, Kongresukideen Batzarra eta Kongresua batera doazenez, ez da kanpoko hizlaririk egongo baina, hala ere, goizetik egingo da eta luncharekin bukatuko dugu.

Dagoeneko urte batzuk egin dituzu Kongresuan. Talaia horretatik nola ikusten duzu MONDRAGON talde kooperatiboa?

Nik taldeari ikusten diodan ezaugarririk garrantzisuena “talde kooperatiboa” izatea da. Kooperatiben indarrak taldea indartzen du, eta taldearen indarrak kooperatibak indartzen ditu.

Gure printzipio eta balioak garatzeko, taldea beharrezkoa da.

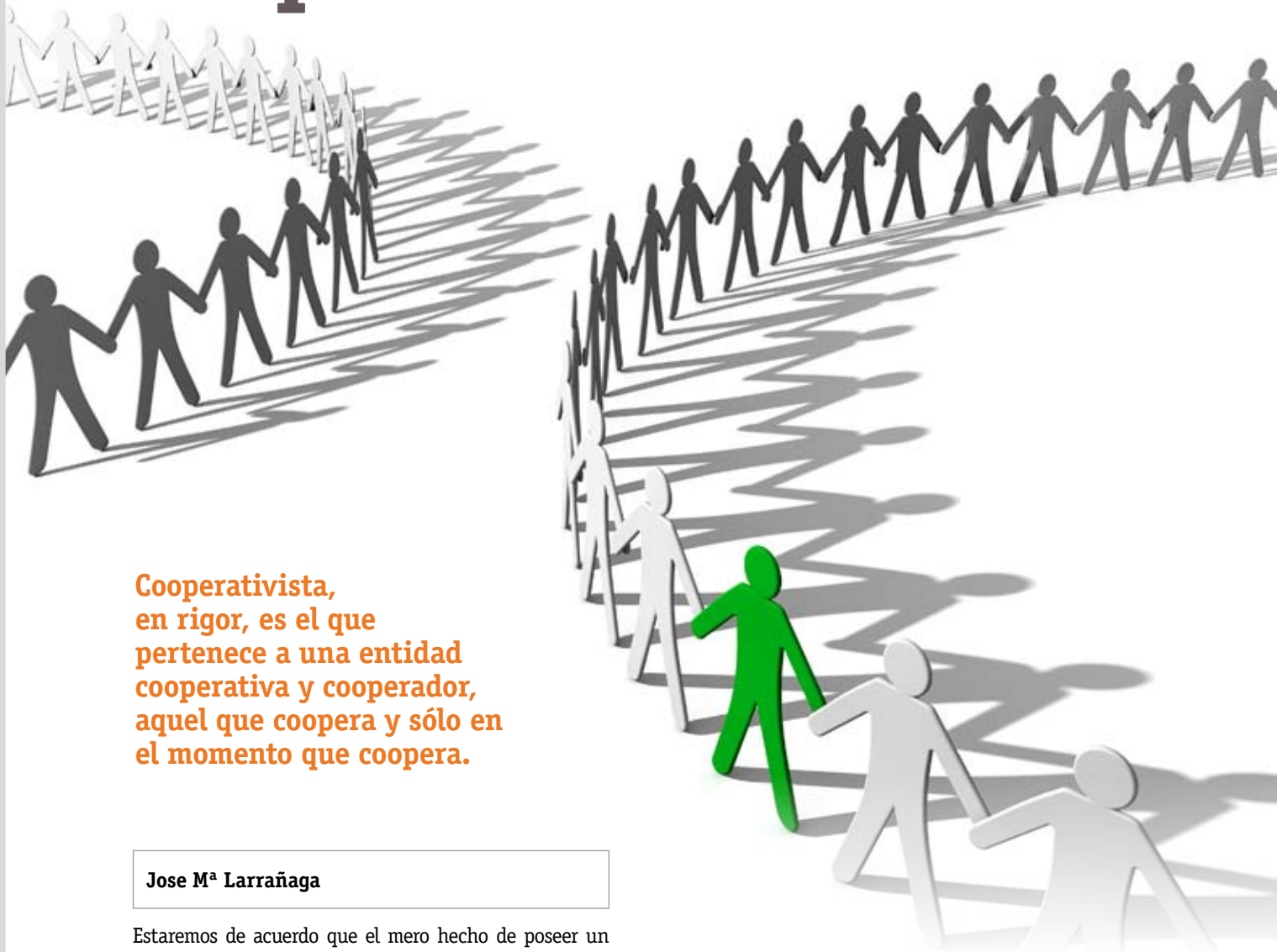
Gure elkertasuna garatzeko taldea beharrezkoa da.

Gure kooperatibismoa garatzeko taldea beharrezkoa da. Etorkizunean, gure mugimendu kooperatiboa mugimendu aurrerakoa eta solidarioa izaten jarraitzeko, taldea behar da.

Azken finean Arizmendiarretak utzi zigun “Experiencia Cooperativa” kontzeptu sakon hori ezin da ulertu eta gutxiago garatu talderik gabe.

Nik taldeari ikusten diodan ezaugarririk garrantzisuena “talde kooperatiboa” izatea da. Kooperatiben indarrak taldea indartzen du, eta taldearen indarrak kooperatibak indartzen ditu.

¿Quién es cooperativista?



Cooperativista, en rigor, es el que pertenece a una entidad cooperativa y cooperador, aquel que coopera y sólo en el momento que coopera.

Jose M^a Larrañaga

Estaremos de acuerdo que el mero hecho de poseer un permiso de conducción no asegura una buena conducción. El carné lo único que certifica es que se le reconoce al titular el conocimiento y la habilidad para manejar un coche, pero eso, por sí sólo, no garantiza la excelencia en lo que hace. Para definir al buen conductor deberemos fijarnos en su comportamiento, no en documentos, ni en títulos que lo acrediten. Hablando con propiedad, no podemos asegurar de nadie que sea buen conductor, sólo podremos decir que conduce o ha conducido bien en determinado momento. Hay títulos que deben convalidarse en cada momento y, caducan al instante.

Con la cuestión de ser cooperador ocurre algo parecido. Cooperador, en sentido estricto, no es aquel que posee el carné de cooperativista; no lo es, tampoco, el que acredita ser socio de una entidad o empresa cooperativa. Deberíamos distinguir entre cooperativista

y cooperador; el primero es aquel al que se le reconoce una situación jurídica a efectos sociales, empresariales o económicos. Cooperativista, en rigor, es el que pertenece a una entidad cooperativa (es poseedor de un carné) y cooperador, aquel que coopera y sólo en el momento que coopera.

Pretender la exclusiva de la cooperación para el cooperativista jurídicamente validado es una necesidad peligrosa, cuando no una arrogancia obtusa.

Aprender a cooperar

Es mucho más fácil documentarse (y escribir) acerca de los orígenes, historia y principios del cooperativismo, que hacerlo sobre las cuestiones organizativas, las relaciones

interpersonales, la confrontación de ideas y proyectos actuales y, sobre todo, del futuro en las cooperativas reales y de los cooperativistas reales. Es más fácil hablar del ideal cooperativo en abstracto que de la concreción de las ideas cooperativas en la producción, en la administración de los patrimonios comunes o en el mercado. Podemos acceder a importantes y sesudos estudios sobre la legislación cooperativa (actual o comparada), así como multitud de aportaciones sobre lo que "debe ser" (el ideal) la cooperativa, pero, en cambio, apenas existe documentación sobre el "es" (la práctica) de la empresa cooperativa.

Corremos el riesgo de recibir opiniones (favorables u hostiles) arbitrarias y estereotipadas, que, las más de las veces, son una proyección psicológica del que las emite. Tal vez la culpa sea nuestra porque no hemos sabido analizar desde dentro el comportamiento humano en la organización, cuando todo indica que es precisamente este aspecto uno de los más problemáticos de la cooperación, a partir del cual es posible entender la mayor parte de los "fracasos y éxitos" cooperativos.

Para aprender a cooperar hay que cooperar. Y para cooperar hay que querer cooperar (saber cooperativismo no es suficiente). Podemos encontrarnos con personas que tienen al cooperativismo como instrumento de otros fines y, claro, se quedan en el modelo cooperativo pero no con el espíritu de cooperación.

Utilizamos la retórica cooperativa para disfrazar proyectos más profanos. Cubrimos con discursos democráticos la desnudez de egoísmos partidistas o inclinaciones aristocráticas. Hay quien rechaza el cooperativismo porque no responde a la idea de lo que ellos entienden por una empresa con "vocación social". Otros lo aceptan porque lo consideran un instrumento de cambio social o político a través del cual podrán alcanzar determinadas concepciones ideológicas.

Lo que la cooperación no soporta es la incoherencia ideológica porque es, sobre todo, sencilla, simple, esencial e ingenua. Decía Kant que el mal es tomar al hombre como instrumento y no como finalidad. El mal social, parafraseando al filósofo, sería tomar la cooperación como excusa y medio para otros fines.

¿Cooperación o cooperativismo?

Arizmendiarieta tenía el espíritu de la cooperación en su alma y comenzó a educar, allá donde podía, en sus postulados. Más tarde descubrió el cooperativismo y el progreso fue evidente en lo jurídico, en lo organizativo y en lo social. Pero no se nos escapa que la raíz que nutría su idea residía en el espíritu y no en el modelo de ordenamiento formal. Le gustaba hablar de experiencia siempre abierta al aprendizaje, porque se resistía a encerrar en un modelo definido y definitivo ese espíritu inabarcable de la cooperación. Su meta era la cooperación y el cooperativismo, inesperado descubrimiento, la herramienta circunstancial para lograrla.

El espíritu se trasmite a través de la cultura y "la persona del fundador es quien ejerce el mayor impacto en la formación de la cultura". A los seguidores

les compete la labor no menos importante de adherirse conscientemente a la ideas nutricias, desarrollarlas, complementarlas, revitalizarlas y proyectarlas en nuevos escenarios. Es el sentido de la Experiencia con mayúsculas.

Si deseamos educar en cooperación debemos emplear medios diferentes a los que se requieren para enseñar cooperativismo.

La responsabilidad de las decisiones que se toman a un nivel u a otro difieren radicalmente, la condición de unos y otros no se puede medir con el mismo rasero en cuanto a los valores que se dicen defender. No es posible que el Papa no crea en Dios y si es así que-

No entiendo porque el entrenamiento en las técnicas absorbe más recursos y más interés que el aprendizaje y conocimiento de los valores humanos en las personas.

da desautorizado para ocupar ese puesto. Esto no es una manera de imponer un dogma sino de ser consecuentes con las funciones que uno asume con libre albedrío.

La música de la cooperación

Un anticuario encontró en su almacén un viejo violín, aunque deteriorado no dejaba de apreciarse su perfecto acabado. Lo limpió, pulió y restauró antes de ponerlo a la venta. El día de la subasta destacó la calidad de la madera, los dibujos que adornaban la caja, etc. El precio de salida fue de 500€ y después de las sucesivas pujas estaba en 800€, cuando un violinista solicitó permiso para tocar unas piezas de su repertorio. La música que surgió de aquel violín era tan sublime, tan encantadora su modulación y tan hermosa su melodía que todo el mundo quiso quedarse con el instrumento. El precio que se pagó al final fue de 20.000€.

Por supuesto que el que lo compró lo hizo por el arte que un artista podía desarrollar con él, no por el instrumento en sí. La contemplación del violín, la perfección de su acabado, tenía un precio pero el arte, que es patrimonio humano, creado por un artista, valiéndose de él, es impagable.

Unos son, somos, incapaces de arrancar la más mínima sinfonía coherente del mejor violín y otros, en cambio, elevan el espíritu de los que escuchan hasta la exaltación, con ese mismo instrumento.

No sé porque creemos más en los instrumentos organizativos que en el arte de las personas. No entiendo porque el entrenamiento en las técnicas absorbe más recursos y más interés que el aprendizaje y conocimiento de los valores humanos en las personas. Sólo sé que nos equivocamos al despreciar el arte que se acumula en las entrañas de la sociedad humana.

Felices y reflexivas vacaciones para todos. n

De destinar fondos sociales a liderar proyectos sociales

Andoni Mujika miembro de LANKI

'El que piense que el cooperativismo se limita únicamente a construir un modelo diferente de empresa no entiende el cooperativismo y no ha entendido a Arizmendiarieta. Él insistía tanto en ello...' Joxe Azurmendi

El salto

Los cambios nos estimulan y nos asustan. Dos sensaciones diferentes ante un mismo hecho. A lo largo de la historia de la humanidad, algunas personas han contado con la cantidad de motivación necesaria para vencer el vértigo que genera el cambio, y así, han apostado por él. Esas nuevas propuestas -más o menos profundas- a veces se han ido extendiendo e implantando en grupos más numerosos, incluso en masas enteras, que han aceptado el desafío de la transformación. El hecho de que históricamente amplios colectivos hayan compartido la propuesta de cambio creo que es porque, sobre todo, ya se había reducido considerablemente esa 'altura' inicial que provoca lo nuevo. Es, hasta cierto punto, la socialización (normalización por lo tanto) de lo radical, el triunfo de la audacia frente al temor.

