

- **Industri taldearen salmentak lehenengo lau hilabeteotan %16,5 hazi dira**
- **Mondragon Ensamble adquire el 50% de las catalana Dimaq Torelló**
- **Ondoan AyC, nueva empresa de auditoría y control en prevención de riesgos y medio ambiente**



SUPLEMENTO:
Las claves
del
PEC 2001-2004

Innovación: apuesta estratégica

"La cooperativa hay que estar reconstituyéndola y renovándola todos los días".



25 Aniversario
Urteurrena

En portada

La innovación ha estado presente en la empresa desde sus orígenes, y en MCC se sigue haciendo una apuesta clara por la innovación. En este nuevo Plan Estratégico 2001-2004, está previsto impulsar de manera decidida e importante la infraestructura de Innovación en nuestro entorno.

4 Las ventas del Grupo Industrial crecen un 16,5%



En los cuatro primeros meses del año superan los 189.000 millones de pesetas, mientras que el empleo se ha incrementado en 1.257 puestos.

38 Antzinakoak:



La afluencia de familias de veraneantes a los pueblos costeros vascos trajo consigo la demanda de nuevos servicios.

Aurkibidea

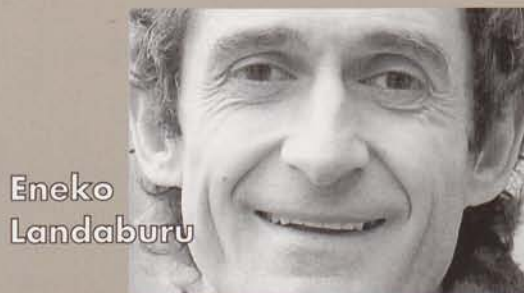
- 4 Kooperatibetako berriak
- 16 En portada
- 32 Begi-Belarri
- 34 Aula cooperativa
- 36 Salud laboral
- 37 3º edad
- 38 Antzinakoak
- 40 Argazki zaharra

5 LKS Ingeniería adquiere el 70% de ede ingenieros



De esta manera, potencia un área de actividad con grandes expectativas de futuro.

42 Euskal Kultura



Eneko Landaburu

Eneko es médico, impulsor de la Asociación Sumendi.

- 41 Viajes
- 42 Euskal kultura
- 44 Libros
- 45 Hirugarren mundua
- 46 Zure hitza
- 47 Cartas
- 48 Personaje



TRABAJO Y UNION
(T. U. LANKIDE),
Aita José Mª
Arizmendiarrietak
1960.eko irailean
sortutako aldizkaria

ARGITARATZAILEA

OTALORA
(MCCren Kontseilu Orokorra)
Azatza. 20550 Aretxabaleta.
Gipuzkoa.
Telefonoa: 943 712 406
Faxa: 943 712 339

ZUZENDARIA

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan Mª Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

Lourdes Idoiaga.

José Mª Larramendi.

José Mª Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.
D. L. BI-2583-89



© AZATZA, S.L. Debeaturik dago kopiriketa, partziala nahiz osoa; jatorria eta egilea aipatzen ez bada.

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

Erakunde laguntzaileak:



CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA



TU Lankide paper ekologikoa inprimatzen da.

La innovación como norma

En general la **innovación** se entiende que se limita a la **innovación tecnológica** en productos y procesos tecnológicamente nuevos, y a la mejora sustancial de productos y procesos ya existentes. Sin embargo, con un concepto amplio de la **innovación**, sin limitarse a la especificidad tecnológica, también podría definirse como aquel trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de estos conocimientos para derivarlos hacia nuevas aplicaciones.

El interés por la **innovación**, la investigación y el desarrollo ha sido una constante en el cooperativismo mondragonés; de ahí que su fundador denominara "experiencia" a todo cuanto se proponía alcanzar añadiendo a esa idea un concepto evolutivo: *proceso dinámico de experiencias*. Tal experiencia ha pasado así ininterrumpidamente por varias etapas. Las que tenían que ver con la tecnología fueron superándose asumiendo en los inicios tecnologías ajenas, raíz honda sobre la que se fue edificando nuestra propia tecnología, diseño, procesos y concepción de la organización. Al tiempo -a medio camino- se comenzó a trabajar con bases propias, mediante nuestra propia investigación al introducir nuevas perfecciones técnicas en nuestros productos y en su fabricación. Era necesario superar cierta *colonización tecnológica*, el pago de regalías y adquirir en plenitud el derecho a exportar a cualquier parte del mundo.

Esta **evolución** que se hacía, al principio, intramuros de cada cooperativa, se culminó en 1975 con la puesta a punto de IKERLAN, luego IDEKO, y más tarde M.T.C., que ofrecen servicios que facilitan el *desarrollo de productos, abordando el ciclo que va desde el estudio del concepto hasta la fase de industrialización*, como dice el Informe Anual de Ikerlan sobre el año 2000.

Con las ideas ahora claramente situadas en el quehacer prioritario de los equipos de trabajo de las cooperativas se ha conseguido que la inversión en este campo se elevara, y

hoy, el coste de la investigación llega al 2% de la cifra de ventas, y llegaría al 6% si se refiriera al valor añadido. Bajo este mismo parámetro en Euskadi se gasta actualmente el 1,3% del PIB; en España el 0,89% (cifra que la oposición rebaja), y en Europa llega al 2% también sobre el PIB. Y es que nuestro entorno natural no ha sido proclive a los afanes investigadores, tanto es así que se calcula que la aportación de España a la tecnología universal sólo representa el 1,6% del acervo tecnológico creado. De ahí que la tasa de cobertura de la balanza tecnológica sea aún la tercera parte que la de Italia y la cuarta parte de la de los países más avanzados de la Unión Europea.

Pero la **innovación** no se acaba en la tecnología. Probablemente la experimentación más universalizable, más original, más humana y cultural del cooperativismo mondragonés radique en los logros aplicados a las relaciones humanas por su organización democrática derivada de ese modelo en el que la persona es la base sobre la que gira el poder y los derechos sustanciales de la empresa. Ahí también se debe **innovar como norma** y se debe proyectar en cada escenario cambiante nuevos modelos de relación, en los que se busque más que una confrontación entre quienes deciden y quienes obedecen, fórmulas de cooperación, como se dice tantas veces: que se produzcan sinergias, algo así como lograr un efecto beneficioso superior a la suma de los efectos individuales.

Este interés por impulsar la búsqueda de nuevos modelos de participación, gestión y compensación se lleva con desigual intensidad en unas cooperativas y en otras, y bueno sería, como ya se ha hecho en la transferencia de conocimientos tecnológicos, que se proveyera de medios de intercooperación para lograr la optimización de la capacidad real de cada socio para actuar en las tareas colectivas. Como se ha dicho al principio: *el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad son zonas a experimentar e innovar*, porque con el tiempo todo queda obsoleto, hasta las mejores propuestas cooperativas de hace ya tantos años.

Las ventas del Grupo Industrial crecen un 16,5% en el primer cuatrimestre

EN LOS CUATRO PRIMEROS MESES DEL AÑO SUPERAN LOS 189.000 MILLONES. EN ESE PERIODO EL NÚMERO DE EMPLEOS SE HA INCREMENTADO EN 1.257 PUESTOS.

Habiendo transcurrido ya casi la mitad del presente ejercicio, se viene observando que la economía internacional se está desacelerando, con Estados Unidos encabezando este movimiento desde hace prácticamente un año y Europa siguiéndole el paso algo más suavemente, mientras que Japón continúa dibujando un encefalograma plano que ya le dura casi un decenio, con una evolución muy apagada en la que se alternan las fases de recesión con las de recuperaciones más bien débiles.

Esta desfavorable evolución internacional comienza a dejarse sentir en la cartera de pedidos del Grupo Industrial de MCC, si bien todavía la atenuación del ritmo de actividad en relación con el pasado ejercicio está siendo leve.

Los datos correspondientes al primer cuatrimestre nos informan de unas **ventas** industriales de 189.210 Mptas conseguidas hasta abril, con un estimable crecimiento del 16,5% sobre la misma fecha de 2000, parte del cual ha estado propiciado por la incorporación de varias sociedades filiales de cooperativas, en su mayor parte del sector de automoción y ubicadas en el extranjero.

Por mercados, el vigor de la demanda interna está remitiendo respecto a lo observado el año pasado, hecho que se manifiesta más claramente en los bienes de consumo, como los electrodomésticos, -aunque hay que recordar que sus ventas en el primer semestre de 2000 fueron excelentes-, que en los bienes de inversión, que por ahora siguen contando con una demanda bastante sólida. En este contexto, las **ventas interiores** hasta abril han ascendido a 92.666 Mptas, con una expansión interanual del 11%.

La demanda externa ha tenido un buen comportamiento en lo que llevamos de año, aunque los síntomas de que se está frenando han comenzado a hacerse perceptibles en los últimos meses. A pesar de ello, las **ventas internacionales** del cuatrimestre se han elevado a 96.544 Mptas, un 22% por encima de las logradas a abril de 2000, siendo aquí más notoria la incidencia de las nuevas sociedades filiales citadas. De esas ventas, 80.069 Mptas. corresponden a las exportaciones, siendo el resto las ventas de las empresas filiales extranjeras.

La cuota de las ventas internacionales sobre las ventas totales asciende ya al 51%, superando en 1,6 puntos al 49,4% conseguido en el conjunto del ejercicio 2000.

Por **divisiones**, los crecimientos están siendo muy dispares, correspondiendo los más vigorosos a Máquinas-Herramienta (52%) y Automoción (42,8%), mientras que los más moderados se localizan en Hogar (2,5%) y Construcción (4,3%), aunque esta última división, por sus características, suele estar sometida a fluctuaciones en sus ventas a lo largo del año.

La evolución del **empleo** industrial continúa su trayectoria ascendente, ya que los 26.418 puestos de trabajo registrados a finales de abril suponen un incremento de 1.257 puestos (un 5%) respecto al cierre de 2000. Este incremento procede en buena parte de las nuevas sociedades filiales incorporadas, tal como se desprende del hecho de que 734 de dichos nuevos puestos de trabajo procedan del ámbito internacional.

Finalmente, las **inversiones** realizadas por el Grupo Industrial en el cuatrimestre han quedado cuantificadas en 12.500 Mptas, un 40% más que las acometidas a la misma fecha del año pasado, correspondiendo el 43% de las inversiones totales a la división de Automoción, que con 5.316 Mptas lidera la clasificación inversora.

Javier Sagasta,
Análisis Económicos de MCC



VENTAS TOTALES AL 31.04.01 (En Mptas.)

División	Cifra	% Variación S/Año anterior
Automoción	44.110	42,8%
Componentes	21.514	8,1%
Construcción	19.053	4,3%
Equip. Industrial	25.177	16,0%
Hogar	52.542	2,5%
Ingeniería y B. Equipo	18.296	25%
Máquinas-Herramienta	7.867	52%
Investigación	650	10,7%
TOTAL	189.210	16,5%

La cooperativa Ondoan lanza una nueva empresa: Ondoan AyC

NACE PARA RESPONDER A LA NECESIDAD DE LAS EMPRESAS EN LOS ÁMBITOS DE AUDITORÍA Y CONTROL REGLAMENTARIOS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y MEDIO AMBIENTE

El pasado mes de marzo la cooperativa Ondoan constituyó formalmente una nueva empresa, Ondoan Auditoría y Control S.L., participada al 100% por la cooperativa y orientada a dar respuesta a la necesidad de las empresas en los ámbitos de auditoría y control reglamentarios en prevención de riesgos laborales y medio ambiente.



En el ámbito del **control reglamentario medioambiental**, Ondoan AyC se acreditará como Organismo de Control Acreditado (OCA) en medioambiente industrial (atmósfera, ruido, aguas, residuos y suelos) y en Almacenamiento de Productos Químicos (APQ).

En el ámbito de los **servicios de auditoría** Ondoan AyC abarca un amplio espectro de auditorías de protección medioambiental y de prevención de riesgos laborales (diagnóstico, verificación, cumplimiento legal...).

Ondoan AyC pretende llenar el hueco existente en la Corporación en estos aspectos, con personal altamente cualificado y con mucha experiencia en los ámbitos de medio ambiente y prevención de riesgos laborales, provenientes y conocedores de la idiosincrasia particular de las empresas cooperativas.

La empresa está ubicada en el Parque Tecnológico de Zamudio y la persona de contacto es Agustín Esparta (aesparta@ondoan.com).

LKS Ingeniería adquiere el 70% de EDE Ingenieros

SE TRATA DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN EL CAMPO ENERGÉTICO

La cooperativa LKS Ingeniería, integrada en MCC, ha adquirido el 70% de las acciones de EDE Ingenieros, empresa radicada en Bilbao y especializada en el campo energético. De esta manera, potencia un área de actividad con grandes expectativas de futuro y cuyo ámbito de actuación abarca desde la consultoría en plantas energéticas y gestión de aprovisionamientos energéticos hasta la ingeniería en plantas energéticas. EDE Ingenieros dispone de expertos en técnicas energéticas, ingeniería eléctrica, ingeniería mecánica y química, así como en instrumentación y control.

LKS Ingeniería consolida asimismo su línea estratégica de implantación en nuevos mercados y de posicionamiento en nuevos sectores de ingeniería altamente especializada, ya que esta adquisición se suma a otras realizadas anteriormente, como la participación mayoritaria en Indiser, empresa de ingeniería de la Rioja especializada en la actividad de bodegas de vino.

En el caso de EDE Ingenieros, la adquisición supone también mantener su línea de internacionalización pues la empresa bilbaína ha realizado numerosos proyectos en el extranjero, como la asistencia en programas de cooperación internacional para el uso eficiente de la energía en países como México, Ucrania, Federación rusa, Panamá, Salvador, Cuba o Eslovenia.

Además, la empresa vasca ha abierto recientemente instalaciones en Trápaga, en la Margen Izquierda, y en San Sebastián, consolidando su posición de líder en el País Vasco.

El Grupo Irizar sigue creciendo

AUNQUE ORMAIZTEGI MANTIENE DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE LA CIFRA DE VENTAS DEL AÑO PASADO, LAS CIFRAS DEL GRUPO CRECEN UN 22%.

Durante el primer cuatrimestre del presente 2001 las ventas de Irizar Group han crecido un 22%, alcanzando los 14.620 millones de pesetas. La estrategia a favor de la globalización y las implantaciones realizadas en China, América e India han sido fundamentales para la consecución de este crecimiento.

Desde la planta de Ormaiztegui se mantiene la misma cifra del ejercicio anterior con 9.220 millones de pesetas, destacándose el descenso que ha generado Israel debido a la situación política, así como los incrementos que se han dado en Italia, Irlanda, Suecia y Polonia.

En los proyectos del exterior la cifra alcanza los 5.400 millones de pesetas con un incremento superior al 100% debido fundamentalmente a la recuperación de la economía en Brasil y al crecimiento continuo de Irizar México.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

ORONA CON EL PROGRAMA DE ACOGIDA BAZKIDE XXI



Un grupo de 24 personas de Orona se acercó a Mondragón este mismo mes con el fin de realizar una toma de contacto con el centro corporativo, con Ikerlan y con Lagun Aro, en el contexto del programa de acogida a nuevos ingresos Bazkide XXI. Después de ver el diaporama sobre la Experiencia Cooperativa en MCC, visitar el centro de investigación Ikerlan y conocer Lagun Aro, especialmente las prestaciones de asistencia sanitaria, se desplazaron a Otalora para asistir a la impartición del módulo de Bazkide XXI sobre MCC.

Mondragón Ensamble adquiere el 50% de la catalana Dimaq Torelló

AHORA DISPONE DE CUATRO UNIDADES PRODUCTIVAS, DOS DE ELLAS EN FRANCIA

Mondragón Ensamble, Grupo liderado por Fagor Sistemas e integrado en MCC, ha adquirido el 50% del capital de la empresa catalana Dimaq Torelló. El objeto de esta adquisición es poder dar una respuesta más próxima y eficaz a los numerosos clientes con que cuenta en Cataluña. Dimaq Torelló cuenta con una plantilla altamente cualificada de 18 personas y el pasado ejercicio facturó 440 millones de pesetas.

Mondragón Ensamble se dedica al diseño y fabricación de sistemas de montaje automático y robótica y dispone, con la nueva incorporación catalana, de cuatro unidades productivas: la planta matriz en la localidad guipuzcoana de Aretxabaleta, Dimaq Torelló en Cataluña y dos unidades en Francia (Cima Robotique en Orange, localidad próxima a Aviñón y Cima

Norte en París), con una plantilla global de 120 personas. Actualmente, estudia su próxima implantación en Alemania y México.

Esta política de expansión le ha permitido a Mondragón Ensamble ampliar su clientela y duplicar su cifra de negocios en los tres últimos años, logrando en el 2000 una captación consolidada de pedidos de 3.500 millones de pesetas, cifra que se incrementará con la nueva aportación de Dimaq en Cataluña.

Esta fuerte captación de pedidos en un sector tan especializado como el de Mondragón Ensamble, se traducirá este ejercicio en una facturación superior a los 3.500 millones de pesetas, de los que el 30% corresponderán a ventas internacionales, fundamentalmente en el mercado francés.

FAGOR ELECTRONICA EN "MEDIACAST'2001"

Al igual que en ocasiones anteriores, FAGOR estuvo presente en la feria de "Mediacast'2001", que tuvo lugar los días 21, 22 y 23 de Mayo en Londres. El stand de Fagor contó con un gran número de profesionales, donde se presentaron las novedades más importantes, y las soluciones que Fagor ofrece ante el nuevo panorama de la TV Digital Terrestre.



Fagor Arrasate amplía la planta de Markina

LA AMPLIACIÓN HA POSIBILITADO DUPLICAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Fagor Arrasate ha finalizado recientemente las obras de ampliación que se han realizado en su planta de Markina. Y para celebrar este hito, el día 9 de junio se celebró en la propia planta el acto de inauguración de las nuevas instalaciones.



El acontecimiento se inició a las doce del mediodía, cuando los asistentes, en su mayoría trabajadores y familiares, se dieron cita en la fábrica para visitar las nuevas instalaciones y ver las máquinas en proceso de fabricación.

Duplicar la capacidad de producción

Las nuevas instalaciones ocupan una superficie de 2.000 metros cuadrados y disponen de dos grúas puente de 100 toneladas y de un foso de 22 metros de largo, 7 de ancho y 4 metros de profundidad.

Esta planta está diseñada para producir prensas *monobloc* y bastidor partido, hasta 800 toneladas de fuerza y pesos de hasta 120 toneladas.

Gracias a la ampliación, Fagor Arrasate Markina duplicará su capacidad de producción y prevé incrementar su cifra de ventas desde 2.000 hasta 4.000 millones de pesetas.

FAGOR ARRASATE EN EUROMETAL 2001

Fagor Arrasate fue uno de los ponentes invitados al Congreso Eurometal - 2001 celebrado en Luxemburgo los días 21 y 22 de mayo. Más de 300 asistentes analizaron los cambios que se están produciendo en la industria del acero a nivel mundial y el papel que Europa jugará en ese mercado global. Entre los asistentes y ponentes destacaban participantes de empresas como Corus, Arbed, Thyssen, Aceralia, Gestamp Corporación, Bamesa, Duferco, MCB, Steel Service Centre Institute, Eurofer, etc. Fagor Arrasate fue invitado a disertar sobre los últimos desarrollos y tendencias en el corte de piezas de acero para vehículos.



Fagor Ederlan se apunta a Internet

LANZA UN PROYECTO DE ADAPTACIÓN DE SUS PROCESOS INTERNOS A INTERNET

Fagor Ederlan ha iniciado un proyecto para adecuar sus procesos internos a Internet y optimizar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información.

El alcance del proyecto es, por un lado, la gestión de la documentación de Calidad, Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, junto con la gestión y seguimiento de acciones correctoras y/o proactivas, provenientes de orígenes diversos (auditorías internas/externas, AMFEs, reclamaciones de clientes,



etc). Por otro lado se abordará, de forma integrada con lo anterior, la gestión de toda la documentación de ingeniería relacionada con el producto (Plan Avanzado de Calidad). Además, se abordará la puesta en marcha del Portal Intranet de toda la organización, en el que se albergarán, junto con los procesos descritos, una serie de dominios de conocimiento y un Sistema de Reuniones en la red que permitirá gestionar todo el proceso de reuniones existentes en las distintas áreas de la organización.

Esta apuesta forma parte del proyecto EDERLANet y se encuadra dentro del Proyecto iMCC que establece las pautas para el desarrollo de la estrategia Inet en las empresas de la Corporación.

El sector del automóvil está claramente liderando en el mercado la migración a entornos Inet teniendo como principal motor la tracción que ejercen en esa dirección los grandes fabricantes del sector. Con este proyecto Fagor Ederlan aborda la fase interna de *internetización* de la organización que la prepara para conectarse y relacionarse con sus clientes, socios y proveedores a través de Internet en una siguiente fase.

Fundación Grupo Eroski se presenta ante los consumidores

PRESENTÓ SU NUEVO PORTAL EN INTERNET.

La Fundación Grupo Eroski se presentó el pasado 20 de junio en el Círculo de Bellas Artes de Madrid, en un acto presidido por el presidente del Grupo Eroski Constan Dacosta; el presidente de la Fundación Intermón, Ignasi Carreras; la catedrática de la universidad de Valencia, Adela Cortina; y otros representantes del ámbito asociativo e institucional de todo el Estado.

Fundación Grupo Eroski está dedicada al consumidor y a la defensa de sus derechos e intereses. Para ello, propone proyectos, actividades y publicaciones en las áreas de información al consumidor, e iniciativas sociales y solidarias en favor del desarrollo sostenible y respeto al medioambiente. La actividad principal de la Fundación es la información al consumidor, ofreciéndole soluciones referentes a la salud, bienestar, alimentación, economía doméstica, entorno, comercio justo, tecnologías, etc. Cuenta para ello con la revista de información Consumer, con una tirada de 340.000 ejemplares mensuales y un portal de contenidos en internet, que se presentó en dicho acto.



El Grupo Eroski abre en Asturias su décima gasolinera

OTRAS SEIS NUEVAS GASOLINERAS ESTÁN EN CONSTRUCCIÓN.

El hipermercado Eroski de Parque Principado de Oviedo (Asturias) cuenta ya con un nuevo servicio de gasolinera, contabilizando la décima abierta por el Grupo Eroski desde septiembre de 1993. Además, otras seis estaciones de servicio están en proceso de construcción y se prevé su apertura para los próximos meses.

El primer signo distintivo de las gasolineras del Grupo Eroski, respecto de las estaciones de servicio convencionales es el abaratamiento del precio, con un coste diferencial a favor del conducto de 5 pesetas/litro en los combustibles de gasolina y de gasoil. Además, los surtidores multiproducto ofrecen una mayor comodidad para los consumidores, lo que posibilita una máxima reducción de los tiempos de espera de los usuarios.

Una gasolinera modelo

Esta estación de servicio de Oviedo incorpora un sistema moderno y rápido de abastecimiento y unas instalaciones seguras al instalar una técnica innovadora pensada para evitar la emanación de gases a la atmósfera.

Instalada cerca de la zona de aparcamiento del centro comercial, cuenta con 8 depósitos de fibra de vidrio de doble pared y todas las tuberías de impulsión son de doble pared, con un sistema de recuperación de gases. Igualmente, cuenta con un instrumental de sondas electrónicas que permite conocer en todo momento el estocaje del combustible. La estación dispone de ocho aparatos sutores que posibilita el aprovisionamiento de 14 coches a la vez.

El Grupo Eroski adquiere cuatro hipermercados Carrefour

DOS EN LA PROVINCIA DE BARCELONA Y OTROS DOS EN MURCIA

El Grupo Eroski ha firmado recientemente la compra de cuatro hipermercados Carrefour, dos en la provincia de Barcelona (Tarrasa y San Cugat del Vallés) y otros dos en Murcia (Cartagena y Murcia capital). La adquisición de estos cuatro establecimientos se produce como consecuencia de la fusión Pryca-Continente, tras la cual el grupo francés se vio obligado por el gobierno español a vender algunos de sus centros comerciales por dominio de mercado.

Durante estos últimos meses, el Grupo Eroski ha manifestado reiteradamente que la posible compra estaba sujeta a un precio ajustado, a la opción de asentarse en un mercado con poca

presencia comercial, y al hecho de que las licencias para nuevos proyectos pudieran encontrar ciertas dificultades para nuevas inversiones.

El Grupo Eroski finalizó el ejercicio 2000 con una facturación de 700.215 millones de pesetas, unas inversiones de 68.696 millones de pesetas, unos resultados de 11.901 millones y 23.317 trabajadores, 2.563 nuevos empleos. Su red comercial se extiende por toda España con los hipermercados EROSKI y MAXI (47), los supermercados CONSUM (796), los autoservicios CHARTER (569), las tiendas de deporte FORUM (8), 10 gasolineras y 133 oficinas de la Agencia de Viajes.

El Grup Empresarial Cooperatiu Valencià creó más de 1.000 empleos en 2000

CONSOLIDÓ UNOS INGRESOS DE MÁS DE 100.000 MILLONES DE PESETAS, Y UNOS BENEFICIOS DE 1.900 MILLONES.

El Conjunto de Empresas Cooperativas Valencianas que integran el Grup Empresarial Cooperatiu Valencià-GECV, creó más de 1.000 empleos durante el año 2000. El Grupo consolidó durante el pasado ejercicio unos ingresos superiores a 100.000 millones de pesetas y unos beneficios superiores a los 1.900 millones. Además, ha sido un ejercicio fuerte en cuanto a inversiones, puesto que han rozado los 12.000 millones de pesetas.

Los Planes Estratégicos y de Gestión del conjunto de las empresas integrantes del GECV mantienen ambiciosos planes de crecimiento fruto de las fuertes inversiones realizadas el pasado ejercicio. Plantean como objetivos en 2001 superar los 130.000 millones de pesetas de ingresos y la creación de 344 empleos netos. Todo ello, se materializará a través de una inversión de 12.000 millones de pesetas.

Euskara ere IRAUNKORen hizkuntza

"KALITATEA FABRIKAZIO PROZESUETAN" IKASTAROA EMAN DA EUSKERAZ ESTREINEKO ALDIZ



Ikastaroan parte hartu duten ikasle eta irakaslea

iraunkor Mondragon Eskola Politeknikoko etengabeko formakuntzarako zentroak, "Kalitatea fabrikazio prozesuetan" izeneko ikastaroa eman du, estreineko aldiz euskara hutsean. 16 pertsonak hartu dute parte maiatzaren 21etik ekainaren 7ra bitartean izan den ikastaroan. Kalitate eta ekoizpen alorreko zuzendariei zuzenduta, 36 orduko iraupena izan du.

Bi helburu nagusi izan ditu kurtsoak: alde batetik, fabrikazio prozesuetako kalitate sistema garatzeko erabiltzen diren tresnak ezagutzeko, eta bestetik, erabil daitezkeen prebentziozko teknikak, kontrol sistemak eta kalitatea ziurtatzen duten erremintak aztertu eta aplikatzea.

Los riesgos legales de la falta de prevención

SE CELEBRA EN MCC UNA JORNADA TÉCNICA SOBRE LAS EXIGENCIAS DE LA LEY DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

El pasado mes de mayo se celebró en el centro corporativo de MCC una jornada técnica organizada por Lagunaro-Mondragón Servicio de Prevención Mancomunado y la Dirección de Gestión Social de MCC.

El objetivo de la jornada (*La empresa y la prevención de riesgos laborales. Obligaciones y responsabilidades*) fue el de presentar ante los directivos de las cooperativas las exigencias de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, haciendo especial énfasis en las obligaciones del empresario ante la gestión preventiva.

La jornada se inició con la intervención de Jesús Goienetxe (Presidente de Lagunaro-Mondragón SPM) para presentar el acto y las ponencias de la jornada, las cuales incidieron desde diversas perspectivas en las obligaciones del empresario, las infracciones y sanciones, y la responsabilidad penal derivada de la actividad preventiva.

Tras el coloquio final, moderado por María Jesús Iriarte (Directora de Lagunaro-Mondragón SPM), Txema Gisasola (Director de Gestión Social de MCC) dio el cierre a la jornada.

La gran asistencia a este evento pone de manifiesto el interés que los asuntos relacionados con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y en concreto, los relativos a las obligaciones y responsabilidades en materia preventiva tienen en nuestras cooperativas.

EL CONCURSO DE EMPRENDIZAJE 2001 CONTÓ CON 51 PROYECTOS DIFERENTES

La facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea celebró a finales de mayo el acto final del concurso de emprendizaje 2001. El acto dio comienzo con la defensa pública de los 51 proyectos que se presentaron al mismo.

Tras la votación de los asistentes a los proyectos finalistas, Jose María Ormaetxea ofreció una conferencia titulada *Hacia los nuevos emprendedores*. El momento cumbre del acto lo protagonizó el equipo que ha desarrollado el proyecto "Implantación mecanismo reductor emisión de dióxido sulfúrico" que recibió el primer premio y fue galardonado con una beca de Saiolan y 120.000 pesetas.



Humanitateak-Enpresako lehen promozioa

EDOZEIN ERAKUNDE GARATZEKO ORDUAN GIZA ALDERDIA GILTZARRITZAT HARTZEA IZAN DA IKASKETEN HELBURUA.



Humanitateak-Enpresa ikasketak amaitu berri dituzten 58 lizentziadun berriek -karrera honetako lehen promozioak- Mondragon Unibertsitateak ematen dituen orlak jaso zituzten ekainaren 8an, Eskoriatzako Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean.

Ekitaldian, besteak beste, Jabier Retegi MUko errektorea, Juan Mari Uzkudun Huheziko lehendakaria, Jesus Garmendia Humanitateak eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko dekanoa, eta Jose Antonio Mendikute Humanitateak-Enpresako zuzendaria izan ziren. Eta baita ikasle lizentziatuak eta haien senitartekoak ere -gehienak gurasoak-.

Ikasketa amaierako orlak banatzen hasi zirenean zorian aurpegiak ikusi ziren nonahi, ikasleak poz-pozik eta gurasoak, zoriontsu.

Ikasleen jatorriari dagokionez, lizentziadun gehienak Gipuzkoarrak dira (%83). Bizkaitarrak %14 eta arabarrak, berriz, %3 pasatxo. Zehatzago esateko, ia erdiak (%48) Debagoienekoak dira. Ondoren Goierrikoak datoz (%14), Debabarrenekoak (%8,5) eta Bilbokoak (%8,5). Eta sexuari dagokionez, hamarretik ia zazpi emakumeak dira.

Humanitateak-Enpresa

Orain lau urte Mondragon Unibertsitatea sortzeaz batera abiatu zen Eskoriatzako Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean Humanitateak-Enpresa karrera, ikasleak enpresa kudeaketan trebatzeko, baina enfasia pertsonengan jarrita. Hasieran 72 ikasle hasi ziren, baina geroago beste ikasketa batzuetan titulaturiko beste 25 gehitu zitzaizkien.

Humanitateak-Enpresa lizentzia honen helburua izan da enpresaren gaineko ikuskera berriari erantzutea, hau da, giza alderdia giltzarriztat hartzea edozein erakunde garatzeko orduan. Ondorioz, bateratu egin ziren enpresari buruzko ezagutza teknikoak trebetasunak ikastearekin, kudeaketa teknikekin eta pertsonen inguruko jarrerak garatzearekin.

Titulaciones y competencias

Este mes terminan sus estudios la primera promoción de la nueva Licenciatura en Humanidades-Empresa, de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, situada en Eskoriatza (Mondragón Unibertsitatea). Será un grupo de cincuenta y ocho jóvenes, que ha combinado la formación humanística con los conocimientos en técnicas de gestión empresarial.

Hemos sido conscientes de que las titulaciones no marcan la diferencia sustancial para el ejercicio profesional.

Son las capacidades de las personas la clave de la empleabilidad. La capacidad de relacionarse, de trabajar en equipo y de tomar iniciativas constituyen los signos de identidad del profesional eficaz de nuestros días. Esa es la línea en la que hemos desarrollado la carrera.

Nos hemos esforzado por favorecer el aprendizaje también fuera del aula: estancia en empresas en primer curso; un proyecto elaborado en grupo con trabajo de campo, también en primero; prácticas como técnicos en tercero y, durante el cuarto año, un proyecto final tratando de hacer una aportación a las empresas.

Este esfuerzo de conexión con la realidad empresarial ha sido acompañado por una metodología activa en el aula: debates, trabajos en grupo y presentaciones.

Se ha combinado el rigor en las materias de gestión empresarial con la cercanía y la colaboración entre profesores y alumnos, ingredientes adecuados para impregnar de sentido positivo a los jóvenes que van a trabajar en los departamentos de personal y de administración y finanzas de las empresas.

Los cuatro años de carrera no han permitido más que asomar al exterior las capacidades que llevan estos jóvenes en su interior. La enorme ilusión con que salen de las aulas y el ejercicio profesional harán que esas capacidades se conviertan en competencias de gestión empresarial.

José Antonio Mendikute
Director de Humanidades-Empresa

Estatu mailako unibertsitateen arteko kirol txapelketan hartu du parte MUK

MIREN ARREGI LOPEZ ESKORIATZAKO HUMANITATE ETA HEZKUNTZA ZIENTZIEN FAKULTATEKO IKASLEAK ZILAR ETA BRONTZE DOMINAK LORTU ZITUEN.

Mondragon Unibertsitateak, Estatu mailan ospatu den unibertsitate arteko kirol txapelketan hartu du parte. Iazko edizioan bi ikaslek ordezkatu zuten MU, triatloi modalitatean, eta aurten berriz 12 ikaslek hartu dute parte krossean, fondo eskian, snowboard, triatloian eta atletismoan.

Lehiakortasun maila handia ikusi da Valladolid, Granada,

Bejar eta Salamanca aldean ospatu den kirol txapelketan. Mondragon Unibertsitateko ordezkarien artean honako hauek lortu dute aipamen berezia: Iratxe Pierolak mailu jaurtiketan 6. postua; Egoitz Zalakainek iraupen eskian 9. postua; Arkaitz Albizuk snowboard-en 11. postua; eta Miren Arregik iraupen eskian 2. eta 3. postua.

Miren Arregi Lopez Iraupen eskiko kirolaria

Noiz hasi zinen kirol hau praktikatzen?

Sei urte nituela hasi nintzen eskiatzen, gurasoekin Sonpor eta Candanchura joaten nintzen. Egia esan, hasieran ez zitzaidan gehiegi gustatzen eta konpetizioan aitak bultzatuta sartu nintzen; baina emaitza onak lortu nituenez, jarraitu egin nuen.

Txapelketa askotan hartu duzu parte?

Bai, nahiko txapelketan hartu dut parte. 13 urte nituela hasi nintzen konpetitzen eta benjamin mailan, Gipuzkoa, Euskadi eta Espainiako tituluak lortu nituen.

Zer ematen dizu kirol honek?

Giroagatik jarraitzen dut kirol honetan, azken finean Candanchura eta Sonporrera eskiatzera joaten naizenean oso ondo pasatzen dut, Zaragoza, Andaluzia eta Kataluniako lagunekin elkartu eta giro paregabea eskiatzen dugu. Konpetizioetan parte hartzeak entrenamendu gogorragoa eskatzen du, baina emaitza onak ateratzea pozgarriagoa da.

Nola joan da unibertsitate arteko kirol txapelketa?

Ondo; hasiera batean ez nintzela joango pentsatu nuen, joan zen urtean ere arazo burokratikoak izan ziren eta. Entrenamendua ere nire aldetik egin nuen: aerobika, korrika eta pesak. Konpetizio eguna

heldu zenean, nahiko ondo ibili nintzen, baina ez nuen klasifikatzea espero, pista ere ez nuen ezagutzen eta horrek asko baldintzatzen du. Sorpresa handia hartu nuen hirugarren gelditu nintzela esan zidatenean, beraz, hurrengo egunean indar gehiagokin atera nintzen eta bigarren postua lortu nuen modalitate librean. Giro aldetik, oso ondo pasatu dugu. Anekdotak bezala, Korrika ospatzen zela aprobetxatuz, gure Korrika egin genuen elur pistetan.



Aurrerantzean, jarraituko duzu konpetitzen?

Bai, jarraituko dut gustura egiten dudalako; baina argi dut horretatik ezin dela bizi, oso zaila baita, eta ikasketekin konpaginatu beharko dudala. Momentu honetan, Humanitateak Enpresako bigarren maila ikasten ari naiz, eta unibertsitate arteko hurrengo kirol txapelketetan parte hartzea gustatuko litzaidake.

IRAKASLE DIPLOMADUN BERRIAK



Ekaina hasieran, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko 114 ikasle diplomadun berri karrera amaierako orlak jaso zituzten Eskoriatzan.

Irakasle ikasketak amaitu berri dituzten diplomadunak ekitaldi berezi bateko protagonista izan ziren. Maite Garcia karrerako zuzendariaren agurrarekin hasi zen egitaraua; gero Nerea Alzolak "Hezkuntza, jarduera etikoa" izenburuko hitzaldia eskaini zuen, eta ondoren, Jabier Retegi MUko errektoreak eta Juan Mari Uzkudun fakultateko lehendakariak zorion hitzak eskaini zizkien diplomadun berriei.

Oroigarriak banatu ondoren, Arrasateko tronboi taldeak azken ukitua jarri zion ekitaldiari.