Del papel secundario al principal

Y seguimos tratando de cambios. Parece vislumbrarse que en un futuro próximo, las empresas, o mejor dicho algunas de ellas, se van a situar en las corrientes e inspiraciones humanizadoras y transformadoras de la nueva época. El tipo de organización 'sensible' a los desafíos humanos, sociales y sostenibles va a ser protagonista y promotor de los procesos más avanzados que preocupan e ilusionan, de manera creciente, al mundo. Algunas organizaciones económicas (las más innovadoras socialmente) mudarán su función exclusivamente económica para ocuparse en primera línea de estos procesos. Ya no será el modelo de empresa convencional que hemos conocido, ni la que se conoce como esa 'otra' maquillada con cremas humanizantes de moda. Algunas organizaciones económicas -y las cooperativas ocupan un lugar inmejorable para ello- además de contribuir con fondos, colaborar con iniciativas sociales, deportivas..., van a asumir en primera persona su nuevo rol de agentes económico/sociales y van a construir el futuro junto con las personas y organizaciones de su entorno. Serán organizaciones que se piensan a sí mismas de otra manera, siendo sujetos de los desafíos de la comunidad en la que se encuentran.

Algunas organizaciones económicas -y las cooperativas ocupan un lugar inmejorable para ello- además de contribuir con fondos, colaborar con iniciativas sociales, deportivas..., van a asumir en primera persona su nuevo rol de agentes económico/sociales y van a construir el futuro junto con las personas y organizaciones de su entorno

La radiografía

Nos encontraremos con una clasificación -respecto al grado de sensibilidad con lo humano y lo social- de organizaciones empresariales de tres tipos: por un lado, las entidades que solamente se ocupan de lo suyo, por otro, las que incorporan a su objetivo económico central un grado 'interesado' de responsabilidad social y, por último, las que -junto con otras fuerzas sociales- protagonizan en primera persona los proyectos de cambio, dando un salto en su rol de empresas meramente colaboradoras de proyectos sociales a sujetos de cambio. Para este papel en la película del mundo, las cooperativas cuentan con una oportunidad de oro por su situación en la parrilla de salida. Para ello se debe lograr la conciencia necesaria que permita asumir esta misión que nos ofrece rumbo: pasar de ser unas organizaciones con vocación social (un tanto raquítica en los últimos tiempos) a convertirse en agentes responsables y activos para la sociedad y sus personas. Asumir como propios los retos de la nueva era, de forma integral, y junto con otros.

Corazón de plastilina

Hablemos del segundo tipo de empresa para vacunarnos y evitar despistes. Emerge desde hace algún tiempo otra versión de empresa, con escasas motivaciones de fondo, con un corazón realmente interesado y centrada en su objetivo histórico de ganar 'dinero y poder'. Este nuevo modelo de empresa cosmética y de escaparate se presentará ante la humanidad, y ante sus trabajadores y consumidores, como una organización sensible y preocupada por el futuro de las personas y del planeta. Pero su corazón seguirá siendo de plastilina. Su única preocupación histórica es la de obtener lucro sirviéndose para ello de los vientos que mejor empujen sus velas. Asumirán su responsabilidad social hasta que siga aportando beneficios. Estas empresas de segundo tipo, las del marketing social, van a presentarse ante la sociedad como organizaciones más humanas, más que como empresas convencionales estereotipadas. Eso último ya no les sirve, ni de cara a sus consumidores, ni de cara a sus empleados de los que precisan la inteligencia y creatividad necesaria para competir con la ventaja que hoy en día se requiere.

La frontera entre estos dos metabolismos antagónicos de empresa es que una se encuentra en el terreno sensible a los sufrimientos e ilusiones ajenas con determinación y, la otra, ocupa el terreno opaco e invidente hacia los sentimientos del espacio que sufre, y para colmo, se nutre de ello.

Las cooperativas cuentan con los elementos suficientes para participar en primera persona del nuevo diseño y ejecución de las comunidades del siglo XXI.

La dirección

Las cooperativas cuentan con los elementos suficientes para participar en primera persona del nuevo diseño y ejecución de las comunidades del siglo XXI. Esa actitud no es extraña para ellas. Cuentan con kilómetros recorridos en la dirección de pensar en ellas insertados con su entorno. Parece que para abordar los desafíos de los próximos tiempos no es suficiente un simple barnizado, eso no es más que un remedio efímero. No es suficiente una dosis raquítica de motivación de manual de moda social para poder construir y proponer alternativas ilusionantes y motivadoras. ¿Qué retos importantes, y no tan importantes, se pueden abordar con garantía sin contar con una visión, una ilusión que reposte de motivación de calado a nuestras personas y organizaciones? Durante las primeras décadas supimos vislumbrar y prospectar el futuro, supimos anticiparnos e imaginar un sentido. Creo que es insuficiente la dedicación y la capacidad con la que hemos contado durante los últimos largos años para formular una orientación lo suficientemente estimulante que nos ofrezca sentido y adhesión, motivación en definitiva.

Y cuidado con las terapias que inundan nuestras organizaciones. Las recetas de manual, los discursos pseudosicológicos y filosóficos aportan, principalmente, ingenio y habilidad comunicativa, pero ¿qué recorrido tienen?, ¿qué consistencia? Hablamos de salud, no de curanderos.

Coinalde

Cooperativa ubicada en Vitoria-Gasteiz que se dedica a la fabricación de clavos para la construcción y clavos especiales para palés y embalajes.

Historia Se fundó en el año 1964. Inicialmente, fabricaba clavos para la construcción, fundamentalmente para el encofrado; alambre recocado para atar y malla denominada "simple torsión" que se dejó de fabricar en 1993.

A partir de ese año, y sin dejar de fabricar clavos de construcción, se centró en el desarrollo del negocio en la fabricación de clavos especiales para el embalaje. Actualmente, tiene tres plantas productivas, dos en Vitoria-Gasteiz y una en Polonia. La planta de Betoño (Vitoria) orientada al clavo de construcción y a la fabricación de alambre recocado, la planta de Jundiz (Vitoria) dedicada a la punta especial e inaugurada en 1999 y la planta de Jelcz-Laskowiche (Polonia) dedicada a la punta especial.

Clavo de construcción versus clavo de palés El primero se utiliza con un martillo manual y por tanto la calidad no es tan importante. El de palés se utiliza en máquinas automáticas y el nivel de calidad requerido es mayor. Además, en este segundo caso, los clavos suelen ser roscados o anillados para una correcta fijación de las tablas que componen el palé. En 1994, el 65% de su facturación era clavo de construcción, un 20% de alambre recocado para ferrallistas, y un 15% de clavo especial. Hoy el 75% es clavo especial, 20% de clavo normal, y 5% alambre recocado.

Clientes En punta especial su cliente es el fabricante de palés, lo que implica que el trato comercial es directamente con el consumidor final. El 85% de la producción de esta división se exporta, principalmente a Europa (Francia, con una cuota del 65%; Portugal, con un 40% del mercado, Inglaterra con un 60%, y presencia importante en Bélgica y en Holanda).

En clavo de construcción se vende solamente en España, a almacenes de construcción y a grandes asociaciones de ferreteros.

Planta en Polonia Teniendo en cuenta que el coste del transporte era muy elevado, en el PEC 2001-04 decidieron abrir una planta en el exterior para acometer nuevos mercados y dar mejor servicio a los clientes. Después de un intento fallido en 2001 con un socio polaco, finalmente en 2004, se abordó el proyecto en solitario construyendo una fábrica en Jelcz-Laskowiche, cerca de la ciudad de Wroclaw (Polonia), que está en marcha desde mayo del 2005. Desde allí se da servicio a Polonia y a Alemania, fundamentalmente.

3.000 millones de clavos al año COINALDE fabrica 12.000 Tm de clavos al año. Cada kilo tiene una media de 250 clavos. Total: 3.000 millones de clavos anuales. Es decir, más de 13 millones de clavos diarios.

Ubicación	Vitoria-Gasteiz
Actividad	Fabricación de puntas
División	Construcción
Plantilla	65 personas
Ventas 2007	12 millones de euros



¿Por qué COINALDE?

COoperativa INdustrial de ALambres y DERivados.

Experiencias de los socios



1

Marlene Valiño Administración

Hace 20 años que me incorporé a la cooperativa, y en este periodo nos hemos adaptado a los nuevos tiempos sin crecer mucho en número de personas. La plantilla sigue siendo prácticamente igual aunque se ha rejuvenecido notablemente a medida que se han ido produciendo jubilaciones de los que fundaron la cooperativa hace ya más de 40 años. La media de edad, en estos momentos puede estar en torno a 30 años.

La gente joven está más preparada en general y capacitada para trabajar con máquinas especiales, lo que nos lleva a ir mejorando también en tecnología.

El futuro

Coinalde es una cooperativa humilde, sin grandes aspiraciones, que trabaja como las hormigas, poco a poco pero mirando hacia delante. De cara al futuro, creo que seguiremos con esa misma tendencia, puesto que es la dinámica de Coinalde: ofrecer un producto de calidad, con un buen servicio de cara a los clientes. Son objetivos que hemos cumplido y siguen vigentes, tanto en las plantas de Vitoria como en la de Polonia.

2

Santos Escudero Producción

Empecé a trabajar en la cooperativa en 1989. Si hablamos de los cambios, en mi opinión los más importantes se han dado en producto, mercado y clientes.

El cambio y los retos

Antes éramos fuertes en la punta de construcción, mientras que hoy en día nuestro producto estrella es la punta especial para palés. El cambio ha supuesto la especialización en este producto, logrando homologaciones, certificados Aenor, controles de calidad, ...

Cuando yo me incorporé sólo había tres máquinas que empezaban a hacer punta especial pero, con el tiempo, esas tres máquinas se han convertido en la actual planta de Jundiz, más la planta de Polonia también especializada en la punta para palés.

En cuanto al mercado, si antes sólo vendíamos en Francia y España, hoy en día, nuestro mercado es Europa.

2

Cooperativa estable

Es verdad que recuerdo haber vivido temporadas bastante malas, pero hace más de veinte años. La tendencia de estos últimos años es la estabilidad; Coinalde se caracteriza por mantenerse e ir, poco a poco, adaptándose a las exigencias del mercado.

Además de los factores externos a la cooperativa, los propios trabajadores han contribuido a la estabilidad, puesto que cuando se da una sobrecarga de trabajo, siempre hay voluntarios dispuestos a sacarlo adelante. Es decir, la implicación es máxima.

3

Félix Fernández ESTAMPACIÓN

Hace 11 años que empecé a trabajar aquí y la estabilidad es la característica dominante en Coinalde. Verdaderamente, creo que es difícil mantenerse estable y regular tantos años y, en este sentido, es admirable la situación de la cooperativa.

Órganos de decisión

En este momento formo parte del Consejo Rector de Coinalde y, al ser una cooperativa pequeña, la mayoría de los trabajadores ha pasado por los diferentes órganos. Creo que es altamente positivo, puesto que de esta manera todos nos sentimos más implicados con el proyecto. Recuerdo que antes criticaba más fácil una u otra decisión, mientras que ahora la percepción ha cambiado, el punto de vista ha variado.

Los pros y contras de la cooperativa

Cuando me incorporé a Coinalde recibí formación específica sobre cooperativismo, sobre qué es una cooperativa, ... y posteriormente sobre lo que supone formar parte del Consejo Rector.

Aunque al principio no llegué a apreciar verdaderamente lo que suponía trabajar en una cooperativa, con el tiempo he percibido que son más las ventajas: seguridad y estabilidad en el trabajo, implicación, monetariamente no estamos mal situados, etc. Creo que si nos comparamos con una S.A., el modelo cooperativo está mejor valorado y mejor percibido por los propios trabajadores. n

Cultura organizativa, cultura cooperativa

Zigor Ezpeleta MONDRAGONeko Gestio Sozialeko kidea

¿Una moda más?

En las sesiones de Formación Cooperativa estamos tratando el tema de la cultura en nuestras organizaciones. Percibimos que es un ámbito que genera interés y que sugiere una interpretación novedosa y atractiva de las organizaciones. Pero no andaríamos bien encaminados si el valor de lo que se ofrece se limitara a su novedad. De hecho, el mercado literario sobre *management* genera cíclicamente soluciones “definitivas”, impulsado por una necesidad, esta sí, definitiva: mantener viva la demanda. Sin embargo, el concepto de cultura organizativa no es precisamente novedoso: saltó del mundo de la antropología al de la empresa en los años 70 y lleva desarrollándose más de tres décadas. El habernos centrado ahora en él no es una “compra impulsiva” sino que responde a razones de fondo.

La Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia ha sido un hito importante en nuestra historia cooperativa. Se hizo un alto en el camino y se dio pie a una reflexión sobre cuestiones de calado escuchando lo que tenían que decir los órganos de nuestras cooperativas; una reflexión abierta y con una participación extensa. El proceso ha derivado en muchos planes de acción, de los que destacaríamos dos: el nuevo Modelo de Gestión y la apuesta por la Educación Cooperativa. Y los destacamos pues son los dos elementos que nos han señalado la necesidad de trabajar el ámbito de la cultura organizativa. Hemos comenzado una carrera de fondo, de larga distancia, no coyuntural ni sujeta a modas, sino estratégica.

¿Qué entendemos por cultura organizativa?