Zorionak irakasle berriei!

Lanbide Heziketa, enpresaren zerbitzura

LANBIDE HEZIKETAKO GOI MAILAKO 18 IKASLE ARI DIRA PRAKTIKAK EGITEN FAGOR EDERLAN ETA FAGOR ARRASATEN KOOPERATIBETAN.

Noiztik etortzen dira ikasleak praktikak egitera Fagor Ederlanera?

Orain dela lau urte hasi ginen ikasleak hartzen, San Viatorren ingurumen moduluko goi maila ikasten ari diren ikasleak, hain zuzen.

Ondo prestatuta daude?

Oso ondo, moduluak eman dien maila teorikoa primeran ezagutzen dute, eta enpresako departamentuetan murgiltzen direnean, argi erakusten dute hori.

Eta zer jasotzen dute Fagor Ederlanetik?

Azken finean, lanbide heziketak ikasleari ematen dizkion ezagupen teorikoak praktikan nola gauzaten diren ikasten dute. Egunez egun ingurumena zerikusia duten hainbat alderdi nola gestionatzen diren ikusten dute praktiketako hilabete hauetan.

Emaizta positiboa da, beraz.



Marieli Benito, Juan Jose Moreno eta Jose Ramon Barrutiak, ingurugiroko ikasleen jarraipena egiten dute Fagor Ederlanen.

Oso positiboa, ikasleari eta enpresari asko aportatzen diolako praktiketako epeak. Gure kasuan konkretuki, epe hau bukatu ondoren, bat baino gehiago enpresan gelditu da, edozein langile bezala kontratatuta.

Fagor Arrasate acoge a 18 alumnos en prácticas de Formación Profesional.

¿Cuántos alumnos se encuentran en estos momentos realizando prácticas en Fagor Arrasate y en qué departamentos?

Actualmente tenemos 18 alumnos de prácticas en Fagor Arrasate (el año que más hemos tenido). 15 son de Eskola, dos del Instituto A. Altuna de Bergara y una del Instituto de Marketing del País Vasco. Prácticamente tenemos de todos los ciclos formativos que se cursan en la comarca (Sistemas de Regulación y Control, Producción por mecanizado, Desarrollo de Proyectos Mecánicos, Mantenimiento y Sistemas de Telecomunicaciones e Informáticos.) Están repartidos en las diferentes secciones de la fábrica, fundamentalmente en montaje y mecanización.

Un dato para el análisis: 16 son chicos y dos chicas. Hay pocas mujeres que cursan ciclos formativos de carácter industrial.

Tras una preparación inicial en el propio centro, realizan las prácticas en la empresa durante cerca de 420 horas. Nuestra colaboración con Eskola es importante y viene de lejos, y con otros centros de la zona (Bergara, Aretxabaleta), aunque no se alcanza el mismo nivel, todo llegará.

Se podría afirmar que el interés es mutuo, ¿verdad?

Así es. Si queremos renovar nuestra plantilla, necesitamos preparar a nuevos profesionales que en un futuro puedan sustituir a los que se jubilen. Es un fenómeno patente en nuestra cooperativa, cada vez son más las jubilaciones, y en consecuencia, cada vez necesitamos de más profesionales. Además, en nuestro caso se trata de una actividad especializada, en el que el trabajador necesita un plazo medio de

dos años de aprendizaje para desenvolverse él solo. En definitiva, finalizado el periodo de prácticas, a aquellos a los que les hemos visto "maneras" (un alto porcentaje) se les contrata por parte de la empresa, puesto que necesitamos seguir su evolución para ver si pasados esos dos años, confirman las expectativas.



Alfonso Donnay, técnico de personal de F. Arrasate.

¿Cómo se materializa el contacto entre alumno-empresa?

Tenemos que tener en cuenta que para ellos se trata del primer contacto con el mundo empresarial y desde el primer día se les explica que el cambio es grande y que deben regirse por unas normas establecidas: un horario, deberes que cumplir, un ámbito donde van a ser observados, un trabajo que conlleva riesgos, ... Creo que el primer contacto puede asustarles un poco, pero la experiencia nos ha demostrado que se adaptan muy bien, porque técnicamente parten de una preparación excelente.

"Kasu askotan, praktiketako epea bukatu ondoren, enpresan gelditzen dira lanean".

CITA CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN



El pasado 30 de mayo tuvo lugar en Mondragón la conferencia de prensa anual de MCC. Más de cincuenta periodistas se dieron cita en el evento para conocer los datos económicos de MCC en 2000 y las previsiones para este ejercicio. Durante el acto también se presentaron las grandes líneas del Plan Estratégico Corporativo 2001-2004, que prevé unas inversiones de 550.000 millones, crear 16.000 puestos de trabajo y unas ventas de dos billones de pesetas.

Hubo coincidencia en los titulares de los diarios del día siguiente y en las informaciones difundidas en radio y televisión el mismo día de la rueda de prensa; todos ellos aludían a la magnitud de las cifras del Plan Estratégico.

MCC EN LA PRENSA

El modelo cooperativo

El reciente plan de inversiones presentado por el "holding" MCC –el denominado "Grupo Mondragón", basado en un modelo cooperativo, prevé la creación de 16.000 nuevos empleos en los próximos cinco años, para lo que tiene previsto invertir 550.000 millones de pesetas en las distintas áreas de negocios en las que actúa. Sus inversiones cubren desde la distribución alimenticia hasta la electrónica, pasando por las finanzas, los seguros, los viajes, el automóvil, la maquina-herramienta, los bienes de equipo, los electrodomésticos y un largo etcétera de actividades productivas y de servicios.

En la actualidad, en el grupo cooperativo vasco trabajan ya casi 54.000 personas, lo que le convierte en el segundo grupo industrial español, medido por su generación de empleo, después de haber invertido 329.000 millones de pesetas y de haber facturado 1.175 billones en los últimos cinco años. Desde su fundación, el grupo cooperativo vasco ha sabido conjugar su fuerte y original cultura corporativa –centrada en la creación de empleo y basada en el modelo cooperativo– con la obtención de logros empresariales habituales que medidos en términos de beneficios, serían 67,371 millones en el año 2000, y que han servido para financiar su desarrollo con solidez.

Además de seguir en la misma línea de crecimiento y consolidación, el nuevo plan enfatiza el carácter proselitista de su ideología cooperativa, fortaleciendo su implantación fuera de su ámbito geográfico original. Gracias a su actividad en la distribución, el 52% del empleo se sitúa ya fuera del País Vasco, ocupados en 29 centros productivos que pronto serán 57, marcando una tendencia de expansión que se va a incrementar sin disimulo. Sus dirigentes quieren que el grupo crezca y desean que las nuevas sociedades que se constituyan promuevan la irradiación positiva del "modelo de Mondragón" en sus zonas de influencia. Sin duda alguna, podrán apoyarse en el esquema educativo que gira a su alrededor, que ha sido

culminado con la Universidad de reciente creación, y que supone una interesante novedad en el anquilosado presente de la formación superior. En un panorama nada abundante de dinamismo empresarial, cultura cooperativa y coordinación educativa, el éxito del modelo cooperativo de Mondragón supone una referencia muy provechosa y un ejemplo a imitar.

EL CORREO

Viernes, 1 de junio de 2001

Inversión, riqueza y empleo

Lo bueno de los planes de MCC es su enorme importancia, cualitativa y cuantitativa; y lo mejor es que la experiencia demuestra que acostumbra a cumplirlos. El Plan Estratégico 2001-2004 prevé unas inversiones totales para el grupo de 550.000 millones de pesetas –una cifra gigantesca– que servirán para crear 16.000 nuevos empleos y para elevar el beneficio hasta los 100.000 millones. Estos datos pueden parecer un ejercicio de ambiciosa buena voluntad, pero hay que tomarlos muy en serio, lo que resulta sencillo si consideramos que el plan que ahora termina ha creado en cinco años 21.400 empleos, con una inversión de 329.000 millones. Llama la atención el aumento de los nuevos negocios, ya que será necesario invertir más de 34 millones para crear un puesto de trabajo, duplicando la cifra del plan anterior en el que tan sólo fueron necesarios 15 millones.

I.MARCO-GARDOQUI, EL CORREO

Jueves, 31 de mayo de 2001

CEPREDEk ekonomia berriari buruzko ataria ateratu du

MCCK ETA BESTE ENPRESA HANDI BATZUEK BABESTUA, ERREFERENTZIAZKO ATARIA IZAN NAHI DU GAZTELANIADUNENTZAT

BM, PHILIPS, SIEMENS eta TELEFONICA telekomunikazioetako multinazionalak, UNESA arlo elektrikoko patronalarekin, Madrilgo Merkataritza Ganbarearekin eta Mondragon Corporación Cooperativarekin (MCC) batera, Ekonomia Berriari buruzko Atari bat babestuko dute. Ataria Centro de Predicción Económica CEPREDE erakundeak kudeatuko du eta gaztelaniadunentzako gai horietarako erreferentziako atari izan nahi du.



Ataria publikoarentzat erabat irekia dago, **n-economía.com** web guneko helbidean aurki daiteke eta informazioaren gizartean gidari eta erreferentzia gisa jokatzeko du helburu. Gizartea ekonomia berriaren inguruan sensibilizatzea du helburu, ekonomia berria sinergiaz jokatzeko duten hiru indarren eragin gisa ulertuta. Hiru indarrok hauek

dira: ekonomien nazioartekotzea, informazio eta komunikazioaren teknologia berriak (IETk) sortzen duten aldaketa etengabea eta ingurune aldakor horretara egokitzeko enpresen gestio-ereduen aldaketa.

Edukiak

Atariaren edukiak bereziki interesgarri dira prospektiba sozial eta ekonomikoaren ikerlari, mundu akademiko, enpresetako kudeatzaile, inbertsiogile eta ekonomilari, enplegu sustatzaile, internauta eta informazioaren arloko profesionalentzat, bereziki ekonomiaren arloa lantzen dutenentzat. Eskaintzen dituen edukien aukera zabalaren barruan honako hauek azpimarra daitezke:

- Merkatu eta IKTen enpresa, merkataritza elektronikoa, formazio eta enplegu, administrazio publiko, sektore eta enpresa eta Interneti buruzko albisteak eta gaurkotasuneko komentarioak.
- n-economía-k berak emaniko adierazleak, teknologia berriak eskualdeka eta sektoreka nola sartuz doazen adierazten dutenak eta oinarritzko informazio estatistikoa biltzen duen datu base bat.
- n-economía-ren jarrera, besteak beste honako gai hauetan: teknologia berrien erronka ekonomiko eta sozialak, globalizazioa, enpresa-kudeaketaren arloko berrikuntzak, efektu sektorialen balorazioa, iragarpenak, irakurketa sailak, ekonomia berriari buruzko web guneak etab. Atal horretan, 50 fitxako bilduma bat egiten hasi da, eta dibulgazioko material interesgarri hori era praktikoa eta didaktikoa aurkeztuko da. Ekonomia berriarekin erlazioaturiko dokumentuen laburpen eta balorazioa.

VISITA DE LA FEDERACIÓN EUROPEA DE ACCIONISTAS ASALARIADOS



Este mismo mes de junio recibimos en Mondragón la visita de Marc Mathieu y Janos Lukacs (en la foto, segundo y cuarto por la izquierda respectivamente), ambos directivos de FEAS (Federación Europea de Accionistas Asalariados). Acudieron a MCC acompañados por José Hernández y Javier San José, de ASLE, para conocer nuestra Experiencia "in situ". La visita estuvo relacionada con una mesa de trabajo organizada por ASLE sobre la "Participación de los Trabajadores" en la empresa.

Profesores y alumnos de la Universidad de San Diego visitan MCC



Un grupo formado por 18 profesores y alumnos de la Universidad norteamericana de San Diego visitaron a mediados de junio MCC.

Durante la semana que pasaron entre nosotros, visitaron Fagor Electrodomésticos, Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Saiolan, Alecop y Otalora, donde tuvieron ocasión de asistir a varias charlas sobre la Experiencia cooperativa.

Darren Kasai

Darren está realizando estudios de postgrado y acudió como participante al seminario.

¿Cuál es el interés de tu visita ?

Estoy interesado en estudiar las comparaciones y diferencias que existen entre las empresas de capital y las empresas cooperativas. Concretamente deseo examinar la diferencia que puede haber en los valores que se impulsan en ambos modelos, y la interrelación que existe entre estas empresas, los entornos universitarios y la propia sociedad.

Tras una primera aproximación, ¿cuentas con alguna conclusión al respecto?

En cuanto a las empresas cooperativas, la filosofía de los valores está más centrada en la comunidad, y en este sentido, es más integradora. Mientras, en las empresas de capital, el individuo es quien adquiere un valor propio. En este sentido, creo que las empresas de capital, al menos las que yo conozco en Estados Unidos, están intentando aproximarse a la filosofía que predomina en el entorno cooperativo, pero los intentos que se han realizado no han sido del todo satisfactorios.

Por otra parte, en las empresas de capital los trabajadores deben regirse por el modelo que se implanta desde la dirección. En las empresas cooperativas, hablamos de un modelo y unos principios que se hacen a través de la propia vivencia y de la educación de quienes son partícipes de la misma.

¿Es ésta tu primera visita a Mondragón?

Sí, aunque con anterioridad ya había oído hablar de la experiencia cooperativa de Mondragón, concretamente en un

curso. A raíz de ello, empecé a interesarme en esta experiencia, así que compré un libro sobre el cooperativismo y empecé a consultar otros recursos que existen sobre el mismo.

¿Qué impresión te ha causado conocer la experiencia "in situ"?

Me parece extraordinario e increíble ver cómo las diferentes empresas del Grupo han incorporado los valores a sus sistemas. Es decir, los principios filosóficos que orientan la experiencia se hallan perfectamente integrados en la gestión de cada empresa. Igualmente, me resulta increíble que partiendo de la persona de Arizmendiarrieta podamos observar hoy en día empresas tan diversas del entorno industrial, financiero, universitario, etc.

En definitiva, he tenido ocasión de vivir lo que ya había leído en los libros. Creo que recomendaré esta visita a quien desee conocer una forma diferente de hacer empresa, diferente de la que se difunde en Estados Unidos.



Innovar o ...

Nuestro reto consiste en transformar nuestra capacidad de innovación en productos y servicios que generen riqueza para las cooperativas y la sociedad.

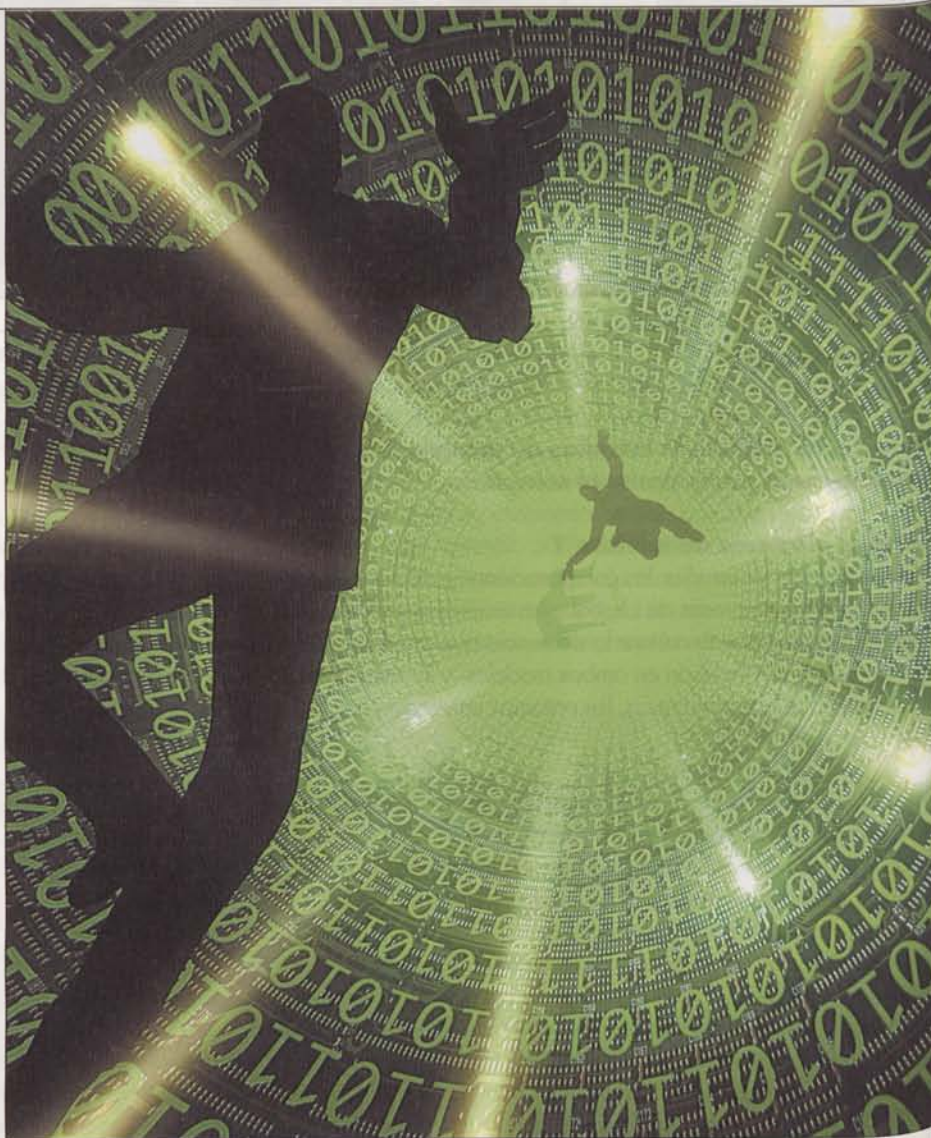
Jesús Catania, Vicepresidente de la División Hogar de MCC

Cuando nuestro país se abrió a Europa con la entrada en el entonces Mercado Común Europeo, tuvimos un primer choque al venimos encima toda nuestra competencia europea. Empezaba a correr la década de 1980 y tuvimos que hacer un gran esfuerzo para adaptar nuestros productos a los nuevos competidores y en seguida tuvimos que poner en marcha los programas de **Calidad Total** con el fin de equipararnos a las empresas homólogas europeas, que en muchos casos empezaron a operar desde el interior mismo de nuestras fronteras. Muchas empresas y no pocas cooperativas del Grupo se quedaron en el camino.

Al irnos equiparando con las empresas europeas, también nuestros salarios fueron mejorando y en los 90 tuvimos que aplicarnos a mejorar la productividad y aprendimos a evitar los desperdicios. Fueron los años de la **Empresa Ajustada**, que sigue siendo en nuestros días el centro de atención de muchas empresas y cooperativas.

Entre tanto, estamos asistiendo al fenómeno de la **Globalización** con la incorporación creciente a la economía mundial de los países emergentes.