La cultura de una organización define unas normas de comportamiento sobre “cómo se hacen las cosas aquí” o, dicho de otro modo, “qué es lo que realmente se valora aquí”. En la literatura sobre el tema podemos encontrar multitud de definiciones; nosotros utilizamos la siguiente por considerarla suficientemente abarcadora y operativa: *el sistema compartido de valores, creencias y expectativas de comportamiento que caracterizan a un grupo y que determinan su comportamiento*. Esta definición nos lleva a mirar a las organizaciones como sistemas humanos, más allá de estructuras, procesos y estrategias concretas. Tiene mucho que ver con la identidad colectiva, con el “nosotros”, pues cada colectivo construye con el tiempo formas propias de situarse en el mundo y formas de hacer específicas, una cultura propia, una identidad.

El concepto de cultura guarda también relación directa con el comportamiento individual y colectivo: nuestros comportamientos generan cultura y están a su vez condicionados por ella. Cada cultura refuerza unos comportamientos y rechaza otros, homogeneiza las formas de abordar el trabajo y de relación entre sus miembros.



Una perspectiva poco trabajada

A pesar del impacto que se le reconoce a la cultura en el rendimiento organizativo, es un ámbito habitualmente opaco a nuestra mirada. Podemos encontrar abundantes estudios empíricos que nos muestran la relación que existe entre tipos de cultura y motivación, compromiso y satisfacción de las personas, capacidad de trabajo en equipo, capacidad organizativa de adaptación al cambio, calidad de servicio al cliente y rendimiento global. Pero no tenemos incorporadas ni las herramientas para el diagnóstico y el seguimiento de la evolución cultural, ni el conocimiento sobre los elementos en los que incidir para dirigirnos hacia la cultura deseada. No obstante, todos los días estamos construyendo cultura, no es algo que podamos "dejar de hacer". Se trata de hacerlo conscientemente, en una dirección determinada.

Lo que decimos y lo que hacemos: el camino de la coherencia

Toda organización tiene unos valores declarados (oficiales) y otros reales. Y en muchas ocasiones no coinciden: la teoría declarada no es la misma que la teoría en uso. Lo que forja la cultura son los valores reales, pues son los que perciben las personas como aquello que la organización realmente valora. Los comportamientos (más que el discurso) de los demás nos marcan el camino para saber "cómo se hacen las cosas aquí". Cuando lo que hacemos y lo que decimos no coinciden, lo que hacemos modela la cultura.

Sistemas y cultura

Había entrado en la organización con la misión de diseñar e implantar un nuevo sistema de evaluación del desempeño. Le precedía un notable éxito en su anterior empresa y estaba dispuesto a utilizar una herramienta que le había funcionado muy bien, una herramienta que monitorizaba el seguimiento de los objetivos de cada persona. Pero al cabo de un año nada funcionaba de acuerdo a lo previsto: las evaluaciones no servían pues la mayoría de los responsables de equipo puntuaban alto a todos sus colaboradores aunque hubiese evidencias de que muchos objetivos no se cumplían. Estaba frustrado y, aún peor, no entendía qué estaba sucediendo. No era consciente de que en la organización en la que estaba había una fuerte cultura de la no confrontación. La cultura, y las personas dentro de ella, distorsionaron el nuevo sistema hasta ajustarlo a la norma cultural y restablecer el equilibrio anterior.

Todo sistema organizativo se asienta sobre una cultura determinada y su éxito estará en función del alineamiento entre los patrones de comportamiento reales y los requeridos para la buena implantación del sistema (por ejemplo, será muy difícil la implantación exitosa de un sistema de trabajo en equipo si prevalecen comportamientos típicos de una cultura jerárquica). Los sistemas son importantes pero son las personas las que hacen que funcionen o no.

Liderazgo y cultura

El 7 de marzo nos reunimos en Arantzazu alrededor de 120 cooperativistas, la mayoría responsables del ámbito de personas en sus empresas. Uno de los temas que trata-

mos fue el que nos ocupa y les preguntamos acerca de los factores que más incidencia tienen en la generación de cultura. Hubo una coincidencia generalizada en mencionar el liderazgo como el elemento más influyente (aunque no el único, también se destacaron la política de gestión de personas, las posibilidades de participación que brinda la organización y el diseño/naturaleza del trabajo que se realiza).

Si encontramos algún punto de consenso entre la diversidad de autores y escuelas que investigan sobre desarrollo cultural es este: el liderazgo es el factor más determinante de construcción (líderes fundadores) y de desarrollo cultural (líderes posteriores). Son los líderes los que establecen mediante su comportamiento lo que realmente se valora en la organización y una de sus funciones más importantes es justamente esa, la de ejemplificar los valores que han de regir la organización. Muchas veces necesitamos la visión de los demás para saber si nos estamos comportando de acuerdo a los valores esperados, necesitamos saber cómo nos ven y el impacto que estamos generando. Ser capaz de dar ese paso demuestra en el líder dos virtudes de incalculable valor: apertura al cambio personal y humildad para aprender.

Un apunte necesario a este respecto: en nuestras cooperativas el liderazgo reside, por supuesto, en el Consejo Rector y en el Consejo de Dirección y también en personas que aún no ocupando los cargos de ma-

La Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia nos pide cambios para que el diferencial cooperativo se viva en el día a día, para regenerar nuestra cultura cooperativa. Ese es el reto y la oportunidad.

yor responsabilidad son referentes para el colectivo. La estabilidad que posibilita el sistema cooperativo potencia la influencia de esas personas que, de facto, tienen gran repercusión en su entorno y son ejemplos de actuación para los demás.

Desarrollo cultural, ¿es posible?

Las organizaciones son sistemas humanos que están vivos y que, de hecho, se transforman. La cultura de una organización, aunque viene muy marcada por la impronta de los fundadores, es un proceso dinámico que evoluciona y que se puede desarrollar conscientemente en una dirección determinada. La cultura organizativa se puede gestionar: no son procesos lineales (nada que tenga que ver con "sistemas" y "personas" lo es) ni sencillos, pero sí abordables desde bases fiables: valores compartidos, comportamientos y sistemas alineados, liderazgo coherente, etc. La Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia nos pide cambios para que el diferencial cooperativo se viva en el día a día, para regenerar nuestra cultura cooperativa. Ese es el reto y la oportunidad. En nuestras manos está el aprovecharla. n

Cómo pasar de “empresa buena” a “excelente”

Estamos en plena época de Planes Estratégicos, así que vale la pena compartir conceptos estratégicos como los desarrollados en el libro “Good to Great”, de Empresa Buena a Excelente. Está publicado en castellano en 2006 con el título “Empresas que sobresalen”.



Jon Emaldi Caja Laboral

Jim Collins y su equipo de investigadores realizaron en 2001 un estudio muy americano, es decir, muy concienzudo y muy aplicado, cuyo objetivo era nada menos que identificar los elementos que explican por qué, o cómo, una empresa que en otras épocas obtenía unos resultados buenos, pero normales, a partir de un momento, y de forma sostenida, obtiene unos resultados sobresalientes.

En concreto, para entrar dentro de su club de empresas excelentes, exigen que de manera continuada, y al menos durante 15 años, las empresas superen en resultados ampliamente no sólo a sus competidores cercanos, sino también al conjunto del mercado.

El listón de excelencia, en cantidad y en tiempo, lo ponen alto.

Una primera idea que recogen, y que es muy significativa para muchos de nuestros mercados teóricamente maduros, es que estos análisis refuerzan la conclusión de que no existen sectores excelentes, ni sectores en los que es imposible ganar dinero, sino que existen empresas con resultados extraordinarios en sectores en crecimiento, pero también las encontramos en sectores absolutamente maduros, incluso en declive.

En la figura I se recogen los 6 elementos que las identifican, pero yo me voy a centrar en dos, los seña-

lados en rojo: “Liderazgo discreto, callado, reservado” y “Concepto del erizo”. En cualquier caso, el autor no fija una prioridad entre los elementos, sencillamente, todos son imprescindibles.

Liderazgo nivel 5, discreto, callado, reservado

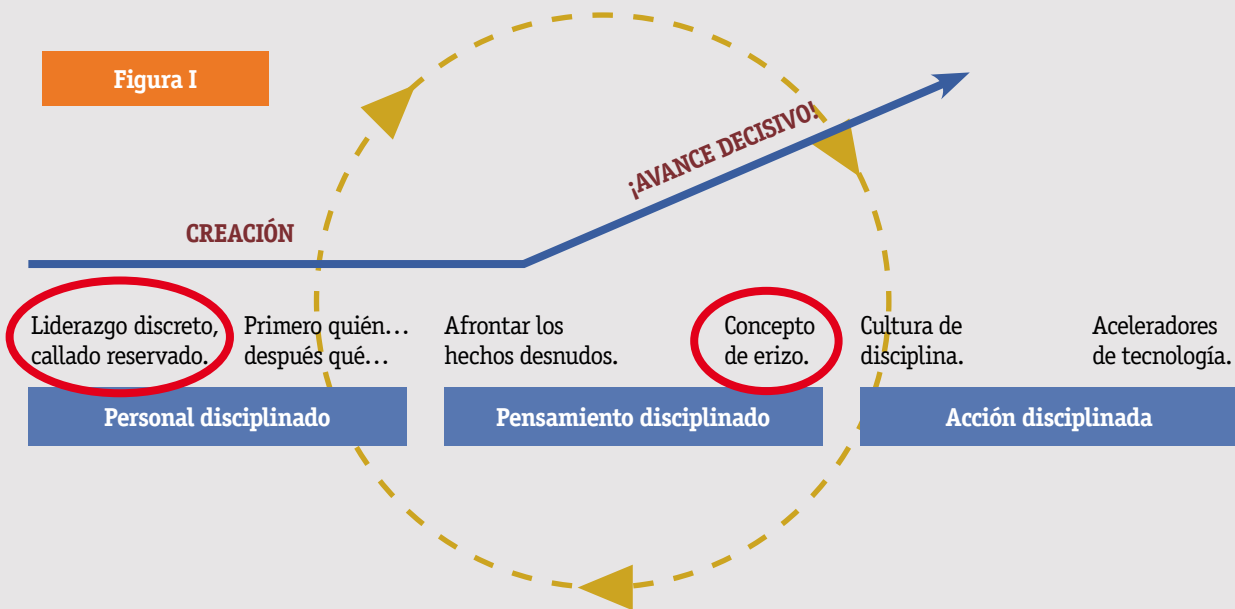
Un primer elemento estratégico, es sus descubrimientos respecto al liderazgo.

Los autores parten de un posicionamiento muy escéptico hacia el liderazgo; en el momento actual de inflación de conceptos alrededor del liderazgo, Collins instruye a su equipo en que se olviden de analizar el comportamiento de los ejecutivos, y que se centren en otros aspectos.

Además este escepticismo lo refuerza un dato de su análisis empírico: los líderes estrella correlacionan negativamente con resultados sobresalientes a largo plazo. Dicho de otra forma, los líderes carismáticos, realmente logran éxitos hasta impensables, incluso los mantienen a medio plazo, pero a más largo plazo comprueban que con el mismo líder estrella, o sustituido por un sucesor con el mismo perfil, es una asignatura pendiente la continuidad en la senda del éxito.

Sin embargo, ya hemos dicho que se trata de un estudio muy práctico, y a pesar de su escepticismo, comprueban que determinadas formas de liderazgo sí movilizan el éxito empresarial de forma sostenida.

Figura I



En concreto, describen el líder que llaman de nivel 5, como una persona con una combinación que califican sorprendente de **humildad personal y ambición profesional**. Personas aparentemente de poco relumbrón, no especialmente hábiles en la comunicación, y alejadas de los clichés de brillantez que tendemos a asociar con los primeros ejecutivos de grandes empresas. Estos líderes nivel 5, actúan con una determinación total hacia el éxito de su empresa, dispuestos a impulsar las decisiones que hagan falta, por complicadas, poco agradecidas, o difíciles de vender que vayan a resultar.

La verdad es que leyendo estas descripciones, no podemos dejar de acordarnos de los fundadores a los que hemos conocido de cerca, pero también vienen a la memoria caras de la segunda generación que ahora se está jubilando, y algunas caras, bastantes, de nuestros actuales cuadros directivos.

Son buenas noticias. De esto tenemos bastante en nuestras cooperativas, y ya se sabe lo que dicen los manuales de los puntos fuertes: mantenerlos y no bajar la guardia, no darlos nunca por conseguidos. Aunque hoy no estén de moda, parece que los hechos nos animan a seguir regando estos conceptos.

El concepto del erizo: focalización, ... y más focalización

Este estudio intenta explicar el concepto de focalización con el símil del erizo, como contraposición al zorro.

El zorro empresarial es inteligente, hábil, rápido, hasta elegante; e innovador, cada día utiliza una táctica nueva para atacar al erizo. El erizo en cambio no sólo es lento en sus movimientos, sino que además tiene una única táctica muy sencilla, convertirse en una pelota cuando le atacan.

Según Collins, actuar como un erizo empresarial es entender en profundidad y focalizar los esfuerzos en tres conceptos, y las palabras que utiliza para describir estos conceptos se refieren a:

**pasión,
ser el mejor, y
rentabilidad**

Desde luego no se trata de encontrar conceptos sofisticados, sino simples, y a partir de ellos la receta de "Good to Great" es también simple: Una vez identificados los conceptos, focalización y más focalización, dedicarse a desarrollar el concepto o el negocio, manteniendo permanentemente abierto dentro de la empresa un debate sobre hacia dónde dirigir sus esfuerzos, pero dentro de un marco cerrado, contemplando con prevención modas, descubrimientos e intuiciones geniales, así como tentaciones de diversificación.

Creo que para las cooperativas siguen las buenas noticias. En concreto, hablando de pasión, está claro que en el origen de las cooperativas está muy presente la pasión por la aportación de las personas a la empresa, y no es de extrañar que, desde el convencimiento de que la aportación de las personas a la empresa es mayor en una cooperativa que en cualquier otro tipo de empresa, los fundadores actuaran convencidos de que podemos desarrollar empresas exitosas en cualquier sector, con la única coletilla de que sean sectores que no tengan un alto nivel de capitalización.

Por supuesto, esta pasión choca todos los días con la marea de las limitaciones personales y grupales, pero el punto de partida es que la pasión la tenemos, y como decíamos antes cuando hablábamos del líder comprometido y humilde, aunque no esté de moda, se trata de regar el concepto y reforzarlo.

Un último comentario: el avance hacia la excelencia lo describen como una gran rueda o volante que avanza cogiendo poco a poco inercia y velocidad. Para sorpresa de estos investigadores, ninguna de las empresas calificadas como excelentes analizadas mencionó grandes lanzamientos ni eventos concretos que marcaran un antes y un después. Su receta para acelerar el proceso es diferente: insistir en el debate permanente de estos tres conceptos.

Amigo lector, o amiga lectora, espero que este resumen apresurado os anime a revisar y añadir ideas como estas a nuestras reflexiones estratégicas. El objetivo de este artículo no es más que animar a incorporar ideas y lecturas que enriquezcan nuestros debates estratégicos. n

Excursión a Orreaga: tras los pasos de Roldán, el último *jentil*

Después de la lluviosa primavera que hemos tenido, las masas boscosas que rodean Roncesvalles, exuberantes y lujuriosas, ponen un espléndido marco al paraje al que vamos a dirigir nuestros pasos en esta excursión veraniega hacia Roncesvalles, Orreaga en euskera.

Eukeni Olabarrieta

También el otoño, que con su paleta cromática tiñe el paisaje de amarillos, ocres, rojos y verdes agonizantes, es una buena época para seguir los pasos de Roldán, el último jentil.

Orreaga, lugar de paso

El nombre primitivo *euskaldun* que designaba el bosque donde presuntamente se desarrolló la batalla de Roncesvalles era Errozabal. Los francos le llamaron en francés Roncesvaux, valle de espinos, y con el tiempo los naturales de la zona le designaron Orreaga. Orreaga fue siempre lugar de tránsito, de paso. Por aquí entraron los celtas a la península y más tarde quienes utilizaban la vía romana que unía Astorga y Burdeos. En el año 778 por Ibañeta y el desfiladero de Valcarlos, transformación etimológica de Vallis Karoli, pasó el ejército de Carlomagno. Aunque la batalla o escaramuza de Roncesvalles, llena como hemos visto de incógnitas y de dudas, y es menospreciada por algunos historiadores, no hay duda de que dejó huella en Francia pues hubieron de pasar ocho siglos para que otro ejército proveniente del Reino de Francia cruzara los Pirineos por este camino, haciéndolo sólo con el permiso del que en ese momento era el rey de Navarra.

Por Ibañeta han pasado los romanos, los bárbaros, los peregrinos de Santiago, comerciantes, ejércitos,... Con el "descubrimiento" en el año 813 de la tumba del apóstol Santiago comenzaron las peregrinaciones a Compostela desde toda la cristiandad. La ruta jacobea más importante atravesaba los Pirineos por Orreaga, lo que convirtió a este lugar en punto de referencia. A finales del siglo XVII decayeron las peregrinaciones y Roncesvalles sufrió un retroceso paralelo al del Camino de Santiago. En el siglo XX, con el renacer de las peregrinaciones, se revitaliza y actualmente Orreaga es elegido como punto de partida de la vía compostelana.

Una jornada en Orreaga

Cómo llegar. Para llegar a Orreaga lo mejor es tomar en Pamplona la N-135 que por Zubiri se dirige a Francia. Si le gusta andar y disfrutar del paisaje, deje el coche en Burguete y tome el camino de Santiago pero en dirección a Roncesvalles. Antes de llegar aquí se topará con la llamada **Cruz de Roldán**. En realidad es un crucero, una cruz de término que nos indica que en ese punto, en el llamado campo de Andresaro, confluyen los términos de Burguete y Roncesvalles. Durante siglos existió la creencia generalizada de que en ese punto tuvo



Cruz de Roldán

lugar la famosa batalla y que esta cruz se levantó sobre los restos de Roldán. Lo cierto es que es una cruz de término que alguien a partir del siglo XVII le empezó a llamar Cruz de Roldán, lo mismo que por toda la zona proliferan los topónimos de Roldán: Pasos de Roldán, fuentes de Roldán, piedras de Roldán,... pero insisto, es una cruz de término a la que en la antigüedad se llamó Cruz Blanca. Hasta 1998 estuvo delante de la Iglesia de Roncesvalles. De allí se retiró, estuvo en el olvido, y hace unos dos años, restaurada, fue colocada en el punto donde estuvo durante siglos. Esta cruz fue destruida parcialmente durante la guerra de la Convención (1793-1795) por las tropas francesas por considerarla un monumento conmemorativo de la derrota de los franceses y su destrucción fue celebrada en Francia como una gran victoria y una reparación del orgullo francés herido en el 778.

Un poco más adelante llegamos al conjunto arquitectónico de Roncesvalles, en el que sobresale la **Colegiata de Santa María**, iglesia del antiguo hospital; construida a finales del siglo XII posee unos grandes ventanales góticos decorados con vidrieras modernas. En su interior presidiendo el altar mayor está la imagen de Santa María de Roncesvalles, una bella talla gótica de madera revestida de plata y adornos dorados. Es el primer edificio plenamente gótico en Navarra y fue mandada construir por Sancho VII el Fuerte. En el lado izquierdo de la fachada se levanta una maciza torre cuadrada de carácter militar, defensiva. El primitivo claustro románico del siglo XII se derrumbó en 1600 por causa de la nieve acumulada y fue reconstruido. Al claustro se abre la antigua sala capitular de estilo gótico, la capilla de San Agustín, en cuyo centro está la tumba de Sancho el Fuerte. La primitiva tumba de mediados del siglo XIII desapareció en el siglo XVII pero se conservó la estatua yacente del rey Sancho y que constituye una de las raras muestras de escultura gótica funeraria anterior al siglo XV que se han conservado en Navarra. Aquí se exhiben también las cadenas y mazas que rodeaban la tienda de Miramamolín durante la batalla de las Navas de Tolosa, batalla que aparece en las vidrieras de la capilla.

El antiguo hospital, primitiva institución asistencial, atendida por canónigos de San Agustín con talante monástico-militar, fue acumulando enormes riquezas y posesiones por Europa, donaciones de peregrinos. Por aquí pasaron tropas del duque de Alba, tropas napoleónicas, los bandos de la carlistada,... y multitud de peregrinos y soldados heridos en las guerras. Su enorme patrimonio disminuyó con las penurias bélicas y terminó de agotarse con los avatares de la desamortización.

El edificio más antiguo de los conservados es la capilla de Sancti Spiritus, llamada también **Silo de Carlomagno**, un osario donde según la tradición se mezclan los huesos de anónimos peregrinos con los de los doce pares de Francia muertos en la batalla de Roncesvalles. A su lado está la iglesia de Santiago o de los peregrinos, templo gótico del siglo XIII en cuya espadaña cuelga la campana de San Salvador, campana que desde el atardecer hasta la media noche estaba tocando para guiar a los peregrinos en la niebla o en la oscuridad.

El complejo arquitectónico se completa con una serie de edificios civiles: el **hospital nuevo**, el **antiguo molino**, la **casa Itzandegia**, la **casa de los beneficiados** y la **posada** y el **museo-biblioteca**. Este, que data del siglo XIX, contiene una biblioteca con más de 15.000 volúmenes, incluidos varios incunables, y un rico archivo, abiertos solo a especialistas.

El museo guarda piezas de interés llenas de historia y sobre todo de sugestivas leyendas. El "ajedrez de Carlomagno" es un relicario de plata, oro y esmaltes traslúcidos, cuenta la leyenda que sobre él jugaba Carlomagno mientras se libraba la batalla en Ibañeta; la esmeralda del rey moro Miramamolín, que según la leyenda se la arrebató Sancho el Fuerte en las navas de Tolosa; un evangelario de plata del siglo XII, obra cumbre de la orfebrería medieval navarra, entre las más importantes.

La excursión merece la pena. El conjunto monumental abre todos los días de 10:00 a 14:00 y de 15:30 a 19:00 en verano. Toda la zona está bien dotada de restaurantes y merenderos. Disfrute de la jornada. n



Colegiata de Santa María



Silo de Carlomagno

Félix Espeso, secretario del Consejo Rector de ORBEA



Dagoeneko lau urte egin ditu idazkari moduan Orbea Kooperatibaren Errektore Kontseiluan. Une gozoan daudela, baikor azaldu zaigu etorkizunari begira.

“El futuro tiene buena pinta”

- **¿Cuánto tiempo en el Consejo Rector y qué tal?**
Seis años, cuatro como secretario. Balance positivo. Va un poco por rachas. Antes y después de las Asambleas es cuando más trabajo hay: papeleo, legitimaciones de firmas...
- **¿El peor cargo después de la presidencia?**
Yo creo que sí. El presidente es la cara visible; el vicepresidente es una figura algo más oculta, pero el secretario es el que hace los papeles, redacta las actas, el que firma. No es nada agradecido.
- **¿Qué tal llevas lo de las actas?**
Bien, tengo un patrón y lo adapto todos los meses al contenido de las reuniones. Me incomoda más el papeleo del Gobierno Vasco.
- **¿Tiene parte buena?**
Sí. Ves la cooperativa de otra manera. Te enteras antes de las cosas.
- **Por el CR tendría que pasar todo *pichichi*. ¿Tú qué crees?**
No lo tengo muy claro. Hay gente que se queja de que en el Consejo Rector no se hace nada, y te dan ganas de votarle en la próxima renovación del órgano. Pero es un órgano muy importante para dejarse llevar por estos impulsos.
- **¿Vale cualquiera para secretario?**
No creo que haya que tener una habilidad especial. Si acaso, saber redactar y tener ciertas dosis de paciencia para el papeleo y la burocracia.
- **¿Se conoce el rol de los órganos?**
No. Cuando entras en la cooperativa lo de formar parte de los órganos queda un poco lejos. Aunque últimamente ya se están haciendo acciones de educación cooperativa.
- **¿Hay que intensificar la educación cooperativa?**
Sí. Ya no existe el espíritu cooperativo. Ahora es diferente. Hacer socios equivale a dar puestos fijos. Y es una pena, porque los valores cooperativos tienen un sentido, un porqué.
- **Pasar por los órganos es una buena experiencia en este sentido.**
Seguro que sí. Al final estás en un órgano de decisión, sientes más la cooperativa. En una SA eso es imposible.
- **¿Los jóvenes?**
Lo dicho, ven que tienen un trabajo fijo, lo cual es muy importante. Pero creo que falta más implicación. La gente que tiene más años, que ha pasado por dificultades en la cooperativa, tiene otra visión de la jugada.
- **¿Futuro? ¿Sobre ruedas?**
Ahora vamos muy bien y espero que sigamos así. El futuro a medio plazo tiene buena pinta.

Temas tratados en julio

Batzorde iraunkorra uztailaren 15ean bildu zen gai zerrenda mamitsua errebasatzeko.

Congreso Cooperativo

En esta reunión se procedió a la clasificación de las enmiendas presentadas a las dos ponencias que se debatirán en el próximo Congreso a celebrar el 24 de setiembre. A la referente a "Cooperativas filiales" se le han presentado cinco enmiendas de carácter sustancial; mientras que a la de "Desempleo Estructural" un total de cuatro. En breve, se enviarán las enmiendas sustanciales a todos los congresistas junto con el reglamento –las reglas de juego del Congreso– que también fue aprobado en esta reunión de la Comisión Permanente.

Adhesión de Abantail S. Coop.

Se aprobó la adhesión de la cooperativa Abantail a MONDRAGON, ubicada en la División Ingeniería y Servicios Empresariales y Educativos. ABANTAIL se constituyó en 2004 como una nueva actividad promovida por LKS, Ikerlan y la División MISE. Su actividad consiste en el desarrollo de aplicaciones que permitan la racionalización y automatización de los procesos de diseño.

Desdoblamiento de la División de Automoción

En la reunión de la Comisión del pasado mes se ofreció información sobre el proceso de desdoblamiento de la División de Automoción. En concreto, a partir del mes de junio, esa División se ha dividido en dos: MONDRAGON Automozioa Chassis and Powertrain (cuyas cooperativas miembros son Fagor Ederlan, Fagor Ederlan Tafalla, Mapsa y Ecenarro) y MONDRAGON Automoción CM (integrada por las cooperativas Cikautxo y Maier). En esta reunión, se procedió al nombramiento oficial de los vicepresidentes de ambas divisiones Juan Mari Palencia y José Ramón Goikoetxea, respectivamente.

MONDRAGON cuenta con 63 filiales productivas en el exterior que emplean a 12.945 personas.

Evolución de MONDRAGON e Internacionalización

La evolución del conjunto del grupo continúa por debajo de las expectativas del Plan de Gestión. Los datos de mayo confirman la tendencia. Las ventas del conjunto se sitúan al 96,5% de las previsiones; hay una desviación negativa de puestos de trabajo tanto en el área Industria como en Distribución; y los excedentes del conjunto no llegan a las estimaciones del PG.