La competencia aumenta y aparecen en el mercado productos equivalentes a precios más bajos que los nuestros, fabricados en países donde el costo de la mano de obra es sensiblemente más barato que en los países desarrollados. Esto se produce especialmente en los llamados sectores maduros; lo que ocurre es que casi todos los sectores están madurando y es difícil librarse de ese fenómeno de la



globalización. Así que se empiezan a oír voces que dicen que la solución para mantener la competitividad de las empresas consiste en lanzar al mercado productos o servicios que sean nuevos respecto a los que se fabrican en los países emergentes y de esta forma evitar la competencia directa.

Por eso muchos gurús están diciendo que ha comenzado la década de la **Innovación**, y así, todos los consultores están preparando sus ofertas para que las empresas podamos dar el salto que necesitamos para seguir progresando en los años venideros. Algunos dirán que la

Innovación es una nueva moda, que es el último invento de los expertos en gestión empresarial; pero si pensamos así incurriremos en un craso error.

La cultura de la Innovación

La innovación ha estado presente en la empresa desde sus orígenes. Si alguna palabra puede definir con total propiedad al Empresario es la de **innovador**. Si hacemos un breve recordatorio de algunos de los empresarios más importantes, Henry Ford, Sloan (de General Motors), Akio Morita (de Sony), Bill Gates (de Microsoft), Jack Welch (de General Electric), veremos que ante todo y sobre todo han sido **innovadores**. Extraordinarios innovadores en procesos, marketing, productos, servicios, e incluso en modelo de empresa, que han sido el origen de las empresas más emblemáticas del mundo.

En 1995, la Unión Europea editó un Libro Verde sobre Innovación que reconocía la importancia capital ("determinante" dice el libro) de la innovación mencionando que *el crecimiento, el mantenimiento del empleo y la competitividad pasan inevitablemente por la innovación*.

Asimismo, habla de la paradoja europea que resulta del hecho de que con unos resultados científicos y tecnológicos excelentes, su transformación en resultados industriales y comerciales son inferiores a los de nuestros principales competidores. Una de las conclusiones del libro es que **una de las debilidades principales de Europa reside por tanto en su relativa inferioridad en la transformación de los resultados de la investigación y la competencia tecnológica en innovaciones y ventajas competitivas**.

Los autores llegan a la conclusión, o simplemente la constatan, de que la innovación es algo más que tener un departamento de I+D y unos cuantos "locos" tratando de lanzar nuevos productos al mercado. La innovación, para tener éxito, necesita utilizar todas las competencias de la empresa; es necesario que exista una cultura de innovación en todos los departamentos y personas de la empresa.

Ahora bien, esto, ¿cómo se consigue? Michael Roberts, en su libro "The

essence of leadership" (La esencia del liderazgo) dice que **la innovación es el alimento para la longevidad de una corporación. Sin innovación las organizaciones se anquilosan y mueren**. Michael Roberts tuvo la oportunidad de trabajar como consultor para empresas reconocidas mundialmente como innovadoras, como 3M o Johnson&Johnson y pensó que para lograr ser innovadoras tenían que tener una metodología o proceso de innovación. Su investigación en el tema, le llevó a desarrollar un proceso de innovación que aplicó, entre otros, en Fagor Electrodomésticos.

Este proceso se desarrolla en cuatro fases. La primera consiste en la búsqueda de nuevas ideas mediante una herramienta de *brainstorming* (tormenta de ideas). A continuación viene la fase de evaluación, ordenando las ideas en un mapa de coste-beneficio. En la tercera fase, se desarrollan, a nivel primario, las ideas más interesantes entresacadas de la fase anterior. Una cuarta fase permite finalmente llegar a una priorización de las ideas que en este proceso han ido tomando cuerpo; de forma que al final del mismo se dispone de una estimación de los medios y costos a dedicar y de los beneficios a lograr. A partir de este punto es preciso decidir por cuál o cuáles de las ideas apuesta la Dirección de la Empresa.

Pero, siendo este proceso la base para generar nuevos productos, procesos o servicios, podremos caer en la misma paradoja mencionada anteriormente, denunciada por la Unión Europea, **de**

no ser capaces de transformarlos en ventajas competitivas, a no ser que creamos en la empresa las condiciones adecuadas para su implantación y desarrollo.

Es decir, hay que conseguir que todas las personas entiendan la importancia de la innovación y la asuman y apoyen de forma decidida; hay que lograr que la cultura de la innovación impregne hasta los últimos recovecos de la empresa.

De la mano de Michael Roberts hemos podido conocer cómo lo han conseguido algunas empresas y hemos constatado que para ello han procedido igual que para introducir en la cultura empresarial la Calidad Total o la Empresa Ajustada. Es decir, a partir del liderazgo del Gerente y del Consejo de Dirección, han establecido un **Consejo de Innovación** donde tienen cabida los Directores de Negocios y de Departamentos, con la misión de hacer seguimiento de los planes y objetivos, así como de difundir en toda la organización la cultura de innovación. Con el fin de que el proceso y las herramientas de innovación sean conocidas y aplicadas, existen "facilitadores", al estilo de los que se suelen liberar para la introducción de la Calidad Total o de la Empresa Ajustada. Y de la misma manera, han establecido indicadores para poder medir los resultados conseguidos. Indicadores que son sencillos y suelen referirse a la influencia que tienen los nuevos productos en las ventas. Por ejemplo, alguna empresa se planteaba como objetivo que el 25% de sus ventas fuese de productos que no existían 5 años antes. ●

Innovación: apuesta estratégica de MCC

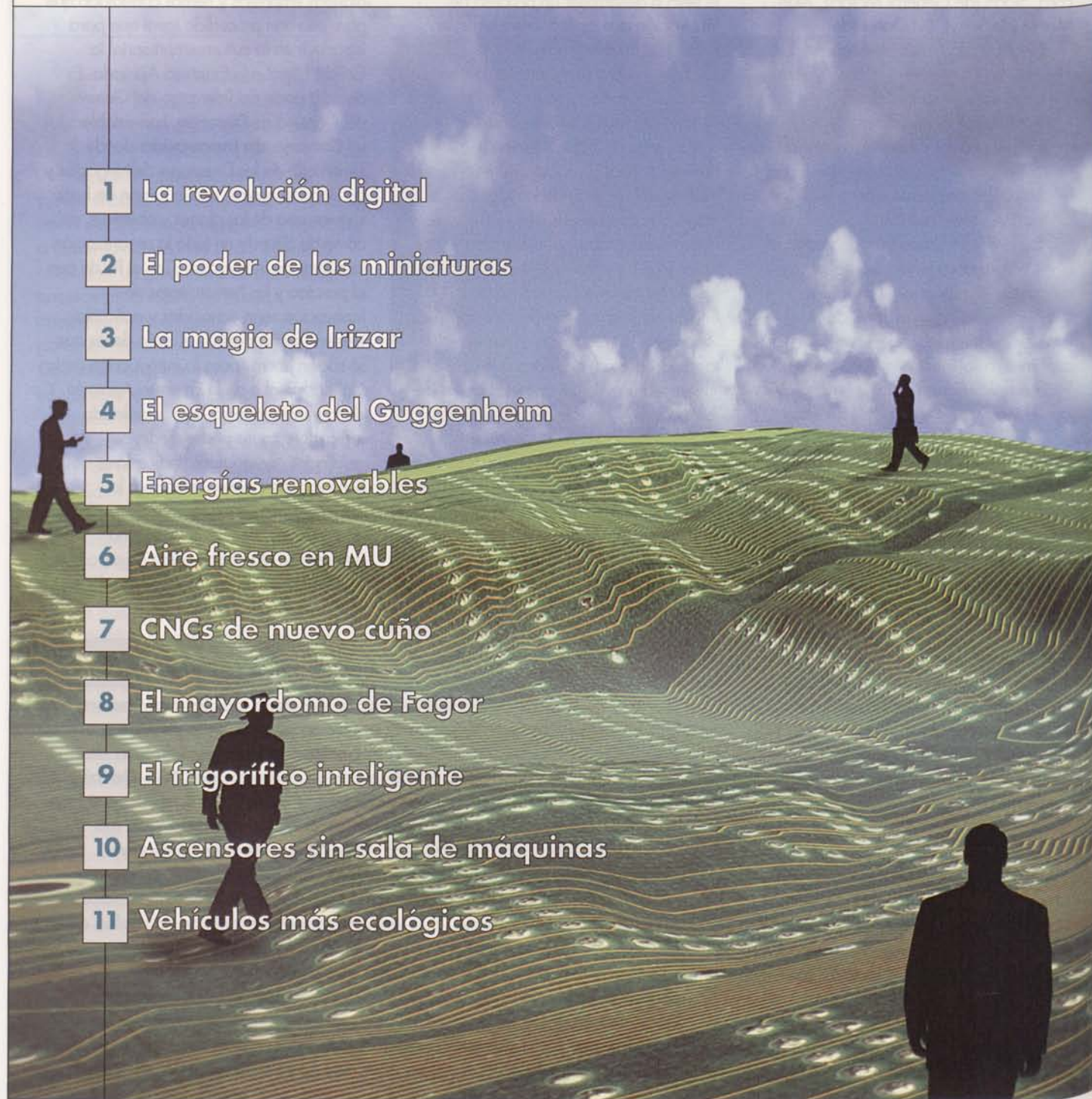
En MCC seguimos haciendo una apuesta clara por la innovación. En este nuevo Plan Estratégico que empieza ahora, está previsto impulsar de manera decidida e importante la infraestructura de INNOVACION en nuestro entorno con la creación del Polo Garaia que va a acoger a Centros Tecnológicos y de I+D de Empresas y con la ilusionante proyección de Mondragón Unibertsitatea que irá inculcando el espíritu innovador en los jóvenes que se vayan incorporando a nuestras cooperativas.

Además, no hay que olvidar que existen realidades alentadoras en algunas cooperativas, que seguro han desarrollado modelos que tendremos que conocer y divulgar entre el resto para que sepamos aprovechar toda la infraestructura que tendremos a nuestra disposición y evitemos caer en la paradoja que ya hace algunos años denunciaba la Unión Europea: tenemos que ser capaces de transformar toda nuestra capacidad de innovación en productos y servicios que generen riqueza para las cooperativas y la sociedad.

Proyectos innovadores

Estos son algunos de los proyectos desarrollados en las cooperativas y que han sido o son innovadores.

- 1 La revolución digital
- 2 El poder de las miniaturas
- 3 La magia de Irizar
- 4 El esqueleto del Guggenheim
- 5 Energías renovables
- 6 Aire fresco en MU
- 7 CNCs de nuevo cuño
- 8 El mayordomo de Fagor
- 9 El frigorífico inteligente
- 10 Ascensores sin sala de máquinas
- 11 Vehículos más ecológicos



La innovación, entendida como la renovación permanente, tiene en MCC la categoría de valor corporativo. Es decir, forma parte del núcleo de nuestra cultura empresarial y por tanto, aporta sentido a toda nuestra actividad empresarial.

A pesar de que la innovación ha estado frecuentemente identificada con proyectos de calado tecnológico, lo cierto es que la innovación como valor corporativo tiene un alcance más global, ya que hace referencia a una actitud permanente de búsqueda de nuevas opciones en todos los ámbitos de nuestra actuación, como condición necesaria para el progreso empresarial.

En este número de la revista hemos querido glosar una serie de proyectos que fueron innovadores en su día o que lo son en la actualidad, con el ánimo de transmitir que la innovación es una idea que ha presidido y preside la actuación más pragmática de nuestra cooperativas.

Asimismo, somos conscientes de que al margen de los productos y de las innovaciones tecnológicas, nuestra principal aportación, la más singular e innovadora, es nuestra forma de hacer empresa; un modelo en el que la cooperación, la responsabilidad y la participación sitúan a la persona en el centro de nuestro proyecto.

1

La revolución digital

FAGOR ELECTRÓNICA, UNA DÉCADA DE INNOVACIÓN EN TELEVISIÓN DIGITAL.

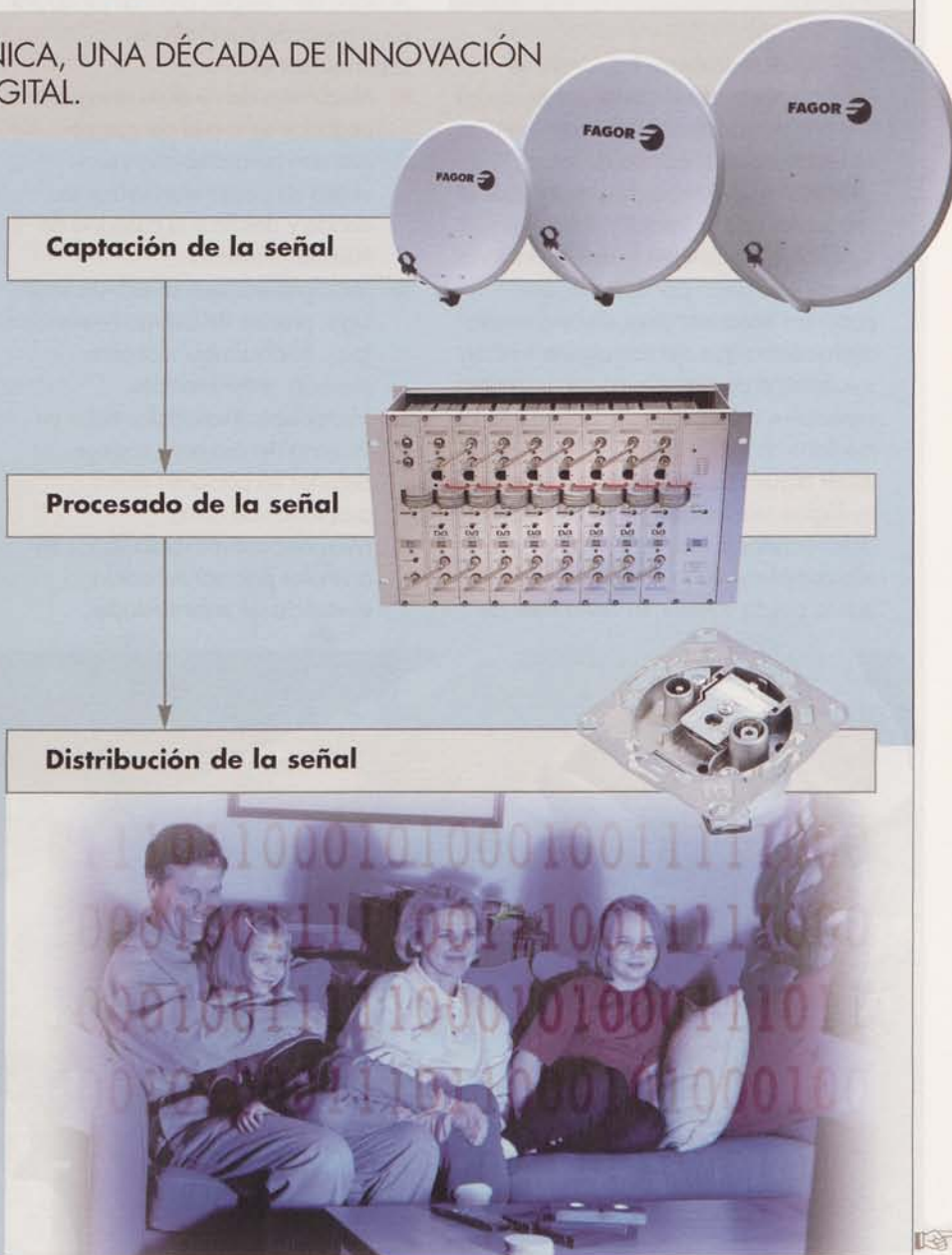
La aplicación de técnicas digitales en la difusión de la señal de TV a los hogares es un hecho reciente. Su principal aportación es que manteniendo la calidad de la imagen permite distribuir en un solo canal entre 4 y 10 programas de imagen posibilitando la interactividad entre el usuario y el proveedor de servicios.

La TV Digital permite la confluencia del aparato de TV doméstico y del entorno informático, posibilita el acceso a bancos de datos, video bajo demanda, consultas bancarias, publicidad orientada, telecompra, reservas de viajes, telecarga de *software*, etc.

La transmisión digital de la señal de TV es un hito de mayor magnitud que la TV en color y marca el comienzo del fin de los estándares PAL, SECAM, NTSC.

Para abordar este cambio tecnológico la estrategia fijada por Fagor Electrónica a comienzos de los 90 fue la de participar en proyectos europeos en colaboración con Centros de Investigación y Escuelas.

En esta línea, junto con el centro de investigación Robotiker, Mondragón Unibertsitatea, la Escuela de Ingenieros de Bilbao y la Universidad de Cantabria, ha participado en diversos proyectos europeos orientados al desarrollo de demostradores para la recepción colectiva de TV Digital vía Satélite, Cable y Terrestre que posteriormente se transformaron en producto incorporado a su catálogo.



2

El poder de las miniaturas

IKERLAN APUESTA DE FORMA DECIDIDA POR LAS MICROTECNOLOGÍAS, UN CAMPO TODAVÍA EMERGENTE PERO CON UN POTENCIAL IMPRESIONANTE.



Coloquialmente hablando, se puede decir que el campo de los microsistemas, más comúnmente conocido como el campo de las microtecnologías, aborda el mundo de lo "pequeño", de lo "micro".

El objetivo clave es la miniaturización. Quiere esto decir, por ejemplo, que podemos encontrar dispositivos a escala micrométrica que ejerzan alguna función mecánica o de movimiento con materiales especiales, manipulen la luz en su interior mediante la óptica apropiada, pueda existir algún tipo de reacción química o biológica manipulando y controlando determinados fluidos en su interior, y todo ello complementado con una electrónica que le pueda conferir un cierto nivel de

inteligencia para transmitir hacia el mundo exterior la información de lo que está ocurriendo en su interior.

Los microsistemas se encuentran en una fase emergente, con algunos productos en el mercado y muchos en fase de experimentación e investigación, pero con un enorme potencial y espectacularidad de cara a la innovación en todos los campos de aplicación.