Y se hizo un repaso del objetivo básico **Internacionalización**. En este sentido, cabe señalar que MONDRAGON cuenta con 63 filiales productivas en el exterior. China, con 9; República Checa, con 8, Polonia, con 7, México, con 6; y Brasil y Francia, con 5, son los países donde MONDRAGON tiene más plantas exteriores. Otro dato: esas 63 fábricas emplean a 12.945 personas. Por otro lado, la división más internacional es Mondragón Componentes, con 18 filiales, aunque la que más personas emplea es Hogar, con 6.615 puestos de trabajo.

Zer da Batzorde Iraunkorra?



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

José M^a Luzarraga Profesor de MU



El profesor de MU presenta su tesis doctoral sobre la estrategia de multi localización de MONDRAGON.

“Hay que ser más competitivos globalmente para defender mejor lo de casa”

Javier Marcos

José M^a comenzó a trabajar en su tesis doctoral en setiembre de 2004 y la defendió el pasado 4 de junio en la antigua universidad de Oñati (Gipuzkoa). Durante esos casi cuatro años ha visitado 40 plantas exteriores de las cooperativas de MONDRAGON, y ha realizado cerca de 200 entrevistas en profundidad a expatriados y trabajadores locales. Sobresaliente cum laude.

¿Cuál es la tesis de tu tesis doctoral?

Es un trabajo de reflexión en torno a tres ideas. En primer lugar, demostrar que aquellas cooperativas que han abierto una planta productiva en el exterior han logrado defender mejor la estabilidad y los puestos de trabajo en el entorno local creando más puestos cooperativos y no cooperativos.

Asimismo, demostrar que ese proceso de globalización hace incrementar su competitividad empresarial, medida por su crecimiento en ventas y por su rentabilidad. Y por último, señalar que en ese proceso de internacionalización ya existen experiencias de éxito en la gestión social acorde con la filosofía cooperativa.

¿Se puede calificar de exitosa la estrategia de multi localización a pesar de que muchas filiales no son rentables?

El éxito radica más en entender que la globalización es una oportunidad. Para defender lo de casa, lo mejor es ser más competitivos globalmente potenciando las sinergias entre lo local y lo global. En efecto, son pocas las filiales rentables. Por eso es especialmente oportuno el análisis que hemos realizado, ya que en un escenario donde la rentabilidad de las filiales fuese muy elevada sin gestionarlo de una forma cooperativa, es quizás cuando puede surgir un conflicto de intereses. Todavía no les supone muchos quebraderos de cabeza la política de reparto de dividendos, porque se sitúan más en la tesitura de cómo hacer para no perder.

¿Cómo se percibe MONDRAGON en esas filiales, como una multinacional más?

Los trabajadores de las empresas filiales conocen muy poco lo que hace su empresa matriz y qué tipo de empresa es. Hay casos en los que el líder local tiene más relación con la empresa matriz y eso facilita las cosas. Pero en la base social, en general, no existe información sobre quién y qué tipo de empresa eres. Y es que el proceso de implantaciones exteriores ha sido vertiginoso. En 1999 había 2.000 puestos exteriores; hoy ya son 13.000. Y eso requiere una asimilación en el tiempo. El país también influye, por ejemplo en México o Brasil están más familiarizados con el mundo cooperativo. Pero, en China, no es que no se conozca lo que es MONDRAGON, es que en algunos casos no se conoce ni quién es la matriz.

En todas las experiencias que has visto, ¿hay alguna que te haya llamado especialmente la atención?

A nivel general, y en positivo, el éxito de la política corporativa de empuje del proceso de globalización. En negativo, los altos niveles de rotación de plantilla de las filiales, un hecho que demuestra que, voluntaria o involuntariamente, no existe una política salarial diferenciada con la de otras multinacionales o empresas locales, si bien existen algunos casos de éxito con niveles razonables en todos los países.

También destacaría la importancia del papel de las personas expatriadas o locales al frente de proyectos en el exterior. De ellos depende en gran medida la política de la planta y no se si lo valoramos suficientemente tanto en la selección y formación como en el apoyo y seguimiento. Asimismo, es reseñable el escaso conocimiento que existe sobre lo que está ocurriendo en el exterior a nivel de cada cooperativa y a nivel de grupo.

A título particular hay una gran número de experiencias positivas sorprendentes, como son: la estrategia de largo plazo y proactiva de Orkli en China, la dimensión cooperativa de Fagor Ederlan en Brasil, la implantación del modelo de gestión de Irizar en sus plantas de India, México o Brasil, el éxito empresarial de la joint venture de Cikautxo en Brasil, la política de socios colaboradores de Copreci, Ulma o Fagor Automation, la estrategia organizativa global de Copreci o las oportunidades futuras del modelo del parque industrial de Kunshan.

Tenemos casi 70 plantas en el exterior –un porcentaje importante todavía no son rentables–, eso ha implicado dismantelar algunos negocios de aquí, con el consiguiente ajuste de empleos, y además tenemos un conflicto de señas de identidad, núcleo cooperativo periferia exterior de capital.

Todo radica en un cambio del concepto y sentimiento de comunidad. Si gracias al modelo cooperativo hemos sido capaces de crear riqueza en el entorno local, ¿por qué no se puede hacer lo mismo a nivel global? El proceso de multi localización está adscrito al verdadero sentido del grupo cooperativo, que es la transformación social, históricamente a nivel local y ahora a nivel global. Tenemos ante nosotros un gran reto y una oportunidad histórica.

Hasta ahora, aunque se ha hecho de una forma instrumental de reacción ante un nuevo escenario global, es una estrategia exitosa ya que se ha sido capaz de crear filiales fuera para defender mejor lo de casa. Es cierto que se han trasladado algunas líneas de montaje a las plantas exteriores, pero si no se hubiera hecho eso, sin duda alguna la situación sería peor.

En cualquier caso, es importante matizar que la búsqueda de economías de escala no es la única forma de competir en el escenario global. Creemos que es importante explorar otras estrategias de nicho productivo sostenibles a largo plazo o la innovación de los modelos de negocio. Por ejemplo, los servicios industriales. Es decir, que la fuente de ingresos de tu negocio esté más en el servicio que en la fabricación.

Ejemplos como Orona o Ulma andamios, cuya parte importante es el servicio de alquiler o mantenimiento pueden permitirse mantener un centro productivo en la cooperativa matriz.

¿Definitivamente y con carácter científico se puede señalar que lo que hacemos en el exterior contribuye a salvaguardar nuestros puestos aquí?

Con datos en la mano de la actividad desde 1996 hasta 2006 podemos demostrar cuantitativamente que esas cooperativas han generado más puestos de trabajo a nivel de cooperativa matriz, entorno local y entorno global. Sin

el proceso de implantaciones exteriores ha sido vertiginoso. En 1999 había 2.000 puestos exteriores; hoy ya son 13.000. Y eso requiere una asimilación en el tiempo.

ninguna duda esa es la conclusión, lo cual no quiere decir que la apertura de plantas en el exterior sea la única causa de ese incremento.

Los datos conjuntos de las 25 cooperativas globales muestran que han sido necesarios crear 6 puestos de trabajo fuera para crear uno en casa. Eso nos puede hacer intuir el gran peso que va a tener lo de fuera. Estamos obligados a explorar y definir modelos de empresa global coherentes con los principios cooperativos si queremos defender no sólo los puestos de casa sino también el modelo de empresa personalista donde el protagonismo lo asuma el trabajo y no la propiedad.

¿Qué se puede aportar desde aquí a las empresas para que sus implantaciones en el exterior sean además de rentables, coherentes con nuestras señas de identidad?

Con el objetivo de pasar de la reflexión a la acción hemos propuesto 10 posibles líneas de trabajo de las que cabe destacar dos.

En primer lugar, pienso que el ámbito universitario es fundamental. Entre MONDRAGON y MU tenemos que ser capaces de dar formación a todas las personas de las filiales, técnica, empresarial y en valores, que nos aporte una competitividad socio económica. Si nuestras personas en el exterior tienen una formación especial, nuestros proyectos también lo serán.

Y en segundo lugar, la estructura de agrupaciones comarcales de filiales en el exterior. Es decir, una política industrial desde MONDRAGON orientada a la intercooperación entre filiales –para compartir información, recursos y cultura, y optimizar sinergias– provoca unas curvas de aprendizaje exponenciales. Ya hay cuatro en la actualidad: China Kunshan, México Querétaro, Polonia Baja Silesia y República Checa. n

Seguridad vial y prevención de riesgos

El 11% de los accidentes de trabajo son "in itinere" y en desplazamientos durante la jornada laboral.

Como todos los años, llegadas estas fechas, desde la Dirección de Tráfico se incrementan las campañas y actuaciones relacionadas con la seguridad vial teniendo en cuenta el ascenso en el número de desplazamientos. Sin embargo, los accidentes de tráfico no ocurren solamente en los desplazamientos de verano, y por tanto, las recomendaciones de seguridad vial se deben seguir durante todo el año.

En nuestro ámbito, el de la prevención de riesgos laborales, este problema no pasa desapercibido ya que anualmente nuestras estadísticas de **accidentes in itinere y accidentes ocurridos en desplazamientos durante la jornada laboral** alcanzar valores en torno al **11%** sobre el total de los accidentes de trabajo ocurridos en el colectivo de socios.

Desde Lagunaro Mondragón, se ha querido hacer hincapié en este tema y por ello, en el Encuentro anual de Técnicos del Servicio de Prevención Mancomunado, realizado el 11 de julio en Gandiaga Topagunea, la Seguridad Vial tuvo un lugar especial.

Con la colaboración de Amparo López (Responsable Area Movilidad RACVN), Isabel Maestre (Asesora y directora de proyectos educativos y formativos del RACVN) y Aitor Zabaleta (Piloto), se fueron debatiendo los aspectos que a todos nos preocupan sobre seguridad vial, haciéndonos ver a todos que, más del 80% de los accidentes de tráfico que hoy en día se producen están ligados al factor humano: prisas, estrés, cansancio, etc.



Causas de los accidentes de tráfico

Exceso de velocidad, conducir con sueño o bajo los efectos de medicamentos o del alcohol, no guardar las distancias de seguridad, conducir un vehículo con fallas mecánicas o de mantenimiento, no llevar abrochado el cinturón de seguridad o el casco puesto, en caso de motocicletas, no llevar abrochado el cinturón de seguridad si se conduce automóvil, distracciones...

Medidas de Prevención desde las empresa

Flexibilidad horaria, crear comedores en los centros laborales para evitar desplazamientos, fomentar el uso del transporte público, desarrollar una política de prevención con cursos de formación práctica y teórica, realizar reconocimientos médicos periódicos, implantar programas de control sobre el consumo de alcohol, drogas y medicamentos, informar sobre los accidentes ocurridos, sus causas y consecuencias... n

Reconocimiento al Servicio de Prevención de Soraluze

El pasado 11 de julio, se celebró en Arantzazu el VI Encuentro de Técnicos de Lagunaro-Mondragón Servicio de Prevención Mancomunado, en la que se dieron cita los Técnicos de prevención, Médicos y DUEs de las empresas asociadas.

Como en otras ocasiones, la jornada se inició con un repaso de las actividades desarrolladas por el Servicio de Prevención durante el 2007, comentándose además las Directrices de Seguridad y Salud Laboral para el periodo 2009-2012.

Durante la jornada, se llevó a cabo el acto de reconocimiento por la labor desarrollada a los miembros del servicio de prevención de la empresa Soraluze, Juan Ignacio Mata, Edurne Etxagibel y Begoña Ormazabal, a quienes se les hizo entrega del Diploma otorgado por los compañeros del Servicio de Prevención Mancomunado, en reconocimiento por el desempeño y trabajo desarrollado en el campo de la seguridad y salud laboral durante el 2007.



1. ¿Qué importancia se le da a la seguridad vial en la empresa?
2. ¿Cómo prevenir los accidentes in itinere y en misión?
3. ¿Qué actuaciones se han llevado a cabo hasta el momento?



Iñaki Bordes

1. Es un tema que está surgiendo en varias de nuestras empresas, tanto porque los trabajadores lo plantean como porque los datos de accidentabilidad nos llevan a ello. Ha salido como tema en varios Comités de Seguridad y Salud.
2. Un aspecto importante es el de la formación, tanto en conducción propiamente dicha como en aspectos del propio coche: funcionamiento de algunos sistemas (ABS...), revisiones sencillas a realizar por el usuario y efectos de un incorrecto mantenimiento (ruedas, amortiguadores, frenos...), uso del cinturón...

Otro aspecto a trabajar es cómo evitar las distracciones: uso de dispositivos "sin manos" (creo que habría que desconectar el teléfono en el coche), ayudas para dejar de fumar...

3. En algún momento pasado se ha impartido formación sobre conducción, con contenidos prácticos de manejo de situaciones complicadas (lluvia, noche, ciudad, aglomeraciones...). Queremos profundizar en esta vía.

Así mismo, se han incorporado a la página de formación que estamos desarrollando varias infografías (conducir en nieve, aquaplaning...) y otros temas (normas, mantenimiento...), de manera que todos los trabajadores tengan estos temas a mano en cualquier momento.