Aplicaciones diversas

A modo de ejemplo, algunos productos en el mercado o en fase de experimentación:

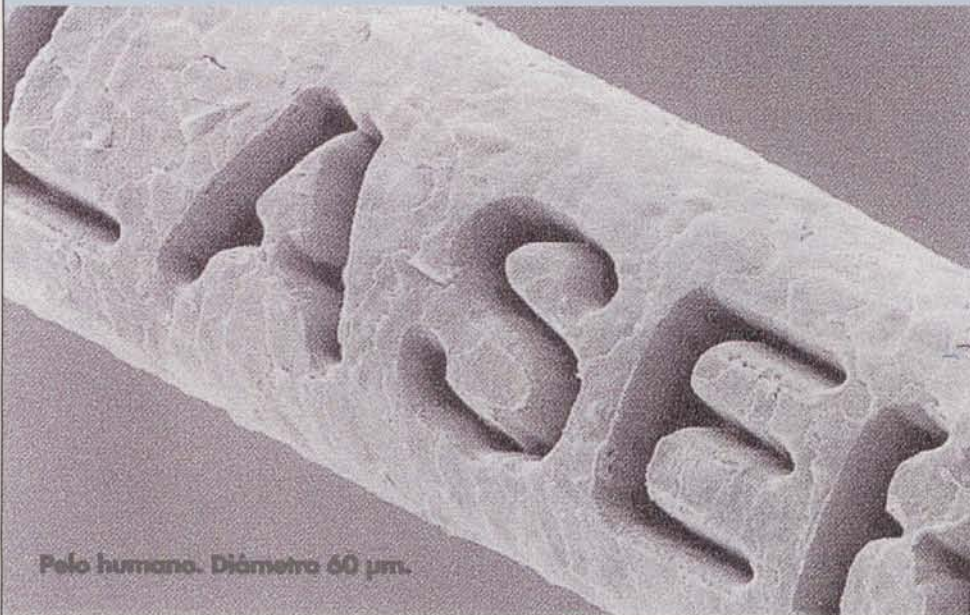
- Medidores del nivel de glucosa pegados en la piel del cuerpo humano para diabéticos con objeto de poder monitorizar su estado y dosificar la cantidad de insulina necesaria.
- Micropíldoras que se activan en el lugar preciso del cuerpo humano (p.ej. fluido sanguíneo) para combatir enfermedades.
- Microdispositivos implantados en la retina del ojo para corregir defectos en pacientes con problemas de retina.
- Microdispositivos implantados en animales par monitorizar la existencia de enfermedades.

- Microrobots que pueden moverse por el interior de tuberías con labores de inspección de las mismas.
- Microdispositivos para monitorizar el estado de cubiertas de las ruedas de los coches, integrados en la misma cubierta.
- Microdispositivos de análisis de gases y polución de los tubos de escape de los coches, integrados en el propio tubo de escape.
- Microdispositivos para detección de colisión e inflado del *air-bag* de los coches.
- Microdispositivos para control de inyección de los coches.

Aportación de los microsistemas

Los valores más importantes que pueden aportar los microsistemas a la innovación son: tamaño (miniaturización), reducción de costes, alto valor añadido, mejora de prestaciones, aplicación a todos los sectores del mercado, nuevas aplicaciones y nuevos mercados. Todos los países líderes en Investigación e Innovación han reconocido la importancia estratégica de los microsistemas invirtiendo importantes cantidades de dinero en su desarrollo, sospechando que esta tecnología pueda tener un comportamiento similar a la de la microelectrónica, que desde los años 70 ha supuesto una auténtica revolución en toda la sociedad.

IKERLAN, consciente de la importancia de esta tecnología y como agente activo de la cadena de Innovación, ha apostado fuertemente por ella, realizando una alianza estratégica con CEIT para la creación de un Centro de Investigación en Microsistemas (CMIC), con laboratorios en San Sebastián y Mondragón, y con unas inversiones en equipamiento de 900 millones de pesetas.



Pelo humano. Diámetro 60 µm.

3

Irizarren magia El espueyto del Guggenheim

ANTOLAKUNTZA-PROIEKTU BERRITZAILE HORREN GILTZA PERTSONEN ASKATASUNA ETA ERANTZUKIZUNA DIRA.

Ez dago pertsona inplikatu eta motibatuz osatutako taldea baino berrikuntza hoberik. Horrela hitz egin zuen Koldo Saratxagak, Irizar proiektuaren koordinatzaileak, hedabide bati eskainitako elkarrizketan, enpresan berrikuntzak duen garrantziaz ari zela.

Izan ere, berrikuntzaren arloan eredu bihurtu da Irizar. Produktuaren teknologia berrikuntzan –Irizarren PB autobus modelo berria horren adibide argia da– eta baita antolakuntza ereduarekin zerikusirik duten konponbide berritzaileetan.

Erantzukizuna eta askatasuna

Irizar kooperatibak pertsonetan oinarritutako proiektutzat du bere burua eta taldeko lanaren bitartez erakunde bikain izatera iritsi nahi du, bere bezeroak (barruko eta kanpokoak) etengabe gogobete eta, horrela, aberastasuna eta lanpostu berriak sortzeko. Eta hori guztia marko kooperatiboan eta komunikazio eta

partaidetza aktiboaren barruan.

Balore komun dekalogoan, bezeroa gogobetetzea da lehena, Irizar kooperatibako pertsona guztien lehenasunik handiena. Baina badira beste batzuk ere, hala nola gaitasun profesionala, komunikazioa, aldaketaren gestioa, taldeko lana, konfiantza, irekitasuna, errespetua eta erantzukizuna.

Bezeroa ezagutu eta zerbitzua eman eta balioa eranstea da Irizarren estrategiaren oinarria, badakitelako Irizarren etorkizunerako bermerik onena bezeroa gogobetetzea dela.

Eta hori guztia gestio ereduaren bitartez egiten dute: diziplina anitzeko talde autogestionatuetan (200 talde inguru) oinarritutako berringeniaritzarekin, Irizar etengabe eraldatzea helburu harturik.

1994tik desagertu egin dira maila hierarkikoak; lau urte baino gehiago dira Ormaiztegiko lantegian sarrera eta irteerako kontrolak kendu zirela, gerenteari Irizar Proiektuaren koordinatzaile deitzen zaio, Zuzendaritza

Kontseilua Koordinazio Taldea da, oztopo arkitektonikoak kendu egin dira, pertsonen arteko lankidetzeta eta komunikazioa errazagoa izan dadin...

Gakoa? Koldo Saratxagak berak dioenez, baliabide finantzarioekin eta pertsonekin –eta ez giza-baliabideekin–, pertsona motibatuekin, ilusioa duten pertsonekin, proiektua bere egiten duten pertsonekin, arrakasta bermatuta dago. Zergatik arrakasta? Ezaugarri horiek dituzten pertsonak, gaur egun, beti lortuko baitute arrakasta.

Kide guztion askatasun eta erantzukizunean oinarritutako proiektua da hau. Irizarren ez dago kontrolik eta hierarkiarik; baina bai erantzukizunak eta esperientziak konpartitzeko ilusioa, talde autogestionatuetan oinarrituta ezagutza mailarik handiena sortzeko.

Baliabide finantzarioekin eta pertsonekin, pertsona motibatuekin, ilusioa duten pertsonekin, proiektua bere egiten duten eta proiektuaren lorpenetan partaide direla badakiten pertsonekin, arrakasta bermatuta dago.



4

El esqueleto del Guggenheim

LA OBRA MÁS EMBLEMÁTICA DE URSSA SUPUSO LA INTEGRACIÓN DEL DISEÑO TRIDIMENSIONAL.

Tarde o temprano a todas las empresas se les presentan grandes oportunidades. A la cooperativa Urssa le llegó la suya a principios de 1994, cuando se adjudicó uno de los proyectos de ingeniería más complejos y ambiciosos abordados por la cooperativa hasta entonces: la estructura metálica del museo Guggenheim. Un total de 5.100 toneladas de esqueleto (entre vigas, pilares y arriostrados) para los diferentes edificios que componen el museo.

La innovación más relevante de este proyecto fue que durante la ejecución de la obra Urssa realizó la integración del sistema de diseño tridimensional en todo su sistema de producción. Gracias a los potentes programas de diseño entonces adquiridos por URSSA fue posible obtener todos los croquis de fabricación,



ficheros de corte y taladrado, planos de montaje y listas de materiales a partir de la modelización tridimensional correspondiente a cada edificio. Sin estas herramientas no hubiera sido posible el desarrollo de la ingeniería necesaria en un plazo tan corto y sin errores.

El proyecto supuso 34.000 horas de ingeniería, 68.000 de fabricación y 78.000 de montaje. El Guggenheim ha

supuesto para Urssa un magnífico aval de presentación para acceder a otros países y reforzar de esta manera su proyección internacional. Asimismo, la ejecución de esta obra supuso un hito importante para las personas de Urssa, ya que tuvieron que superar fuertes retos personales que han dejado el poso de una sólida base técnica debido al auto-aprendizaje que ello ha supuesto.

5

Energías renovables

LA INNOVACIÓN HA SIDO LA PALANCA FUNDAMENTAL DEL DESARROLLO DE ECOTÈCNIA

Ecotècnia ha basado su estrategia empresarial en el desarrollo de tecnología propia y su aplicación a productos orientados a la generación de electricidad. La innovación ha representado a lo largo de sus 20 años de trabajo la herramienta fundamental del desarrollo de la empresa y de las

personas que la integran.

Junto a la importancia del desarrollo tecnológico propio otros tres valores han configurado la misión de la empresa: el estilo de gestión participativo y responsable, el respeto por el medio ambiente y el valor aportado en los productos. Estos valores han llevado a las personas de Ecotècnia a constituir un equipo de profesionales especializados en distintas disciplinas, desde aspectos técnicos a organizativos, que ha supuesto el motor principal de la innovación. Esta innovación, concebida como un proceso sustancial y permanente, se ha consolidado en metodologías, herramientas y cultura empresarial que son la base de los productos y servicios ofrecidos así como de su evolución dentro



de los condicionantes del mercado.

Los productos de Ecotècnia representan dentro del campo de las energías renovables un referente de calidad e innovación que no solo se ha manifestado en la concepción de los mismos sino que se extiende a los servicios asociados, como operación, mantenimiento y sistemas de información, que los complementan.



6

Aire fresco en MU

EL ÚLTIMO PLAN ESTRATÉGICO DE MU DISEÑA UN NUEVO CONCEPTO DE UNIVERSIDAD.

Mondragon Unibertsitatea concluyó a finales del pasado año una profunda reflexión estratégica que ha supuesto un primer paso hacia un concepto de universidad realmente innovador.

Estos son algunos de los retos estratégicos más innovadores de MU para los próximos ocho años:

- Reforzar su capacidad investigadora dedicando como media el 50% del tiempo del profesorado a labores de investigación.
- MU se plantea como objetivo

participar en la generación de conocimientos avanzados al servicio de las empresas del País Vasco.

- Implementar un nuevo modelo educativo que supone pasar de una situación donde el aspecto fundamental es la transmisión de conocimientos a una formación basada en conocimientos, competencias y valores.
- Ofrecer un sistema de formación trilingüe generalizado para la totalidad del alumnado: euskara, inglés y castellano.

- Abrir los campus a la población, sin límites o barreras urbanísticas y con voluntad de hacer participe a la ciudadanía de los servicios e instalaciones culturales, deportivas, etc. de la universidad.



7

CNCs de nuevo cuño

FAGOR AUTOMATION DESARROLLA UNA NUEVA GAMA DE CONTROLES NUMÉRICOS DE ÚLTIMA GENERACIÓN.

Fagor Automation ha lanzado recientemente al mercado el CNC 8070, el último grito en controles numéricos a nivel mundial. Se trata de un equipo cuya principal aportación tecnológica es que está formado por un PC industrial instalado en la botonera y conectado mediante fibra óptica a los sistemas de regulación digital y a los módulos de entradas y salidas remotas.

Fagor Automation es uno de los pocos fabricantes mundiales que integra en el PC dos entornos: un entorno Windows para el diálogo con el usuario y un entorno en tiempo real para el CNC propiamente dicho.

Las ventajas que se derivan de esta configuración son dos. Por un lado, económicas, al utilizarse una única placa CPU; y por otra parte técnicas, al disponerse de la potencia los microprocesadores de última generación para la implementación de los algoritmos de control más sofisticados sin penalizar apenas la rapidez de ejecución del

entorno Windows.

Con la plataforma desarrollada, Fagor Automation se coloca en una nueva gama de producto, en la que compite un limitado número de fabricantes europeos y japoneses.

Asimismo, el disponer de un entorno PC integrado permite a Fagor Automation abordar mercados hasta ahora cerrados por las dificultades de implementación de soluciones personalizadas en su anterior sistema.

El CNC Fagor 8070 está especialmente diseñado para obtener rendimientos óptimos en mecanizados de alta velocidad.



8

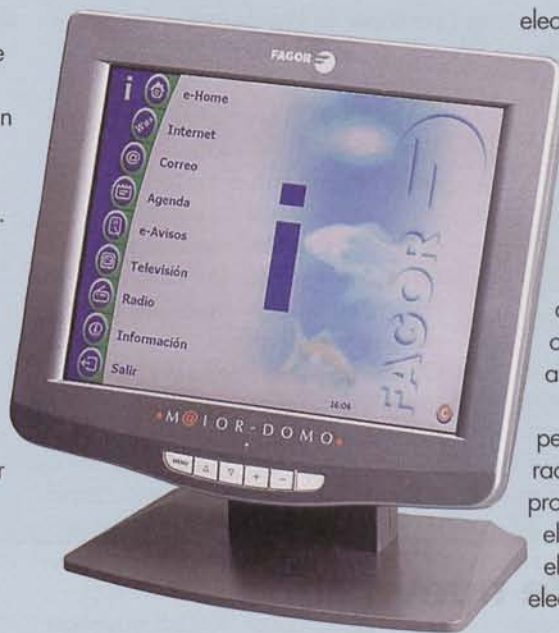
El mayordomo de Fagor

UN NUEVO ELECTRODOMÉSTICO QUE GESTIONARÁ LOS APARATOS ELÉCTRICOS DE LA VIVIENDA.

Este nuevo electrodoméstico, concebido como una pantalla de manejo táctil o por reconocimiento de voz, aspira a ser en un futuro próximo el centro de control de toda la vivienda y de sus sistemas eléctricos, incluidos los electrodomésticos.

El **M@ior-Domo Fagor**, permitirá disfrutar de nuevas y avanzadas prestaciones en los ámbitos de la seguridad y la gestión energética, así como incrementar el grado de comodidad por las amplias posibilidades de utilización que permite con los electrodomésticos o con cualquier sistema eléctrico de la casa, que podrán ser manejados incluso desde el teléfono móvil o a través de Internet.

A través de este nuevo



electrodoméstico podremos ver y conocer, siempre y en todo momento, desde el PC en la oficina o desde el teléfono móvil de última generación, lo que sucede en nuestra casa. Su propietario podrá conectar la calefacción o el sistema anti-intrusión, encender las luces, bajar las persianas, activar el sistema de riego del jardín o programar cualquier electrodoméstico aunque esté a cientos de kilómetros de distancia.

Asimismo, el **M@ior-Domo** nos permitirá gestionar de un modo más racional el gasto energético que se produce en nuestro hogar ya que llevará el control de los consumos de agua, electricidad o gas de cada uno de los electrodomésticos.

9

El frigorífico inteligente

CON CONEXIÓN A INTERNET, TELEVISIÓN, RADIO Y RECETAS DE COCINA.

El negocio de Frigoríficos de Fagor Electrodomésticos ha desarrollado en colaboración con Ikerlan un sistema conectado a Internet y con capacidades multimedia para comunicarse con el usuario.

La base del proyecto es un frigorífico Combinado de 1,85 metros de altura y 2 compresores con control electrónico integral, al que se le ha incorporado en la puerta una pantalla táctil junto a un micrófono direccional y 2 altavoces.

Este frigorífico presenta las siguientes prestaciones:

- Sistema de reconocimiento de voz en 7 idiomas para operar en la pantalla.
- Mandos de funcionamiento del frigorífico en pantalla.
- Visualización de zonas donde se almacenan los alimentos

(refrigerador, contrapuerta y congelador) con los tipos y cantidades de producto almacenado y fecha de caducidad

- Recetas de cocina y consejos de congelación (a través de videos).
- Conexión a Internet y correo electrónico.
- Recepción de canales de TV y de emisoras de radio FM.
- Libro de instrucciones del frigorífico on-line y conexión a centros SAT y CIC.
- Posibilidad Domótica, para conexión con el resto de electrodomésticos.
- Posibilidad de conexión



con mobil-Wap, para conocer existencias ó activar funciones.

En estos momentos hay un prototipo funcional, el cual ha estado presente en las Ferias de ExpoOcio y Construmat.

Plan Estratégico Corporativo 2001-2004

Plan Estrategiko Korporatiboa 2001-2004

2001-2004

MCC en 2004

MCC 2004. urtean



Personas

69.600

Pertsonak

69.600



Ventas

2 billones

Salmentak

2 bilioi



Inversiones

550.000 millones

Inbertsioak

550.000 milioi



Recursos intermediados
Baliabide bitartekotiak

Caja Laboral

1,8 billones

Euskadiko Kutxa

1,8 bilioi

Fondo patrimonial Lagun Aro

499.000 millones

Lagun Aroren ondare-fondoa

499.000 milioi



PECO



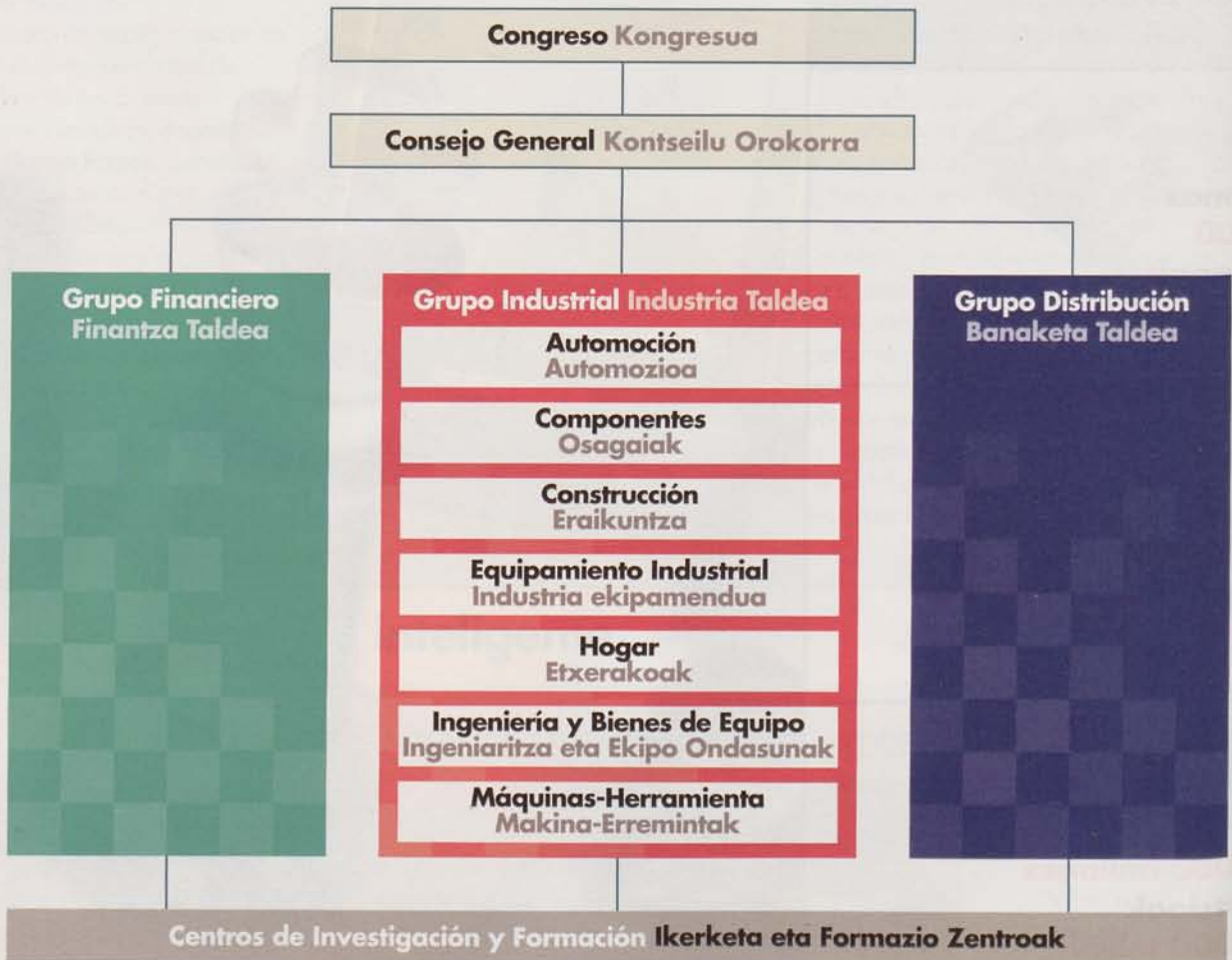
MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

El Plan Estratégico Corporativo 2001-2004 apuesta por la consolidación de las líneas estratégicas del anterior (**rentabilidad, internacionalización y generación de empleo**) y añade varias líneas estratégicas orientadas a potenciar la **innovación** y la **implicación de las personas**.

2001-2004 Plan Estrategiko Korporatiboak, aurrekoaren ildo estrategikoak (**errentagarritasuna, nazioartekotzea eta enplegu somera**) finkatzearekin aldeko apustua egiten du eta beste hainbat ildo estrategiko gehitzen ditu **berrikuntza eta pertsonen inplikazioa** indartzeko.

Estructura organizativa

Antolakuntza egitura



Apuesta por la innovación

Berrikuntzaren aldeko apustua

Se han establecido tres estrategias orientadas a impulsar la innovación, la investigación y el desarrollo. Son las siguientes:

- **Incrementar los recursos para la innovación e investigación.**
- **Desarrollar la estrategia iMCC**, intensificando la presencia de nuestras empresas en el mundo digital.
- **Complementar la financiación del desarrollo** a través de fondos corporativos o figuras de financiación adicionales.

La puesta en marcha del Plan de Ciencia y Tecnología y el desarrollo del Proyecto Garaia serán, conjuntamente con la apuesta por Internet, las claves de la estrategia innovadora de MCC para los próximos años.

Hiru estrategia ezarri dira berrikuntza, ikerketa eta garapena bultzatzeko. Honako hauek dira:

- **Berrikuntza eta ikerketarako baliabideak gehitzea.**
- **iMCC estrategia garatzea**, gure enpresek mundu digitalean duten presentzia areagotuz.
- **Garapenerako finantzaketa osatzea**, korporazioko fondoen edo finantzaketarako eredu osagarrien bitartez.

Zientzia eta Teknologia Plana abian jarri eta Garaia proiektua garatzea izango dira, Interneteko apustuarekin batera, MCCren estrategia berritzailearen ardatz nagusiak datozen urteetarako.

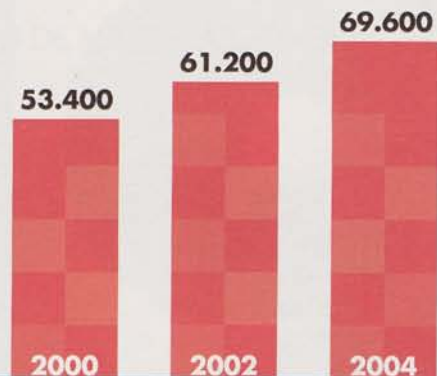
16.000 nuevos empleos

MCC se propone crear en los próximos cuatro años 16.000 nuevos puestos de trabajo y llegar a 2004 con una plantilla total próxima a las 70.000 personas.

16.000 lanpostu berri

Datozen lau urteetan 16.000 lanpostu berri sortzeko asmoa du MCCk eta 2004. urtean guztira 70.000 pertsonako plantilla izatera iristea.

Evolución de la plantilla de MCC
MCCren plantillaren bilakaera



MCC en el mundo

Según las previsiones del Plan Estratégico, MCC contará con 57 unidades productivas repartidas por el mundo al cierre de 2004. La producción exterior llegará hasta el 14%, la plantilla industrial de MCC en el exterior estará compuesta por 6.000 personas y las ventas internacionales de MCC superarán los 520.000 millones de pesetas.

MCC munduan

Plan Estrategikoko aurreikuspenen arabera, 2004. urtea ixtean 57 produkzio unitate izango ditu MCCk munduan zehar. Kanpoko produkzioa %14ra iritsiko da, MCCren kanpoko industriako plantilla 6.000 pertsonak osatuko dute eta MCCren nazioarteko salmentak 520.000 milioi pezetatik gorakoak izango dira.



Personas implicadas

Se potenciarán actuaciones orientadas a la implicación de las personas en el proyecto cooperativo y corporativo, como son:

- Incrementar en la evaluación EFQM la puntuación sobre Satisfacción de las personas.
- Recomponer la composición socio-laboral de los trabajadores de las cooperativas, evolucionando hacia un porcentaje de trabajadores por cuenta ajena que no supere en ningún caso el 20% del total de trabajadores.
- Aplicar progresivamente la metodología de acogida del nuevo ingreso en la cooperativa.
- Implantar y actualizar los Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales y Medioambientales.

Pertsona inplikatuak

Proiektu kooperatibo eta korporatiboan pertsonak gehiago inplikatzen bideraturiko ekintzak bultzatuko dira, hala nola:

- EFQM ebaluazioan pertsonen Gogobetetzeari buruzko puntuazioa igotzea.
- Kooperatibetan langileek duten osaketa sozio-laborala berrantolatzea, eta inoren konturako langileen portzentajea langileen %20 baino handiagoa izan ez dadin saiatzea.
- Apurka-apurka kooperatibarako langile berrientzako harrerako metodologia ezartzea.
- Lan eta Ingurumen arloko Arriskuen Prebentziarako Gestio Sistemak ezarri eta eguneratzea.

PEEC

2001-2004

Misión de MCC:

Generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo.

MCCren Misioa:

Enpresa-garapenaren bidez eta enplegua sortuz gizartean aberastasuna sortzea.



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

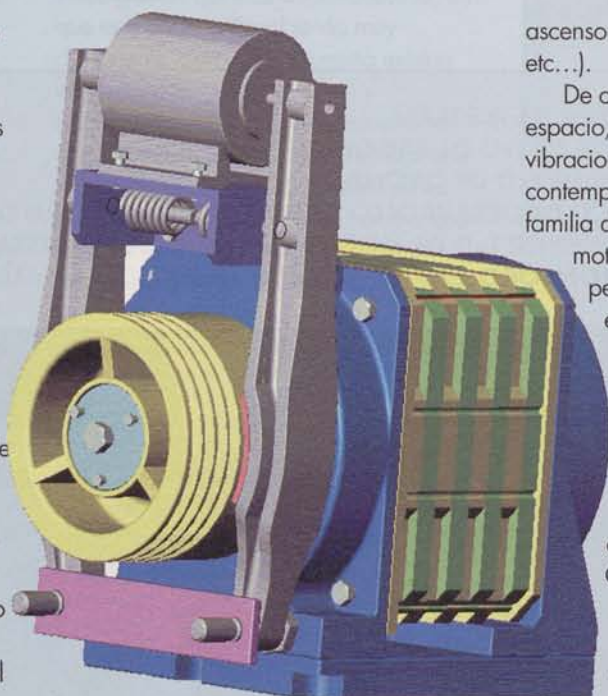
10

Ascensores sin sala de máquinas

ORONA ESTÁ INMERSA EN EL PROYECTO DE MAYOR ALCANCE TECNOLÓGICO DE SU HISTORIA.

La fuerte apuesta de las empresas multinacionales del sector de elevación por este tipo de soluciones en las que se elimine las salas de máquinas están produciendo una "revolución tecnológica" que representa una gran amenaza para la posición competitiva del resto de empresas del sector. Sin embargo, la misma circunstancia también representa una oportunidad de gran calado estratégico para la cooperativa de Hernani. La consecución del proyecto salvando los retos técnicos, patentes y plazo es uno de los grandes retos que afronta ORONA en estos momentos.

El proyecto consiste en desarrollar una nueva gama de ascensores que elimine la necesidad de utilizar un cuarto de máquinas en el edificio donde habitualmente se aloja la maquinaria del



ascensor (motor, cuadros eléctricos, etc...).

De cara a mejorar las prestaciones de espacio, consumo energético, ruido, vibraciones y confort en los usuarios, se contempla el desarrollo de una nueva familia de máquinas (sin reductora, con motor sincro de imanes permanentes y regulador electrónico), nueva familia de chasis y componentes del ascensor, procesos de homologación, procesos de fabricación y montaje, procesos de formación técnica...

En este innovador proyecto están participando la propia Orona, así como Ikerlan, Mondragon Unibertsitatea, Ikor y algunos proveedores de la cooperativa de Hernani.

11

Vehículos más ecológicos

FAGOR EDERLAN INVESTIGA LA UTILIZACIÓN DE NUEVOS MATERIALES DE AUTOMOCIÓN PARA REDUCIR LA POLUCIÓN MEDIOAMBIENTAL ORIGINADA POR LOS AUTOMÓVILES.

El automóvil es uno de los principales contaminantes de la atmósfera. De ahí que las normativas europeas sean cada vez más estrictas en cuestiones relacionadas con la polución medioambiental y se estén reduciendo paulatinamente las exigencias de emisiones contaminantes por parte de los vehículos. Esto obliga a los fabricantes de coches a trabajar en dos aspectos: mejora de la eficiencia de los motores y aligeramiento de sus productos.

En efecto, se establece que por cada 100 Kg de reducción en el peso del automóvil, su consumo específico se reduce en 0,7 litros de combustible por cada 100 Km recorridos, con la consiguiente reducción de gases contaminantes emitidos a la atmósfera.

La exigencia de una reducción de peso se ve apremiada en cuanto existen otros elementos de seguridad y confort que se van incorporando, airbags, ABS, refuerzos del habitáculo, paneles insonorizadores, acondicionadores y climatizadores de aire ...

Este es el contexto en el que **Fagor Ederlan** orienta en la actualidad sus programas de investigación y desarrollo.

La necesidad de conocer mejor la función que los productos que se fabrican para, mejorando las características mecánicas de los materiales, y profundizando en el diseño de los mismos, ofrecer componentes que participen de

ese objetivo de reducción de la polución medioambiental.

Esto obliga a Fagor Ederlan a desarrollar en aluminio productos que históricamente han sido de acero o de fundición o, componentes fabricados hasta ahora en aluminio producidos contemplando el magnesio como material alternativo.



MESA REDONDA

La innovación a debate

CARLOS REDONDO, DIRECTOR DE IKERLAN.

VICENTE ZUGASTI, DIRECTOR DE I+D DE FAGOR AUTOMATION.

MIGUEL ENCABO, DIRECTOR DE I+D DE ORONA.

IÑAKI LARRAÑAGA, TÉCNICO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO-CALIDAD DE MCC.

GUILLERMO IRAZOKI, VICERECTOR I+D DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA.

MODERADOR: IÑAKI DORRONSORO, DEPARTAMENTO TECNOLOGÍA-CALIDAD DE MCC.



Moderador: Para empezar acotemos los conceptos "ciencia", "innovación", "investigación", y "desarrollo".

V. Zugasti: Entre las diversas definiciones de la palabra ciencia la que me parece más acertada es aquella que la define como un conjunto de conocimientos objetivos acerca de la naturaleza, la sociedad, el hombre y su pensamiento. Por otra parte entiendo que la tecnología se podría definir como el conjunto de conocimientos de un oficio o arte industrial. Así, podemos deducir que la tecnología es una ciencia que tiene cierta aplicación industrial. Es decir, ciencia son los conocimientos de dominio público al servicio de la humanidad y tecnología es la aplicabilidad de la ciencia al mundo industrial.

C. Redondo: Coincido con estas definiciones. Asimismo, pienso que existen dos planos diferentes: uno conceptual y otro operativo. Ciencia es la generación de conocimientos para la posterior aplicación universal, y por consiguiente todo el mundo tiene derecho a acceder a la misma. Además no es patentable. Ya cuando hablamos de transformación del conocimiento en algo que tiene un valor concreto, que es útil, hablamos de tecnología, que sí puede ser patentable y propiedad de quien la genera.

G. Irazoki: Quizá deberíamos introducir una matización, y es que la ciencia desarrolla conocimientos sobre conceptos que son de dominio público.

V. Zugasti: En efecto, digamos que son la materia prima a partir de la cual se crean productos, procesos, desarrollos, ... Pero resulta curioso que a veces la tecnología va por delante de la ciencia.

G. Irazoki: Hasta cierto punto, porque detrás de toda tecnología, aunque no sea explícitamente, existen conceptos. Lo que ocurre es que cuando la ciencia se transforma en tecnología, puede haber una vuelta atrás y desarrollar a su vez nuevos conceptos.

Moderador: ¿Es cierto que a primera vista parece que existe una cadena lineal entre ciencia e innovación?

C. Redondo: Efectivamente, hasta no hace mucho tiempo se creía que era un

proceso lineal que debía cumplirse siempre. Es decir, a partir de la ciencia crear un producto final; pero después de muchas discusiones en torno a este tema, actualmente se acepta que es una cadena interactiva. Hay casos concretos, como la investigación química o farmacéutica, en que esta cadena lineal se da muy claramente, pero en la mayoría existen interacciones.

M. Encabo: Hay que tener en cuenta que hablamos de procesos creativos que surgen de la capacidad creativa de las personas. El cómo se estructuran y a qué pertenecen es más complejo de definir. Hay científicos que históricamente se han valido de la tecnología y quienes se han servido de su capacidad de innovación o creación, a lo que también en ocasiones se le ha denominado ciencia.

Moderador: Debemos tener en cuenta que nosotros visionamos estos términos desde un punto de vista muy industrial. Por cierto, bastante maduro, y que en la mayoría de los casos utilizamos tecnologías ya experimentadas. Es decir, las grandes tecnologías de las que nos alimentamos ya se han inventado con anterioridad. En consecuencia, estos conceptos nos pueden resultar alejados del mundo de lo que conocemos como ciencia.

Y ¿qué podemos concretar en cuanto a la noción de "innovación"?

I. Larrañaga: Creo que a todas estas palabras hay que ponerles algún adjetivo; es decir, si hablamos de innovación vamos a hablar de innovación empresarial, y la entendemos como un proceso complejo que transforma el conocimiento en nuevos productos, procesos o culturas y formas de gestionar las empresas y organizaciones para que tengan una introducción exitosa en el mercado. De esta manera, detrás de la innovación empresarial siempre hay un éxito empresarial, un beneficio económico, que proporciona a la empresa una ventaja competitiva.

V. Zugasti: En efecto, la definición de innovación introduce el éxito económico y comercial, con una aceptación por parte del mercado de la acción emprendida.



Detrás de la innovación empresarial siempre hay un éxito empresarial, un beneficio económico que proporciona a la empresa una ventaja competitiva.

Iñaki Larrañaga

C. Redondo: Ése es un aspecto común en todas las definiciones que podamos encontrar sobre innovación. Hablar de innovación supone además hablar de dos



Innovación es, en definitiva, enseñar a las personas a adaptarse y a cambiar positivamente buscando resultados que nos garanticen la competitividad y el éxito.

Miguel Encabo

facetas, de la innovación tecnológica y de la innovación relacionada con otros aspectos de la empresa, como por ejemplo el marketing o la forma de

organizarse.

M. Encabo: Aunque hablamos de innovación como concepto abstracto y general, introducir la innovación en el aspecto organizativo de una empresa nos puede aportar unos resultados positivos tanto en producto como en tecnología. Y es que innovación es, en definitiva, enseñar a las personas a adaptarse y a cambiar positivamente buscando resultados que nos garanticen la competitividad y el éxito.

Moderador: Y entonces ¿qué es investigar?

V. Zugasti: Investigar es incrementar esa base de conocimiento tanto científico como tecnológico. Así, habría dos tipos de investigación: la genérica y la orientada a conseguir una base tecnológica.

I. Larrañaga: Investigar supone hablar de un proceso, es decir, avanzar en el conocimiento y transformarlo en algo útil. A su vez, si hablamos de investigación empresarial hablamos de un proceso de transformación del conocimiento de la empresa. Es diferente del *desarrollo* en cuanto que este término implica un proceso de generación de innovaciones en la empresa aprovechando los recursos y conocimientos de los que ya se dispone, mientras que investigar supone adquirir conocimientos apoyándonos en el exterior, incorporando nuevos conocimientos a la empresa.

G. Irazoki: Con un mayor índice de riesgo.

C. Redondo: En definitiva, investigar es cumplir toda la cadena básica aplicada al desarrollo y a la innovación. Primero la generación de conocimientos, luego transformar esos conocimientos en ideas, para a su vez poner en la empresa los medios para que esas ideas se puedan comercializar, y finalmente producir para que tenga éxito en el mercado.

I. Larrañaga: Pero es difícil que la empresa realice investigación aplicada con sus propios medios.

M. Encabo: Existe un matiz al respecto, y es que la investigación tiene unos resultados no tangibles, no medibles a corto plazo, que quizá el desarrollo o la innovación sí tienen. Esta cultura es la que predomina en nuestras empresas, aunque eso no quiere decir que no debamos

destinar recursos a la investigación aplicada.

V. Zugasti: Los departamentos de I+D son departamentos de investigación y desarrollo y creo que sí realizan labores de investigación aplicada, aunque no básica, puesto que realizan labores de asimilación o creación de tecnología dentro de la propia empresa, si bien en las fases de desarrollo quizá sea necesario utilizar tecnologías exteriores.

G. Irazoki: La incorporación de los diferentes elementos de la cadena a la empresa depende de cada caso y la prioridad de la empresa según el tamaño, el mercado en el que está, ... Existen empresas que han incorporado la investigación aplicada a la empresa y otras que ni siquiera han incorporado la innovación

M. Encabo: El tamaño y la asignación económica condiciona mucho, porque grandes empresas mundiales no sólo han hecho investigación aplicada, sino investigación científica.