René Sagarzazu, Orona

1. Nuestro parque es de 1.000 vehículos oficiales de la casa, además de los coches particulares. Afortunadamente, no tenemos muchos accidentes in itinere, pero de vez en cuando ocurre alguno. Con la entrada en vigor del carné por puntos el tema está adquiriendo más importancia y la empresa está haciéndose más sensible a la seguridad vial.
2. Respecto al coche, es necesario realizar un seguimiento para que esté en perfecto estado a través de las revisiones periódicas.

cas. Y en relación al conductor, hay que impulsar sesiones prácticas para mejorar la conducción.

3. Hemos hecho algún curso para comentar con los conductores las implicaciones del carné por puntos. Y también hicimos folletos orientados a la prevención, sobre todo relacionado con el estado del coche. Ahora queremos incidir en mejorar las aptitudes del conductor mediante prácticas pero no es fácil organizar estas sesiones por que la oferta no es muy amplia.



Asier Zulueta, Fagor Etxetresna Elektrikoak

1. Bigarren mailako arazo moduan hartu da gai hau hainbat urtetan. Hobetzeko helbururik apenas egon da, baina badirudi orain beste sentsibilitate bat pizten ari dela. Gaurko ekitaldi honek ere horretarako balio izan du.
2. Automobiletan erreparatuz, azterketa teknikoak eta jarraipena egitea beharrezkoa ikusten dut. Eta gidariei dagokienez, errekonozimenduak egin eta praktikak egiteko saioak antolatu.
3. Datoak badauzkagu, orain helburuak jartzeko moduan gaudu. Orain arte arlo horretan ez da gauza handirik egin, beraz aukera ona da horretan hobetzeko.

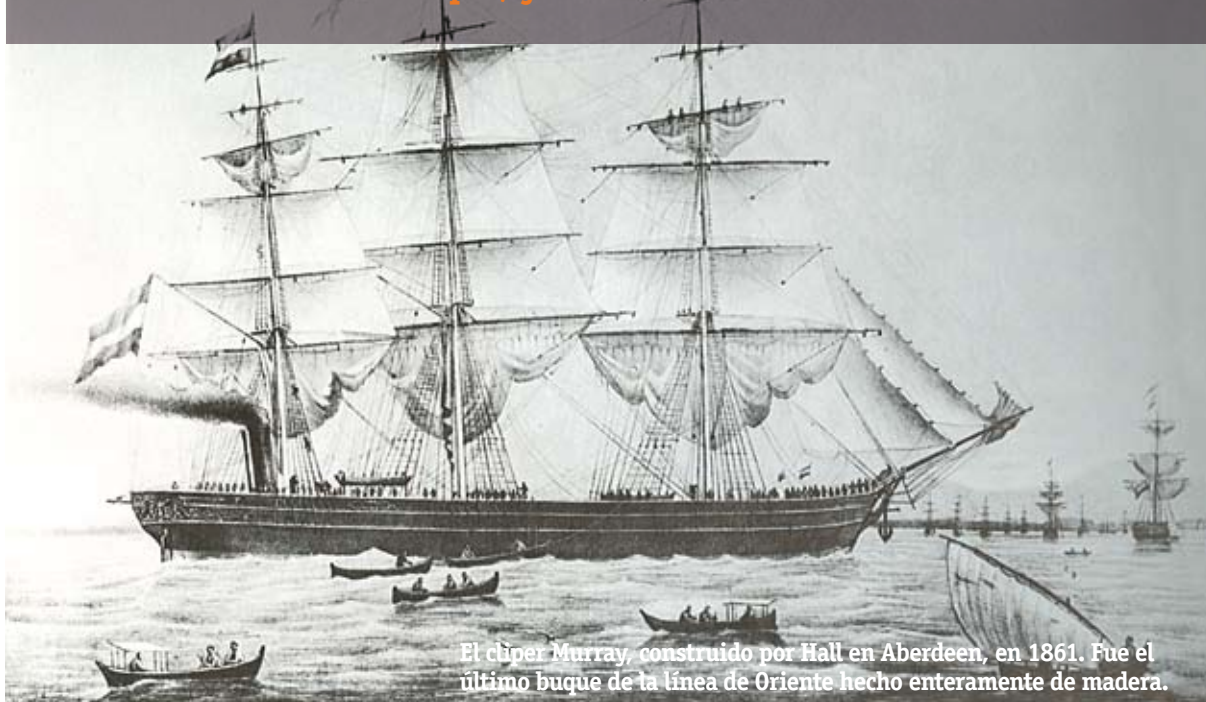


Edurne Etxagibel, ULMA

1. Es un tema de segundo orden. Tenemos identificados los accidentes, tanto in itinere como en misión, pero es difícil poner acciones correctoras en marcha.
2. Por un lado, está el vehículo. Cuanto mejor sea se reduce el riesgo de lesiones por accidente, ya que algunos soportan mejor los golpes que otros. Y luego se podría incidir en el horario, ya que hay gente que hace desplazamientos a deshoras y con ganas de llegar a casa cuanto antes.
3. Hemos realizado algunas acciones orientadas a la conservación del vehículo.

Maquinistas navales (I)

El oficio de maquinista naval se ha ido adaptando a los incesantes cambios que ha experimentado la navegación, desde los veleros a las embarcaciones de vapor, y finalmente al motor.



El clipper Murray, construido por Hall en Aberdeen, en 1861. Fue el último buque de la línea de Oriente hecho enteramente de madera.

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga

Desde la antigüedad los hombres han utilizado diversos medios (balsas y embarcaciones) para la pesca en el mar, los ríos y los lagos, así como para transportar los bienes e intercambiarlos con otros pueblos o comunidades. En las continuas guerras el protagonismo de las naves también ha sido muy importante.

Los materiales empleados para la construcción de las embarcaciones han evolucionado desde el junco hasta la madera o el hierro sustituido hacia 1860 por el acero. Lo mismo puede decirse de los sistemas de propulsión de las naves que pasaron de la fuerza humana mediante la utilización de remos hasta las velas que aprovechan el empuje del viento, y la aplicación de las máquinas a la navegación.

Una de las consecuencias más importantes de la constante modernización de las embarcaciones, y dentro de la misma de los sistemas de propulsión, han sido los grandes cambios en los requerimientos profesionales de los tripulantes en especial de la oficialidad, lo que lógicamente ha exigido una permanente adaptación de su formación.

Historia: de la vela al vapor

La navegación a vela que supuso un gran avance sobre la situación precedente, sin embargo no evitaba que las embarcaciones estuvieran a merced de los vientos y las condiciones del mar, así como de la pericia de la tripulación. Además con interminables jornadas de trabajo eran muy difíciles las condiciones de vida a bordo, en viajes casi siempre de duración indeterminada, todo lo cual hacía que fuera elevado el número de pérdidas humanas, sobre todo por hundimientos, a pesar de lo cual llegaron a construirse grandes embarcaciones como el France de 127,7 metros de eslora considerado como el mayor velero tradicional.

Esta situación se vio sustancialmente modificada por la navegación a vapor, fruto de los avances tecnológicos del siglo XIX que mejoraron las condiciones de vida a bordo además de reducir la duración de los viajes. Sin embargo, el nuevo sistema de conducción de los barcos mercantes requería mucha mayor cualificación técnica de los tripulantes y de oficiales.

Generalmente se admite que la máquina de vapor aplicada a la navegación tiene su origen en las utilizadas para el achique de las minas atribuyéndose a Jouffroy d'Abbans su primera adaptación a una nave fluvial en 1766. Sin embargo, como señala Jesús M^a Val-

daliso, en la época inicial los vapores consumían gran cantidad de carbón y tenían una maquinaria muy pesada y unas calderas de grandes dimensiones que reducían considerablemente el espacio disponible para la carga. La sustitución de las embarcaciones de vela por los vapores fue paulatina con un largo período en que convivieron ambos sistemas incluso de forma combinada. Las flotas de grandes veleros de hierro no desaparecieron hasta los años 1925-1930 cincuenta años después de la aparición de los barcos a vapor. Hacia 1870 la marina mercante española se componía de 1.420 barcos de los que 1.312 eran veleros y únicamente 108 vapores.

Transcurridos casi quince años, en 1883, ya llegaban a 407 los buques a vapor de más de 50 Tn., superando en tonelaje, por primera vez, a los veleros, pero con una gran dependencia del exterior en su construcción pues únicamente 22 procedían de astilleros españoles y hasta 341 eran de origen británico.

A nivel español el retraso en la construcción de buques, en relación con los países más desarrollados del siglo XIX fue notable, habiéndose construido el primer barco a vapor con hélice, el Santa Teresa en 1856 en los astilleros de la Armada Real de Cádiz, Cartagena y Ferrol. En el País Vasco, el primero fue El Santiago, luego Alerta de 371 Tn. que se fabricó por la Empresa Naval en Pasajes, con maquinaria importada, entre 1841 y 1847. Según Teófilo Guiard en la ría de Bilbao no comenzó su construcción hasta 1868 cuando la sociedad Diques Secos puso en dársena los vapores Bayo y Luchana. Quince años más tarde en 1883, en Ondarroa, Cándido Arriola construyó el Eusebito, de 29 Tn. Por esta fecha, Antonio Mutiozabal botó en Orío el primero con maquinaria del País Vasco, el Ugarte no 1.

Los primeros maquinistas navales

Pero la navegación a vapor fue imponiéndose en el País Vasco en la segunda parte del siglo XIX y la primera del XX. El desarrollo de la siderurgia vizcaína permitió disponer del acero necesario para la construcción de embarcaciones. En 1900 se creó Euskalduna y ocho años después "La Naval" de Sestao.

A partir del inicio de 1885 se reguló en España la actividad de los Maquinistas Navales que ya venían ejerciendo desde hacía más de tres décadas y la Marina Mercante contaba con más de 300 barcos a vapor.

El legislador establecía "que debían estar capacitados para el manejo y conducción de las máquinas de los vapores mercantes" y añadía "que el encargado de una máquina debe conocer perfectamente la composición y funcionamiento del aparato, de modo que pueda fácilmente desmontarla y armarla, limpiarla, corregir sus defectos y reparar sus averías. Asimismo, ha de tener completo conocimiento de la potencia indicada en cada uno de sus cilindros, así como del efecto que pueda producir".

Para poder acceder a los exámenes que permitían obtener el título de maquinista naval, primero y segundo, se requería en el primer caso haber navegado 500 días como segundo maquinista de un vapor y la mitad de este tiempo en el segundo además de haber trabajado cuatro años en un taller de mecánica. En ambos casos debían aprobar el examen que com-

Hacia 1920 las condiciones de trabajo a bordo mejoraron sustancialmente como consecuencia de las reivindicaciones de las primeras Asociaciones Profesionales y los Sindicatos.

prendía diversas asignaturas desde aritmética, álgebra y geometría, hasta mecánica, electricidad, máquinas de vapor y dibujo.

Jesús M^a Valdasillo señala que los salarios percibidos en 1866 por los maquinistas navales variaban entre 350 y 250 pesetas al mes para los maquinistas primero y segundo, sin que sufrieran modificaciones sustanciales hasta la primera década del siglo XX.

Del vapor al motor

Pero la ciencia y la tecnología seguían con su imparable evolución y al vapor le sustituyó el motor, lo que obligó a los maquinistas navales a adaptarse a la entonces novedosa situación.

A finales del siglo XIX, en 1893 Rudolf Diesel inventó el motor de combustión interna, que lleva su nombre, y poco después en 1904 ya navegaba un pequeño petrolero accionado por el nuevo sistema.

Obviamente la guerra 1914/18 y la de 1939/1945 aceleraron su desarrollo y la mejora de la propulsión de embarcaciones a motor hasta llegar a la situación actual en que todos los países desarrollados fabrican estos motores cada vez más perfeccionados y cuyo tamaño va adaptándose a las condiciones geopolíticas vigentes en cada época.

Los requerimientos para la titulación de los maquinistas navales de la Marina Mercante fueron adaptándose a los avances tecnológicos con constantes cambios en la legislación como la de 1913 que establecía en las escuelas de náutica dentro de la especialidad de máquinas los títulos de primero y segundo maquinistas navales, pero transcurridos dos años, en 1915, se establece por primera vez el plan de enseñanza, en dos cursos, para obtener el título de Maquinistas Naval.

Hacia 1920 las condiciones de trabajo a bordo mejoraron sustancialmente como consecuencia de las reivindicaciones de las primeras Asociaciones Profesionales y los Sindicatos. En la conferencia internacional de Ginebra celebrada en 1929 se estableció la jornada máxima de ocho horas y se mejoraron desde la prevención de enfermedades hasta la estancia en los puertos. n



Ya somos ricos

Los habitantes de Europa, Japón, Estados Unidos y Canadá, nos repartimos el 82,7 % de la riqueza mundial.

Naiara Alonso, Mundukideko langile ohia

La semana pasada, cuando fui a pagar los 65€ de gasolina tras llenar el depósito, me preguntó el empleado si quería lotería de la Cruz Roja.

- No gracias. Nunca juego a la lotería, le contesté .
- ¿No quieres ser rica? -me dijo-
- No... - le respondí levantando los hombros.
- ¡Ah...! Tú entonces tienes mucho... - otra vez el empleado.
- Pues sí, tengo mucho -pensé yo-, demasiado... como la mayoría de los que vivimos en el "primer mundo", pero es curioso la carencia de visión que tenemos sobre la situación global.