G. Irazoki: Lentamente se está produciendo también en nuestro entorno una progresión en cuanto a la sensibilización de incorporar diferentes niveles de investigación dentro de la empresa. Se están dando grandes pasos hacia la innovación e incluso hacia la investigación aplicada. En definitiva es un valor competitivo que se quiere preservar.

Red tecnológica

Moderador: Y ¿cómo se materializa esta cadena ciencia-investigación-innovación en nuestra realidad más próxima?

C. Redondo: En la práctica la cadena lineal no es tan lineal, puesto que puedes generar una investigación o una innovación en un estadio intermedio de la cadena básica aplicada, es decir, generando a través de una investigación aplicada una innovación y luego recurrir a una investigación básica para cerrar la cadena.

G. Irazoki: Lo ideal sería que existiera una interacción entre todos los niveles.

M. Encabo: Sí, un guión común, un hilo conductor para toda la cadena diferenciando las aportaciones que se puedan hacer en cada estadio.

Moderador: Y en la empresa, ¿qué mecanismos utilizáis para configurar esa red?

V. Zugasti: Debemos considerar que desgraciadamente no somos líderes en nuestro mercado y que tenemos que vigilar cuáles son las tendencias y las novedades introducidas por los competidores y clientes. Por nuestra parte tenemos que reaccionar lo más rápidamente posible, buscando los canales de conocimiento allá donde se encuentren.

M. Encabo: Efectivamente, hasta ahora hemos funcionado con mecanismos de acción-reacción, es decir, la acción viene de una reacción derivada de la necesidad de seguir al resto y de buscar mecanismos de urgencia para garantizar nuestro propio futuro.

V. Zugasti: También es cierto que estamos alerta de las nuevas tecnologías que van surgiendo y por ejemplo en Fagor Automation, predijimos la influencia del PC en nuestro negocio y logramos adelantarnos a la competencia. Por ello, creo que los dos aspectos clave son la vigilancia tecnológica de la competencia, y el seguimiento de la propia evolución de la tecnología.

M. Encabo: Considero que ya contamos con esa capacidad. Sin embargo considero que tenemos que hacer una apuesta más decidida en ese terreno, equiparándonos a nuestra competencia en las inversiones que realiza para innovar, que frecuentemente son mayores debido a su propia dimensión.

G. Irazoki: Hasta ahora es cierto que la mayoría de las empresas se han fijado en la competencia y en los líderes como referencia, pero esos líderes no desarrollan ciencia internamente, sino que se apoyan en sistemas de ciencia que les aporta el entorno. Con lo cual, un sistema de vigilancia de estos apoyos nos aportaría claves y apuestas de cara al futuro. En este sentido, ya se están dando grandes pasos en cuanto que la empresa intenta contactar con su sistema de innovación para que esa vigía no se produzca en cuanto a productos que ya están en el mercado, sino que sea una vigía prospectiva.

Moderador: Esta última idea me parece muy interesante, en la

medida que nos aporta un avance cualitativo. Es decir, no sólo debemos vigilar la competencia sino que también debemos vigilar el entorno científico-tecnológico del cual la competencia se nutre.

C. Redondo: Quisiera aportar un dato. Los países más adelantados en proyectos científicos no siempre son los países más innovadores; es decir, que la innovación no depende tanto del conocimiento científico, sino de otros muchos factores. En conclusión, creo que nunca debemos renunciar a ser pioneros en innovación.

I. Larrañaga: El ser o no pioneros dependerá de la capacidad de crear algo partiendo de unos primeros conocimientos científicos. La vigilancia tecnológica o lo que ahora se considera "inteligencia económica" de la empresa es un factor clave para la innovación.

Moderador: Y las empresas de consultoría e ingeniería, ¿qué papel juegan en este contexto?

C. Redondo: Lógicamente las consultoras e ingenierías están muy relacionadas con el término innovación.

V. Zugasti: En cuanto al desarrollo y la investigación, son actividades propias de los departamentos de I+D de las empresas, los Centros y las Universidades. Las ingenierías juegan un papel importante en los demás campos de la innovación.

G. Irazoki: Creo que aportan un nuevo modelo organizativo, una innovación organizacional que luego puede llevar a que las empresas logren un producto concreto. De manera que las consultoras e ingenierías sí tienen un lugar concreto en esta red.

M. Encabo: Son empresas que complementan al resto y que necesariamente por ello, necesitan un contacto con la realidad empresarial.

G. Irazoki: Quizá la diferencia puede estar en que una empresa produce un producto físico y que una consultoría e ingeniería proporcionan un "saber hacer" de carácter muy horizontal.

Moderador: Hemos afirmado que la innovación, la investigación y el desarrollo interactúan mejor integrados en un sistema. ¿Qué



Los países más adelantados en proyectos científicos no siempre son los países más innovadores; es decir, que la innovación no depende tanto del conocimiento científico, sino de otros muchos factores.

Carlos Redondo

os parece la gestión de este sistema en MCC?

I. Larrañaga: Creo que MCC dispone de un sistema completo, puesto que



Debemos considerar que desgraciadamente no somos líderes en nuestro mercado y que tenemos que vigilar cuáles son las tendencias y las novedades introducidas por los competidores y clientes.

Vicente Zugasti

contamos con empresas, una universidad, centros tecnológicos, centros de promoción de empresas... La cuestión es si este sistema está suficientemente

integrado y equilibrado.

V. Zugasti: Teniendo en cuenta las necesidades tecnológicas de las empresas, más bien creo que es un microsistema. No debemos pretender ser autosuficientes, sino integrarnos en un sistema nacional, supranacional, europeo e incluso mundial.

M. Encabo: Los mecanismos de innovación en las grandes corporaciones son superiores a los nuestros; caminar hacia la equiparación implica contar con referentes próximos y al mismo tiempo globales.

Moderador: ¿Estamos acaso hablando de una posible integración de nuestro sistema en otro más global, de carácter incluso mundial?

C. Redondo: En Europa ya se empieza a hablar de los centros de excelencia, de las redes de centros virtuales, etc. que nos dan a entender que la unión hace acumular masa crítica. Creo que en el futuro próximo estaremos obligados a integrarnos en estas redes.

Moderador: ¿Qué opinión os merecen los recursos destinados a la innovación en las cooperativas?

I. Larrañaga: En el año 2000 los gastos de I+D totales de MCC (proyectos, subcontrataciones de las cooperativas, etc) suman en torno a 11.000 millones de pesetas y el personal total dedicado a I+D es de 1.200 personas. De todo este gasto estimo que unos 3.500 millones se dedican a proyectos de mayor nivel en colaboración con centros tecnológicos y universidades. Si consideramos estas cifras comparadas con los ratios de valor añadido o con el PIB, nosotros estamos en estos momentos alrededor del 2,7% de I+D sobre el valor añadido.

Comparados con otras empresas del entorno, estamos gastando mucho dinero en I+D. Incluso teniendo en cuenta el resto de Europa, con un 2%, nosotros estamos por encima. Mi opinión particular es que sí gastamos mucho diner, pero mi duda es si lo gastamos adecuadamente para desarrollar tecnologías estratégicas que nos añadan valor añadido.

V. Zugasti: Nuestro gasto anual en I+D

ronda el 11% sobre ventas, aunque hay que tener en cuenta que nuestro producto tiene un componente tecnológico muy alto.

M. Encabo: En el caso de Orona esa cifra se sitúa en torno al 3% sobre ventas. En este sentido, creemos que sigue siendo insuficiente porque, aunque es cierto que comparativamente hablamos de cifras considerables, estamos lejos de las empresas mundiales que se distinguen por su carácter innovador. Además, creo que la inversión en I+D se intenta medir con demasiada concreción en base a resultados, sin contemplar que hablamos de una inversión de alto riesgo.

C. Redondo: Quizá deberíamos puntualizar que las cifras globales que nos ha proporcionado Iñaki corresponden a I+D+, es decir, introduciendo también la innovación. De esta manera la comparación con el resto de Europa se incrementa todavía más.

I. Larrañaga: Desglosar el gasto global es difícil, pero como he comentado antes de los 11.000 millones globales, 3.500 millones se destinan específicamente a I+D en colaboración con centros tecnológicos y universidades.

M. Encabo: Tengamos en cuenta que los indicadores europeos están distorsionados por factores de investigación militar, nuclear, etc. Por eso, a la hora de realizar comparaciones, hay que buscar los indicadores próximos a nuestra realidad.

El Plan de Ciencia y Tecnología

Moderador: El Plan de Ciencia y Tecnología de MCC. ¿Qué aportaciones realiza? ¿Cuáles son sus retos principales?

C. Redondo: Globalmente es muy importante empezar a hablar de un plan global corporativo, y en ese sentido es muy positivo. Para realizar este plan se ha procedido desde dos vertientes: desde la puramente tecnológica y desde la perspectiva de visionar y diagnosticar las necesidades de las diferentes empresas de MCC. Finalmente se ha consensuado un plan, lo cual es muy meritorio. Seguro que puede mejorarse, pero ponerlo en marcha es un paso previo a las mejoras.

M. Encabo: Estoy de acuerdo. Los procesos de integración de intereses de diversas empresas son muy complejos y casi siempre presentan algunas lagunas. La implicación de todos, empresas, centros tecnológicos y universidad, no resulta fácil de plasmar porque acarrea una apuesta. Los frenos que tiene todo plan de similares características son la aparente necesidad de ver la parte tangible, medible, la parte económica, los resultados. En definitiva, se trata de una base ideal para seguir avanzando.

V. Zugasti: Suscribo lo dicho. Quizá el plan podría haber sido de I+D+I. El que tenemos está en mi opinión excesivamente enfocado en la tecnología, seguramente porque desde las empresas no ha existido la suficiente implicación.

Moderador: No os parece que este Plan de Ciencia y Tecnología nos plantea cuestiones como ¿qué papel debemos jugar como Corporación ante instancias tecnológicas mundiales?

V. Zugasti: Nuestra Corporación es muy diversa en negocios, empresas, productos, etc pero debemos ser conscientes de que somos pequeños, de que las cifras anteriormente comentadas, aunque nos parecen muy considerables a nivel local, en un entorno más global no lo son tanto. Somos muy dispersos, englobamos muchas actividades, y las líneas tecnológicas que soportan todas estas actividades son también muchas. De manera que la cuestión sería cómo conseguir optimizar el esfuerzo para adecuarnos a esta realidad.

C. Redondo: Efectivamente, pero hay apartados orientados a medio-largo plazo y en éstos sí que podemos seguir trabajando para concentrar las actividades en seis o siete áreas.

V. Zugasti: Pero deberemos garantizar que las áreas que queden fuera sean también valoradas y apoyadas.

M. Encabo: Debe existir una premisa previa, que es la implicación de todos: Posteriormente habrá que hacer ciertas apuestas tecnológicas muy bien programadas para que puedan satisfacer al mayor número de empresas.

Moderador: Al respecto, a nivel de Corporación ya se empieza a hablar de definir una estrategia

de negocios de la Corporación. Es decir, de crear nuevos desarrollos de cara al futuro.

I. Larrañaga: Debemos de dotarnos de una estrategia tecnológica que suponga decidir y apostar hacia nuevos horizontes.

V. Zugasti: Es interesante eso de que la idea conductora sea el negocio.

I. Larrañaga: El Plan además nos ha aportado dos campos clave novedosos en cuanto a las líneas de negocio: el de la energía y el de las telecomunicaciones.

M. Encabo: En cualquier caso el reto sería lograr un modelo corporativo compartido.

Moderador: Ya se ha previsto la creación de 12 nuevos centros de investigación. ¿Qué reflexión se puede hacer al respecto?

M. Encabo: Cuando hablamos de este tema inevitablemente nos viene a la mente la proliferación de elementos parecidos, en el mismo terreno y que son competencia entre sí. Son reminiscencias del pasado, donde cada empresa vivía en un mundo aislado. Actualmente, existe más interrelación entre las empresas, somos más exigentes y se pide que sean elementos que nos puedan aportar algo a todos.

C. Redondo: Se habla de centros de investigación, pero realmente ¿de qué estamos hablando? Porque detrás de esta terminología encontramos centros de investigación universitarios, muy próximos a la universidad, previsiblemente con entidad jurídica dentro de la universidad. En otros casos se habla de centros sectoriales, que son muy específicos dentro de la Corporación, enfocados a áreas muy concretas. Y además están las unidades de I+D empresariales que en ocasiones desean autoindependizarse jurídicamente y en otras persiguen el objetivo de movilizar otros recursos externos, pensando más en el medio-largo plazo. El problema está en el desarrollo de cada una de las unidades.

V. Zugasti: En nuestro caso sí vemos interesante la idea de disponer de un centro tecnológico para cubrir la parte de investigación de nuestra actividad de I+D. Las ventajas que nos aportaría serían varias: nuevas vías de financiación, imagen de cara al mercado, acceso a los foros de decisión, ... Sin embargo, hay



La mayoría de las empresas se han fijado en la competencia y en los líderes como referencia, pero esos líderes no desarrollan ciencia internamente, sino que se apoyan en sistemas de ciencia que les aporta el entorno.

Guillermo Irazoki

otros aspectos a sopesar antes de tomar una decisión: el posible sobrecosto, el riesgo de alejamiento de la realidad del día a día, etc. ●

Hacia un nuevo concepto de las organizaciones

Alfonso Vázquez Miembro del Foro de Elgoibar

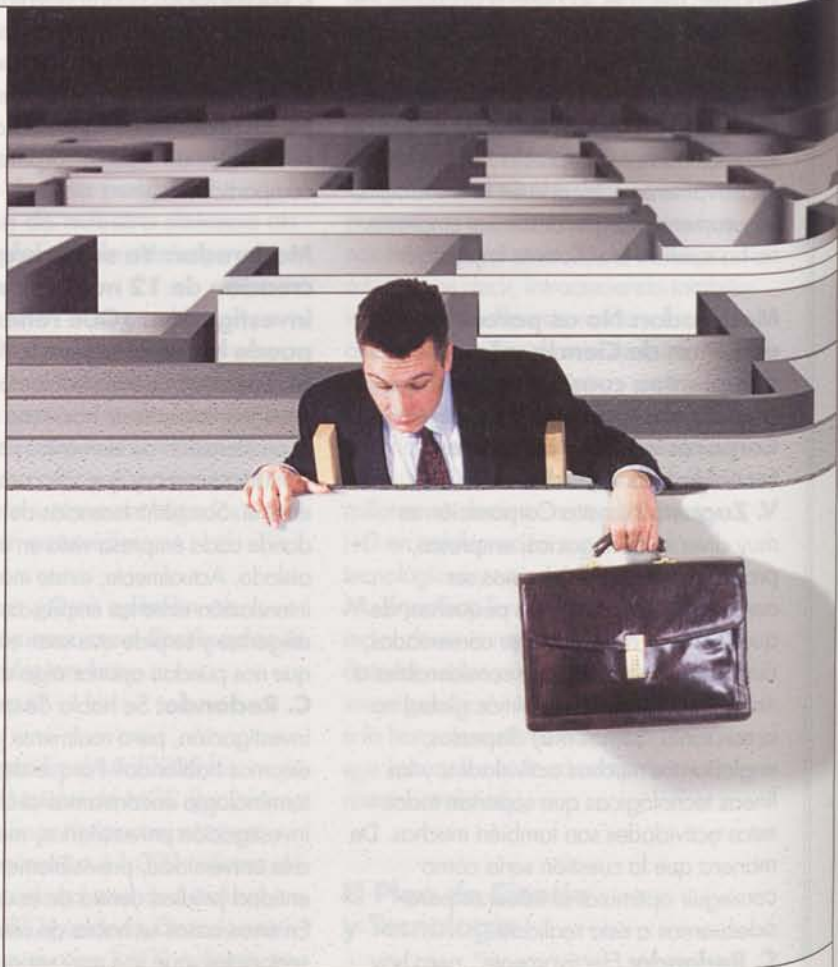
Desde hace unos años es frecuente oír declarar a directivos de nuestras empresas que "las personas son nuestro principal activo" o que "el trabajador es el centro de nuestra organización". Años de experiencia nos dicen también que estas bienintencionadas proclamas apenas tienen traducción a la práctica, más allá de iniciativas paternalistas como algunos cursillos de formación, dar más información, establecer buzones de sugerencias o hacer alguna encuesta de "satisfacción" del personal. El resultado en el tiempo acaba siendo el desánimo de los directivos y el escepticismo, cuando no cinismo, de los dirigidos. Y me apresuro a adelantar que el problema no radica en la mala voluntad de aquellos, sino, sencillamente, en que no es posible transformar el concepto y el papel del trabajador en la empresa sin, al tiempo, transformar profundamente el **concepto** que tenemos de las organizaciones, su papel, su funcionamiento y su dirección. Y esto último es lo que **no** se hace.

El concepto imperante de la organización

A lo largo del siglo XX se ha venido desarrollando el concepto de la organización como un *mecanismo* que ensambla sus partes de una forma armoniosa hasta producir el resultado perseguido por el *ensamblador*. Este enfoque, originado en las *teorías científicas del trabajo* de Taylor, ha sido sofisticado por las corrientes ligadas a la llamada *Calidad Total*, de manera que la excelencia consiste en el exacto funcionamiento del mecano. Así, el **ordenamiento** de la organización constituye la razón suprema del ejercicio de la dirección.

Estos intentos son muy visibles en la estructuración organizativa, a través de organigramas, departamentos, puestos de trabajo bien definidos, procesos fuertemente procedimentados, tareas bien establecidas... Y, en la conexión de la organización con su entorno -con su ecosistema de organizaciones- tenemos sistemas de **planificación** igualmente sofisticados que, en su pretensión *científica* de capturar el futuro, tratan de ordenar a años vista el funcionamiento de toda la empresa suponiendo que su contexto se comportará según lo previsto, a través de planes, objetivos y controles.

En este sistema conceptual, ¿qué papel le queda al trabajador? En realidad, sólo uno: ser eficiente como una parte



anónima del mecanismo. Es decir, más allá de las prédicas invocando la creatividad y la participación, todo el sistema, para ser eficiente, exige la obediencia, la repetitividad, la no irrupción en el proceso del trabajador, ya que, de producirse esta, el sistema se desordena. Por tanto, como directivos y trabajadores *sienten*, vivimos en la brutal esquizofrenia entre el discurso y la realidad; sencillamente, predicamos lo que, en nuestros modelos de organización, no podemos hacer.

Y quisiera realizar una matización: conozco a muchos directivos que insisten, convencidos, en el discurso; son gente honrada; no son falaces, ni tratan de engañar a nadie. Sencillamente, no son capaces de cuestionar sus *modelos mentales* sobre la organización y la dirección, de forma que estos permanecen *incuestionables* mientras las nuevas realidades emergen con la fuerza del huracán barriendo las viejas acepciones.