Al conversar entre amigas, familiares, compañeros de trabajo, hacemos comentarios acerca de que pertenecemos a la clase media, a veces llegando a decir que somos pobres. Y nos quejamos de que sube la gasolina, la luz, también las verduras, la carne, las casas, el euribor... Es verdad, todo está subiendo exageradamente, y además entre ellos artículos de primera necesidad. Pero a pesar de todo, aunque estemos pagando la hipoteca, nos apañamos para tener nuestros coches, casas, DVD, i-pod, ordenador portátil, play station, wii, blueberry, ropa...; también salimos a restaurantes, de vacaciones a la playa o a la nieve, balnearios, centros comerciales...

La copa del reparto de riqueza

Si observamos "la copa" o la pirámide que representa el reparto mundial que se hace con la riqueza, veremos que existen 5 franjas y cada una de ellas representa a 1.200 millones de habitantes. Los habitantes de Europa, Japón, Estados Unidos y Canadá, nos repartimos el 82,7 % de la riqueza mundial; Sudamérica y la antigua URSS, el 11,7%; China el 2,3 %; India el 1,9 % y África el 1,4 %.

Tendremos que ponernos a reflexionar sobre el motivo que nos lleva a consumir tanto y sin cesar, y arrojar la pelota del reparto de la riqueza a tejados ajenos.

Sobre esto, tenemos tendencia a culpabilizar a los que están por encima nuestro: gobiernos, empresas multinacionales, Banco Mundial, a los ricos, al sistema, a la publicidad... Y sin poner en duda la importancia e influencia que puedan tener todas las instituciones que he citado, sin embargo, somos nosotros, la clase media, los que nos quedamos con el 82,7 % de la riqueza.

Por lo tanto, tendremos que ponernos a reflexionar sobre el motivo que nos lleva a consumir tanto y sin cesar, y arrojar la pelota del reparto de la riqueza a tejados ajenos.

Nos tendríamos que preguntar cada una de nosotras, la repercusión que tienen nuestras acciones en el mundo y qué es lo que podríamos hacer para ir mejorando la situación mundial. **n**





1 Innovación y economía social CIRIEC-España

En los últimos años se ha impuesto progresivamente un nuevo enfoque de innovación, que no sólo contempla la dimensión tecnológica sino también la organizativa.

Esta publicación recoge diferentes referencias y experiencias relacionadas con el tema: en los sistemas agroalimentarios, en los centros tecnológicos del Grupo Mondragón, las políticas públicas, la experiencia de las empresas de Venezuela, y las cajas rurales españolas.

2 Veinte oficios mineros Carmelo Urdangarín, José María Izaga

Los autores prestan, en esta publicación, especial atención a los oficios mineros. Se recoge información a cerca de una decena de diferentes oficios que se han desarrollado en la zona minera vizcaína.

Como en anteriores publicaciones de esta colección, las fotografías y dibujos que acompañan a los textos, constituyen una ayuda fundamental para la comprensión de las actividades descritas.

3 Argazkiak <http://argazkiak.org>

Euskarazko fotolog zerbitzu librea da hau. Gorde eta nahi beste argazki, doan, elkartrukatzeko aukera ematen du gainera, mugarik gabe.

Esate baterako, Mondragón Unibertsitateko Humanitate eta Enpresa Zientzietako Fakultateak bere fotolog-a sortu du bere baitan: <http://www.argazkiak.org/huhezi>.

4 Destinos País Vasco <http://www.destinospaisvasco.com>

Esta página web tiene por objetivo la difusión de nuestro patrimonio turístico, facilitando así la creación de viajes a medida del usuario que se conecta.

Asimismo, el usuario tendrá opción de elegir una ciudad de destino: Bilbao, Comarca Bidasoa, Donostia, Vitoria o Zarautz. Una vez elegido el destino, se facilita información diversa sobre: naturaleza, cultura, ocio, gastronomía, rutas, etc.

Vacaciones a otro ritmo

Cada vez son más las ofertas de viajes y vacaciones destinadas específicamente a las personas mayores.



La Administración promueve un Programa social de vacaciones destinadas a personas mayores, con los objetivos de facilitar la incorporación de este colectivo a las corrientes turísticas, al tiempo que paliar las consecuencias que en materia de empleo produce el fenómeno de la estacionalidad en el sector turístico del país.

La oferta de viajes y vacaciones para personas mayores es, afortunadamente, cada día más amplia y de mejor calidad.

Además de los conocidos viajes para jubilados organizados por el Imsero, existen otras alternativas para viajar, que van desde rutas organizadas por las asociaciones vecinales o centros culturales de barrio hasta los viajes organizados por empresas y tour-operadores.

Viajes para personas mayores

En el momento de pensar en un viaje para personas mayores, hay que plantearse una cuestión fundamental: ¿cuál es el estado físico del viajero?. Obviamente, no es lo mismo un viaje para persona completamente autónoma y con buena salud que para una persona que tiene algún tipo de necesidad de asistencia, bien sea por una minusvalía, porque requiera un control de medicación o porque pueda precisar ayuda en un momento dado.

Afortunadamente, la oferta de servicios para mayores también está evolucionando por el lado de los viajes, introduciéndose propuestas que no limiten el placer de viajar a la capacidad física de las personas.

Las denominadas "Vacaciones a otro ritmo" pro-

No es fácil encontrar ofertas de este estilo para personas con dependencia severa y gran dependencia, pues para estas personas el hecho en sí del desplazamiento ya supone un riesgo.

ponen viajes pensados para personas mayores que, además, puedan requerir algún tipo de ayuda en un determinado momento, o que tan sólo quieran sentirse seguras viajando con la seguridad de estar atendidas por un profesional en caso necesario. Se piensa en todo momento en la comodidad y en la seguridad del mayor, desde el medio transporte hasta la adecuación de las instalaciones del lugar de hospedaje, incluyendo excursiones y eventos de entretenimiento que no produzcan fatiga por celeridad, como a veces ocurre en los programas tradicionales de viaje.

Estamos, por tanto, ante un atractivo servicio que permitirá a muchas personas disfrutar de su tiempo libre, a pesar de tener alguna necesidad de asistencia.

En todo caso, a pesar de estar focalizados en las personas mayores, no es posible atender a todo tipo de demanda. En el aspecto asistencial, el perfil de cada viajero suele ser valorado para garantizar tanto la seguridad como la satisfacción y disfrute del mismo. Por ello, no es fácil encontrar ofertas de este estilo para personas con dependencia severa y gran dependencia, pues para estas personas el hecho en sí del desplazamiento ya supone un riesgo.

Vacaciones asistidas

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el precio. Sobre esto hay que matizar que, dependiendo del perfil del viajero, pueden verse incrementados los costes ligeramente sobre las ofertas tradicionales de viaje pues, lógicamente, contar con personal de enfermería durante todo el viaje y con medios de transporte adaptados, supone un coste adicional que no tienen los viajes al uso.

Sin embargo, si los viajeros son personas que disfrutan de una cierta autonomía, los costes de viaje se minimizan bastante, entrando en una gama de precios más asequible. No olvidemos que donde radica la mayor ventaja de este tipo de vacaciones a otro ritmo es que los alojamientos están especializados en el cuidado a personas mayores, sin perder un ápice de comodidades y "lujos" de cualquier gran hotel.

Para finalizar, hay que cerciorarse de cuales son los destinos disponibles, pues éstos variarán en función tanto del estado físico del viajero como de la disponibilidad de alojamientos adecuados.

En todo caso, esperamos que, con el tiempo, se tome mayor conciencia de la idoneidad de adaptar las prestaciones y servicios de los centros turísticos para dar cabida a un público mayor que también tiene ganas de pasarlo bien... aunque sea a otro ritmo.

Se puede adquirir más información sobre los programas existentes en www.mundomayor.com y en www.imsero mayores.csic.es. n

Caja Laboral descarta que la economía del País Vasco entre en recesión

La Comunidad Autónoma Vasca no sufrirá los efectos de la desaceleración económica este año en la misma intensidad que el resto de España, según Caja Laboral. El director de su departamento de estudios, Joseba Madariaga, manifestó ayer que la recesión «en estos momentos no se aprecia». En un momento en el que en España se habla de un crecimiento cero e incluso negativo, aseguró que la CAV no llegará a esos niveles, y aclaró que lo que va a suceder es que va a pasar «de tasas de crecimiento en el entorno del 4% a otras del 2%». En este sentido, recalcó la inminente «caída del consumo, al igual que el

sector de la edificación y cierta actividad industrial», crisis que se hará notar a partir del año que viene.

Esta previsión fue revelada en Bilbao dentro de la presentación del informe de la entidad bancaria sobre la economía vasca en el año 2007, que hace balance de la evolución económica del País Vasco y Navarra. En el acto, también se ofrecieron las previsiones para 2008.

El Correo Digital (19 de julio de 2008)

Cooperativismo contra la crisis

En Euskadi, y especialmente en Guipúzcoa, no hay ciudadano que no tenga un amigo o familiar trabajando en una cooperativa. El cooperativismo es deudor, y lo reconoce, del sacerdote José María Arizmendiarrera y de los pioneros que fundaron junto a él hace 50 años Ulgor, hoy Fagor, en Mondragón. La virtualidad de este tipo de sociedad frente a otras, como las sociedades anónimas o las limitadas, está en su componente anticrisis.

(...) En el mundo cooperativo existe una coincidencia de que son una fórmula societaria "anticíclica" perfecta. Las cooperativas tienden a permanecer porque sus dueños son sus trabajadores. La Ley obliga a que al menos el 75% de los trabajadores de cada empresa sean socios y está claro que nadie quiere perder ni su empleo y ni su negocio. La capacidad de apretarse el cinturón o de aceptar la flexibilidad es mayor que en otras sociedades. Su esperanza de vida es alta porque no está ligada a un grupo de accionistas. Los socios se van y son naturalmente sustituidos por otros nuevos.

A los cooperativistas les gusta decir que están dentro de la llamada economía social. La ley exige para formar una cooperativa que se reúnan al menos tres personas y que se desembolse un capital mínimo de 3.000 euros. Para ser socio es necesario hacer una aportación; lo que concede los derechos de participación en la sociedad a través de sus órganos de gobierno y el derecho a cobrar excedentes (beneficios). Los socios nunca responden con su dinero por la marcha de la sociedad. Toda cooperativa debe tener al menos dos órganos: la asamblea (la junta de accionistas de una SA) y el consejo rector, que viene a ser una especie de consejo de administración. Cuando la empresa cuente con 100 o más socios, deberá haber también una comisión de vigilancia.

El País (País Vasco)
15 de junio de 2008

MONDRAGON Gipuzkoa aurrera egitasmoan

"Ona da taldean egotea, gure premiak kontuan har ditzaten"

MONDRAGON taldeko Jose Mari Aldekoak ezinbestekotzat jotzen taldea Gipuzkoa Aurreran sartzea. Bere esanetan "Gipuzkoako enplegu-emaila nagusia gara. Iaz, urte amaneran 22.324 lanpostu genituen, horietatik 15.630 industrian. Mondragón Taldeak Gipuzkoako enplegu osoaren %6 ordezkatzen du, industria enpleguaren %16, eta Gipuzkoako industria esplotazioen %34 dugu. Horregatik uste dugu nahikoa pisu yugula proiektu horretan sarzteko, eta horri gehitu behar zaizkio Mondragón Unibertsitatea, tecnología zentroak

eta berrikuntza arloa, enpresetako ikerketa eta garapen departamentuetan eta Garaia Berrikuntza Cunean".

Aldekoaren ustetan, "ona da gure ibarrarendako taldean egotea, etorkizunerako proiektuetarako gure premiak kontuan har ditzaten. Lehen zuloan geunden, eta Gipuzkoa Donosita aldea baino ez zen. Hortaz, proiektu berriak mahai gainean ipintzen direnean, ona da lehen unetik bertan izatea, gure ahotsa eta ibarraren interesak han ipintzea".

1 Agente social o colectivo de privilegiados

A lo largo de esta primavera pasada, los medios de comunicación se han dedicado a recordar el famoso mayo del 68 parisino, como un hito histórico, algo que para los que vivimos aquella época, tuvo su importancia, pero que no pasó de ser una anécdota en relación con los movimientos sociales que se produjeron a lo largo de la década de los 60 en nuestro entorno más próximo.

Aquello de que el árbol no nos deja ver el bosque, nos sirve en este caso para descubrir los déficit que en esta sociedad que se considera bien informada, hacen que perdamos perspectiva y claves importantes en la interpretación de nuestro presente y que nos puedan servir en el momento de proyectar nuestro futuro.

No es mi pretensión pontificar sobre nada, ni ofrecer teorías cerradas sobre un tema que ha ocupado una parte importante de mi vida. La Experiencia Cooperativa, que precisamente tuvo sus raíces en esa época, se alimentó de muchas ideas, circunstancias y esfuerzos personales para llegar a ser la realidad actual. Seguramente, dejaré de valorar o exponer muchas cosas dada la complejidad del asunto, pero me gustaría aportar algunas pinceladas que considero claves desde la perspectiva que me facilitan mis casi treinta y cinco años de dedicación a la consecución de "objetivos cooperativos" a través de mi trabajo profesional en empresas de la Corporación.