La sociedad emergente

Tres factores, altamente interrelacionados, han sido muy escasos en nuestro mundo hasta las últimas décadas del pasado siglo, y ahora se manifiestan como abundantes, exhibiendo un potencial de transformación nunca antes conocido: Se trata de las tecnologías de la información y la comunicación y del conocimiento. Y, como no podía ser menos -al ser hoy *inputs* baratos- han irrumpido plenamente en el funcionamiento nuclear de nuestras sociedades, nuestras organizaciones y nuestras empresas.

Pero estos factores presentan una característica inquietante: Cada vez que se combinan entre sí constituyen, *a la vez*, *inputs* y *outputs* del sistema. Cada vez que una persona, o un equipo, recibe una información, tiene conocimientos para tratarla e interpretarla, establece comunicaciones para activarla en la decisión, está generando, en su acción, nueva información, nuevos conocimientos y nuevos campos de potencial de comunicación. Pero, si a ello sumamos que vivimos en un entorno potencialmente muy rico en información, con múltiples posibilidades de comunicación y con conocimientos cada vez más expandidos, el sencillo acto descrito se reproduce a cada instante en millones de puntos a la vez. Con una propiedad igualmente inquietante: El resultado de este complejo entramado de interacciones **no puede ser conocido de antemano**; se engendra, se transforma y se reproduce de forma generativa, no predeterminada.

Así, la empresa ordenada, procedimentada, planificada, no puede captar el potencial de la nueva realidad -que se produce en lo complejo, en lo variable, en lo emergente- aun cuando, lógicamente, tampoco puede permanecer ajena a ella. La explicación de la anteriormente mencionada esquizofrenia puede ser ahora clara: Permanecemos anclados en una concepción de la organización como mecanismo eficiente mientras a nuestro alrededor explota, por fin, la sociedad en toda su riqueza y complejidad.

El nuevo trabajador

En la organización *mecánica* manda la **máquina**, siendo su funcionamiento el bien supremo, de forma que el trabajador está *adscrito* a ella, utilizando sus conocimientos, habilidades y experiencia para mantenerla activa. El sistema está ordenado y

Conozco a muchos directivos que no son capaces de cuestionar sus modelos mentales sobre la organización y la dirección, de forma que estos permanecen incuestionables mientras las nuevas realidades emergen con la fuerza del huracán barriendo las viejas acepciones.

diseñado para la estabilidad, la repetitividad del proceso.

En la organización emergente, la información constituye el *input* fundamental, abundante y barato, del sistema. Pero la información sólo tiene valor si podemos interpretarla y, en consecuencia, actuar sobre ella. Y la interpretación sólo se produce a través del conocimiento que podemos aplicar a la información para desvelar su potencial y elegir las líneas de actuación. En otro caso, como todo *internauta* sabe, la información es, sólo, *ruido*. A su vez, el conocimiento lo enriquecemos y generamos en nuestra interacción con otros, en las diferentes ideas e interpretaciones, en los diferentes cursos de acción que elegimos; es decir, en la **comunicación**.

Cerramos el bucle: El nuevo trabajador es el **trabajador del conocimiento**. A diferencia del trabajador *con* conocimientos, que los aplica a una tarea predeterminada, diseñada por otros, de manera repetitiva, el trabajador *del* conocimiento se **apropia** de la actividad, y la recrea, al tiempo que recrea su propio conocimiento, en la elección y la acción, sólo o en equipo, pero siempre en un contexto rico en comunicación (con el interior de la organización y/o con su entorno). Y para ello, ciertamente, el trabajador del conocimiento exige que ciertas tareas estén procedimentadas: las que son rutinarias y altamente repetitivas, de forma que pueda dedicarse plenamente a la generación de lo nuevo, de lo emergente.

Este nuevo concepto del trabajador reclama, a su vez, el reconocimiento de ciertas características muy alejadas de las imperantes en nuestras organizaciones:

- La asunción de la complejidad y la incerteza como contexto de interpretación y elección.
- El reconocimiento de la individualidad como valor frente al colectivismo. Este es mecánico, predeterminado. El conocimiento, la elección, la comunicación, radican en el individuo y en sus conexiones libremente establecidas.
- El incremento decidido de los grados de libertad para la elección y decisión de personas y equipos en el ejercicio de su trabajo, de manera que se apoderen del mismo, de sus fines y significados.
- La apuesta decidida por la diversidad, ya que sólo la variedad puede captar la variedad que nos entorna.

Un enfoque de este tipo obliga a transformar profundamente los conceptos de propiedad, poder y organización imperantes en nuestros tejidos sociales y empresariales, tema que he tratado en otros escritos. Aun cuando para alguien puedan resultar obvias las características que estoy proponiendo, hago notar que en el modelo imperante de nuestras organizaciones priman la tensión hacia el orden, lo colectivo, lo procedimentado y lo uniforme (incluyendo culturas fuertes y valores compartidos).

En la era de la información y el conocimiento no podemos, pues, salvo que estemos altamente protegidos por monopolios u oligopolios o por medidas políticas, permanecer ajenos a la oleada social que emerge, preservando nuestros conceptos tradicionales de la organización, aunque los aderecemos de vez en cuando con esencias de la *excelencia*. En un mundo complejo, nuestras organizaciones se tienen que reconocer como tales, como **sistemas vivos, orgánicos y fluctuantes**; al fin y al cabo, toda organización **es** quienes la forman y con quienes interactúa. Frente a la máquina, reivindicamos la vida. ●

¡Juzgad, juzgad, malditos!

Es tiempo de exámenes, de notas que traen alegría o, por el contrario, pesadumbre a muchos espíritus. En los centros educativos se ha institucionalizado, poniendo fecha y modo, el acto de enjuiciar el trabajo realizado durante un determinado tiempo por el alumno. En la empresa también se examina, quizá no tan formalmente, pero con el mismo resultado de alegrías, si se promociona, o pesadumbre, si se reduce o mantiene la retribución.

De cualquier manera se trata de juzgar.

Y en todo juicio, necesariamente, hay unos jueces y unos enjuiciados. En la escuela y en la empresa son pocos los que juzgan y muchos los que son juzgados.

Pero, ¿sabemos juzgar?; incluso, me pregunto, ¿sabemos qué debemos juzgar?

Recuerdo una de las tres veces en las que fui ¿confesado?, ¿juzgado? por Arizmendiarieta. Yo me aproximé al confesionario como pecador, como un culpable que espera el castigo a sus delitos (en los confesionarios nos arrodillábamos ante el sacerdote). Unos pecados que formaban parte ya de mi ser, por la insistencia que ponía en repetirlos. Me sentía malo.

Arizmendiarieta, hoy me doy cuenta de ello, no me juzgó, nunca puso en cuestión mi esencia. No me consideró malo.

Le sentí indiferente a la narración de mis pecados, tan dramáticamente presentes en mi propio juicio sobre mí mismo (esta misma sensación fue percibida por otros confesados por él, con los que he comentado mis impresiones) creo que hasta pudo impacientarse por los detalles. Pasó a aconsejarme sobre cómo mejorar en mi vida. Habló de oportunidades, no de condenas. Cuando me puse de nuevo en pie era más alto en autoestima y en proyectos de mejora.

Porque aceptaba mi **esencia** plenamente, sin cuestionarla; juzgaba, eso sí, mi **presencia** en la vida con la intención de hacerla más virtuosa.

La pena es que Arizmendiarieta es, era, un juzgador atípico. No abundan ejemplos de juzgadores respetuosos con la esencia, jueces conscientes de sus propios límites al juzgar.

Aquí no vale el aforismo tan citado de *nadie es culpable hasta que se demuestre lo contrario*. Al referirnos a la dignidad de la persona **nadie es culpable aunque demostremos, con nuestro juicio, lo contrario**.

Ser capaz de juzgar

¿Qué misteriosa capacidad de nuestra inteligencia es esa que merece la legitimidad para juzgar? Y no me refiero a los juicios que se hacen en aplicación de la Ley sino a ese juicio que ha despertado el interés de filósofos, psicólogos y sociólogos. El juicio que Kant llama "reflexionante" y según el cual el individuo reflexiona consigo mismo y como resultado del mismo expresa

una estimación, que puede ser acertada o desacertada, sin que haya modo objetivo alguno que permita medir el acierto o desacierto del juicio.

Y sin embargo, según Kant, puede hablarse, a pesar de todo, de **buen juicio**. El que deriva de una suerte de experiencia probada y educación compartida.

Volviendo a Arizmendiarieta, a sus reflexiones y, sobre todo,



a su ejemplo parece que era capaz de emitir ese **buen juicio**. Es evidente que le concedía mucha importancia al tema y que mereció su atención prioritaria en muchos momentos de su vida, a tenor de las confidencias que hemos recogido de sus allegados. *Avanzamos más con la crítica y la autocrítica que con la otro-crítica. La crítica, en general, es necesaria y conveniente; en el peor de los casos habrá que considerarla como un mal necesario*, dice en una de sus notas.



“Con la acción de juzgar o criticar debemos cumplir siempre con el objetivo de facilitar el crecimiento y la salud del juzgado, y aunque le moleste la reacción que en su interior le produce la crítica, es seguro que le beneficia la vacuna.”

Para transmitir mejor su idea hace una comparación que se me antoja excelente desde el punto de vista pedagógico: *El caso de la crítica es análogo al del microbio que se inyecta en la vacunación para hacer más fuerte y vigorosa la salud. La virtud raramente es totalmente pura, es inevitable que cada uno debe estar en lucha continua consigo mismo o con los otros.*

Con ello nos da una primera pista para desentrañar el

secreto del **buen juicio**: con la acción de juzgar o criticar debemos cumplir siempre con el objetivo de facilitar el crecimiento y la salud del juzgado, y aunque le moleste la reacción que en su interior le produce la crítica, es seguro que le beneficia la vacuna.

En otro lugar Arizmendiarieta dice cuáles deben ser, según su criterio, los atributos del juzgador: dignidad y valor. Al egoísta de ordinario le resulta más fácil y más cómodo, más útil, la adulación o el silencio. Los acomplejados, temerosos o insatisfechos entrampados en sus intereses y cargas afectivas son prisioneros de sí mismos lo que invalida el recto criterio que debe mantener el buen enjuiciador. El juez nunca debe pensar en sí mismo sino en el juzgado, al sentenciar.

Dice también que los dirigentes deben huir de los modelos de juicio verticales, de arriba abajo, y alentar la crítica horizontal en las relaciones entre educador y educando, entre gobernante y gobernado.

Curiosamente se utiliza mucho el mecanismo de defensa de considerar un derecho poder enjuiciar a los demás y un atropello el que nos juzguen a nosotros. ¿Será porque creemos en nuestra infalibilidad con tanta convicción como creemos en la maldad de los demás? Porque hay que ser muy tosco para admitir algunos juicios que se escuchan sobre la inutilidad de determinadas personas. No hay personas inútiles sino personas inutilizadas por organizaciones caníbales que destrazan entre sus engranajes a las víctimas de juicios injustos. ●

Juicios injustos

Aunque sea un contrasentido semántico desgraciadamente se dan los juicios injustos.

Aunque en puridad deberíamos decir: chismorreo anónimo, dictámenes irresponsables, cobardías inoportunas, etc. ¡Cuántas veces se cae en la fácil expresión vejatoria, cuando no condenatoria, sin que el juzgado pueda defenderse!

Criticamos a la justicia norteamericana por el horror de sus condenas a muerte tan arbitrarias tendenciosas hacia ciertos colectivos. Pero al menos hay un simulacro de escuchar al reo. Entre nosotros somos capaces de condenar sin que el interesado sepa el motivo.

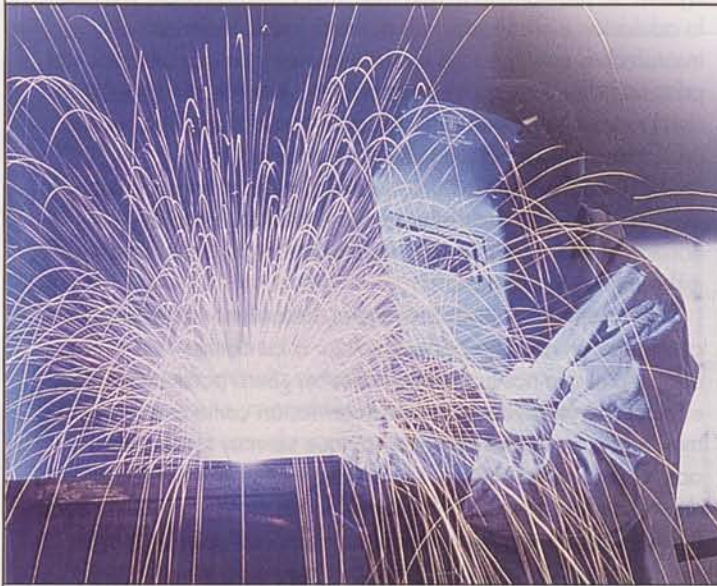
Así como nadie puede luchar contra un fantasma, simplemente porque es incorpóreo, nadie puede defenderse de una condena desconocida. Por eso ante casos como los que recientemente han llegado a mis oídos u otros que conozco de cerca, de rescindir contratos sin dar a los contratados eventuales la oportunidad de corregirse o desplazar de puesto y funciones sin una explicación, tenemos, no sólo desde estas páginas del T.U., que levantar nuestra voz.

Los cooperativistas, al margen de la línea jerárquica, debemos ser capaces de recurrir a la crítica de tú a tú, para salvar precisamente la responsabilidad y los intereses de la comunidad.

Los riesgos del soldador

PARA EVITAR RIESGOS, SE RECOMIENDA UTILIZAR SIEMPRE LAS MEDIDAS DE PROTECCIÓN PERSONALES ADECUADAS Y TENER ESPECIAL CUIDADO EN LA PROTECCIÓN OCULAR

Vicente Pablo Martínez



- Dificultad para respirar (disnea), ahogo, sensación de quemazón al respirar, etc.

Prevención

La mejor forma de evitar las lesiones derivadas de los procesos de soldadura se basa en la prevención. Éstas son algunas de las medidas preventivas más recomendables:

- Utilizar SIEMPRE las medidas de protección personales adecuadas: guantes, botas aislantes de la corriente, delantales/ropas protectoras de quemaduras, entre otras.
- Especial cuidado en la PROTECCIÓN OCULAR ADECUADA: cristales filtrantes normalizados.
- Disponer de aspiraciones adecuadas, así como ventilación/iluminación correcta del puesto.
- CUIDAR LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD. Tener en cuenta que algunas mezclas son inflamables. Asegurar mantenimiento adecuado de tubos e instalaciones. Disponer de extintores cercanos. Cuidar que no exista material inflamable cerca del puesto. ●

A lo largo de una serie de artículos iremos comentando de forma abreviada, y esperemos que también didáctica, los **riesgos** que habitualmente están relacionados con distintos procesos laborales, así como los **problemas de salud** que se pueden derivar de dichos riesgos y lo que es más importante qué **medidas preventivas** debemos tener en cuenta para evitar o minimizar estos riesgos. Quisiera dejar claro de todas formas que lo que aquí se comenta intenta dar una visión muy genérica del tema, máxime si tenemos en cuenta la gran diversidad tecnológica de procesos existentes, sin que se pueda trasladar literalmente esta información a todos los puestos de este tipo de nuestras empresas.

Vigilancia de la salud

He aquí una lista de **síntomas de alerta** que debe poner en conocimiento del médico del Servicio de Prevención:

- Sensación de cuerpo extraño en el ojo.
- Dolores oculares, sensación de "granos de arena", lagrimeo, intolerancia anormal a la luz (fotofobia), enrojecimiento ocular, conjuntivitis, etc.
- Sintomatología de fiebre, malestar general o dolor de cabeza tras finalizar la jornada laboral que desaparecen con el reposo.

Soldar sin riesgos

RIESGOS QUE PUEDEN ESTAR PRESENTES

RIESGOS DE SEGURIDAD

- Descarga eléctrica (soldadura al arco).
- Incendio
- Explosión (soldadura al gas)
- Proyección de partículas metálicas

RIESGOS QUÍMICOS

- Humos metálicos de soldadura. Según la composición del metal a soldar y el tipo de soldadura: hierro, cadmio, zinc, cobre, manganeso, plomo, aluminio, etc.
- Ozono. Dióxido de nitrógeno.
- Impurezas: carburo de calcio, formaldehído, pintura de minio, etc.
- Dióxido de carbono (CO₂) y Monóxido de carbono (CO).

RIESGOS FÍSICOS

- Fuente de calor.
- Radiaciones luminosas muy intensas.
- Radiaciones ultravioletas
- Radiaciones infrarrojas

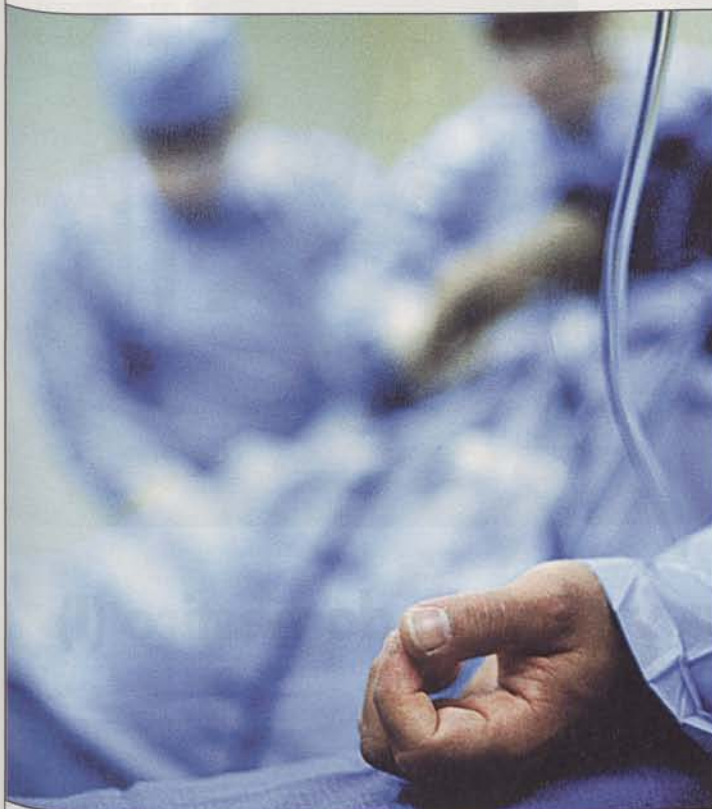
PROBLEMAS DE SALUD

- Electrocuación.
- Quemaduras.
- Accidentes. Heridas internas/externas.
- Virutas