El arranque y consolidación de la Experiencia no se puede entender sin valorar el acierto de las ideas de Arizmendiarieta avaladas por el amplio apoyo social que consiguió, en un entorno socio político en crisis que empezaba a ser consciente de las consecuencias que acarreó la implantación a sangre y fuego del régimen franquista que, por cierto, se llevó por delante no solamente vidas humanas, sino toda una forma de entender las relaciones sociales y su estructuración.

El Estado fascista y su base económica consolidada como resultado de la práctica a ultranza de la autarquía, empezaban a tocar fondo, mientras en toda Europa se iniciaba el despegue económico en el marco de estados políticamente democráticos.

La política genocida que el régimen aplicó en las "provincias traidoras", persecución y desprestigio del euskera, ocupación y depuración de todos los estamentos públicos, administración, enseñanza, asistencia social, etc. Aplicación de una política de descapitalización vía anulación de inversiones en infraestructuras, traslado de actividades industriales básicas a otras zonas del estado, propiciando el enriquecimiento de una clase social autóctona afecta al régimen, en base a la explotación de mano de obra barata procedente de zonas del Estado con una base económica exclusivamente agraria y el mantenimiento de un mercado autárquico. No solo no consiguió el objetivo de borrar del mapa el "problema vasco", sino que sin medios pero de forma lenta y constante se inician movimientos sociales que finalmente van consolidándose, demostrando la capacidad de supervivencia de este Pueblo.

El activismo político y la lucha armada hacen frente a un régimen totalitario y opresor. En el mundo de la cultura surgen y hacen su aportación agrupándose, personas de la talla de un Jorge Oteiza, Ez dok amairu, Grupo Orain, Hemen, etc. Las ikastolas inician su andadura y se pone en marcha el proceso de unificación del euskera.

Evidentemente, en el campo socioeconómico también se producen reacciones. La Experiencia Cooperativa de Mondragón, desde mi punto de vista y como fenómeno socioeconómico, es

el resultado de la aplicación de las ideas de Arizmendiarieta en ese caldo de cultivo, porque la gente entiende su mensaje. El es consciente de que la actividad económica en el valle del Alto Deba basada en la Unión Cerrajera y Altos Hornos de Bergara, en manos de personas vinculadas a un régimen político y a un sistema económico con claras señales de decadencia, tiene los días contados, pero también sabe que los mimbres para poner en marcha "La Experiencia" estaban allí, solamente hacia falta utilizarlos y para ello reflexiona en voz alta sobre la importancia del trabajo, el ahorro, la educación, la solidaridad y la trascendencia de todo ello proyectándolo a su entorno social.

Evidentemente, su visión de la Experiencia como agente social, activador de un recurso clave, las personas y su capacidad para canalizar los esfuerzos personales en un empeño común, constituyeron las bases sólidas sobre las que se desarrollaron todos los elementos de un entramado económico-financiero con posibilidades reales de sobrevivir y desarrollarse en un entorno donde otros con mayores medios terminaron por sucumbir o desaparecer.

Todo ello no se hubiese hecho realidad sin el esfuerzo personal de los trabajadores implicados en las diversas cooperativas que se crearon y sin el amplio apoyo social a través de las cuentas que los pequeños ahorradores abrieron en Caja Laboral o la numerosa clientela que llenaba las tiendas de EROSKI.

Todo el mundo sabía que sus pequeños recursos sumados a otros muchos se destinarían a financiar cooperativas de producción industrial, agrícolas, de vivienda, enseñanza y a promover todo tipo de iniciativas sociales.

La entrega en el trabajo, la austeridad y la honradez en la gestión, el compromiso con colectivos que utilizando la fórmula cooperativa pretendían solucionar los más diversos problemas, fueron entre otras las señas de identidad de los "cooperativistas" de la época, estuvieran ubicados en cooperativas de producción o de servicios, dando credibilidad y garantizando la seriedad del "inventó".

La muerte prematura de Arizmendiarieta, dejó sin guía a una Experiencia que afortunadamente había adquirido dimensión suficiente para entrar en la órbita de la pelea en el mundo económico, justo en los inicios de la primera crisis a la que se enfrentó el grupo cooperativo. Son también los primeros años de la transición política en el Estado y el Grupo de Caja Laboral, considerándose liberado de ciertos compromisos cede el testigo a un corredor cojo, las instituciones autonómicas, centrando toda su energía en el mantenimiento y desarrollo de los negocios y empresas cooperativas.

En mi opinión, el inicio de la década de los 90, supone un punto de inflexión en la concepción de la Experiencia como entramado de negocios vinculados exclusivamente a la consecución de resultados económicos y a la creación de puestos de trabajo, haciendo de la necesidad virtud y perdiendo fuerza en aquellas actividades y actitudes que le correspondían como agente social.

La pelea interna en la transición de la estructura anterior a la consolidación de la Corporación Cooperativa, valorada por propios y extraños más por sus virtualidades empresariales que por su influencia socioeconómica, hizo que la Experiencia se dejara muchos pelos en la gatera, tantos que es posible que sino se reacciona a tiempo, aspectos fundamentales en su concepción y motivación como la solidaridad y el compromiso con su entorno, se conviertan en formulaciones huecas al

alcance de cualquier tipo de organización empresarial al uso.

La Experiencia, o sea nosotros, no podemos olvidar que nuestro esfuerzo y trabajo no se agota en la consecución de un bienestar individual, ni en el éxito de “nuestra” empresa. El compromiso adquirido con un entorno social que en su día nos apoyó porque creía en nuestro mensaje, debe volver a orientar nuestro empeño por conseguir una sociedad más democrática y más justa, lo cual nos permitirá a su vez realimentar un entramado con peso específico suficiente para ir creando realidades en el camino de la utopía.

No es de recibo que empresas potentes como Irizar o Eroski, jueguen la partida de forma individual, desligándose de vínculos que por la pura esencia de nuestra Experiencia son y serán personales. Les recordaría lo que también decía Arizmendiarieta “Las cooperativas no nacen para actuar de guerrilleros sociales, ni para deteriorarse como reductos burgueses, sino para mantener vivos y operantes valores humanos y sociales en el seno de un Pueblo Viejo con solera de resistencia y capacidad renovadora, digno de mejor suerte”.

Txus Gonzalez, Behi Alde S. Coop.

2

“Gipuzkoa Aurrera” eta MONDRAGON Korporazioa

Prentsan agertu denez, egungo egoera ekonomikoa dela-eta hainbat eragile batu dira, MONDRAGON Korporazioa barne, lan talde bat osatuz “Gipuzkoa Aurrera” egitasmoa bultzatzeko. Diagnostiko partekatu baten bidez,

Gipuzkoaren bizitza eta garapen maila mantentzeko eta, kanpora begira, lehiakortasuna indartzeko asmoz.

Egitasmoaren barruan hausnartu eta bultzatu nahi diren hainbat proiekturen inguruan (honetakoetan beti egiten duten antzera, “estrategikoak” bezala aurkeztu eta deiturikoak), gure ustez, eta Korporazioko bazkide garen aldetik, MONDRAGONek bere babesa eman ala ez erabaki aurretik :

- azkenengo (ekaineko) “TU-Lankide” aldizkarian, “El reto de la sostenibilidad” artikuluan jasotakoaren inguruan, **gogoeta sakon baten beharra ikusten dugu** “...incluso el desarrollismo más ramplón puede conseguir cotas inestimables de bienestar material, y sin embargo podría alegarse ... que el desarrollismo es, simple y llanamente, suicida (en el caso de que propusiéramos universalizar nuestro modelo de Progreso y lo adoptaran chinos, brasileños y africanos).

Edota, LANKI Ikertegiak bere “Proyecto Testimonio. Reflexiones y Preguntas para el Debate” lanean botatzen dizkigun galderen inguruan (“A la vista de la realidad global, ¿debe ser sólo la creación de empleo y el crecimiento económico la mayor materialización del impulso hacia la justicia social? ¿Cuáles deben ser nuestras prioridades? ¿Cómo afrontamos el reto de la sostenibilidad?”)

- eta bigarrenik, **Korporazioak Talde osoari zintzo informatu beharko liokela, eztabaidatu ondoren iritzia jasotzeko eta, azkenik, erantzun hori kontuan hartzeko.**

Besteak beste, hainbeste aldiz errepikatzen dugun “modelu partehartzaileak” honelako funtzionatzeko modu berria eskatzen baitigu.

Anjel Aranberria Zubizarreta (Euskadiko Kutxa)
Joxe Mari Ulazia Ibarzabal (Fagor Arrasate)

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 una cámara 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

“Trabajadores por cuenta ajena”?

- **Langile autonomoak.**
- **Besteren konturako langileak.**
- **Soldatako langileak.**

2 | How do you say in English

“Trabajadores por cuenta ajena”?

- **Self-employed workers.**
- **Independent labour force.**
- **Employed people.**

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

Nuria Fernández, Gasteizko Loramendi kooperatibakoa. Marko digitala irabazi du.

Erantzun zuzena | Right answers

1. Oinarrizko printzipio kooperatiboak
2. Joint project

Balendin Zabalo

Lagunaro Mondragon

Prebentzioaren esparruan Higiene arloan ari da Balendin aspaldi honetan, kooperatibaz kooperatiba azterketak egiten. Pilotan ere orduak sartzen ditu, jokatzeko ez bada, Antzuolako pilota eskolako gazteekin.



“Bizitzan, akaso motz antzera gelditzea hobe!”

Zenbat urte prebentzioan?

39 urte. 1969an Ularcon hasi eta 1977an Lagun-Arora pasatu nintzen, gaur arte.

Asko aurreratu da, ala?

Bai. Gaur egun errekurto gehiago dedikatzen dira, pertsona gehiago ari dira, prebentzioaren kultura hedatuta dago...

Baina oraindik badago zereginik.

Bai, asko. Gainera, orain krisia dagoela, prebentzioa bigarren maila batera pasatzen da hainbat lekutan.

Hau ez da sekula amaitzen?

Beti dago tartea egiten duzunaren eta lor daitekeenaren artean. Langileen aldetik eskakizunak geroz eta handiagoak, sindikatuak arduratzen hasi dira, legea dago, sensibilizazio handia... Baina halere, beti atzetik ibili behar, batez ere produktu kimikoekin.

“Higienearen” barruan zein arlo sartzen dira?

Agente kimikoak, zarata, argitasuna, bibrazioak... Nik batez ere kimikoekin lan egiten dut.

Kooperatibetan nota ona aterako genuke?

Nota ona ateratzea zaila da hemen, ikasgai gogorra da eta. Baina sentsibilitatea zabaltzen doa.

Eta pilotan zenbat urte?

15 urterekin hasi nintzen bailara mailako txapelketetan parte hartzen, eskuz, eta 26rekin utzi nion, eskuetako minak jota. Gero pa-

lan hasi nintzen, eta oraindik hor nabil aspetean behin nurruko pilotaz jokatzeko.

Baina lehiatu gabe, ezta?

Federatuta nago oraindik eta tokatu zait ordezkapenen bat egitea. Zuloa tapatzeko, presentatzen ez bazara partidua galdutzat ematen dizute eta.

Zenbat aldiz jokatu duzu aurten?

Bi partidu, pala motzean eta nurruko pale-taz. Bat irabazi, pala motzekoa, eta bestea galdu. Ofizioa daukat eta hanketatik ez nabil hain gaizki. Baina gazteekin ibiltzerakoan pilotak beste abiadura hartzen du.

Antzuolako eskola pilotan ere aritzen zara.

Bai, 20 bat lagun dauzkagu, 14 urtera artekoak. Hortik gora, gehienak futbolera pasatzen dira.

Atera da baten bat?

Berraondo profesionaletan ibilitakoa da, eta orain afizionatuetan Mendizabal oso ondo ari da. Bakarren bat ateratzen da noizean behin, baina ez da erraza.

Aurtengo finalean Leitzako bi pilotari. Zergatik ez Antzuolako bi hurrengoan?

Uf! Zaila ikusten dut, baina ez Antzuolan bakarrik, Gipuzkoan, Bizkaian eta Araban baizik. Garai batean Gipuzkoa zen motorra, azken urteotan Nafarroa da.

Zigarro puruak ezin frontoietatik kendu.

Dirudien ez. Gasteizen legea atera aurretik lortu zen. Cuerda alkateak debekatu zuen. Tradizio moduan hartuta dauka jendeak. Poliki-poliki kendu egingo dela uste dut, baina kostatzen da.

Gustuko pilotari bat.

Ogeta. Horrelako pilotari elegantea ez dut ezagutu. Oraingoetatik Barriola eta Olaizola II.a gustatzen zaizkit.

Bizitzan, pasa ala motz nahiago?

Jokoa pasa hobeto, beste aukera bat daukatzulako. Bizitzan, akaso motz antzera gelditzea hobe.

Prebentzioa eta pilota. Besterik?

Horiek, familiarekin batera, nire bizitzaren ardatzak izan dira beti. Gauzak ondo bidean aintona izango naiz abuztuan, eta jubilatuko kargua ere estreinatuko dut hemendik urte bira. Enpresa berria hasiko naiz, Asme izenekoa.

Asme?

Gure lankide bat jubilatuko zenean, andreak lanera zihoala esaten omen zion, “asme esto, asme lo otro”.

Asme S. Koop.?

Sociedad limitada izango da, bikotearen artekoa.

Zuk ere zure planak edukiko dituzu ba.

Gazteekin Eskolan zerbait antolatzeke asmoa daukat, bai.



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza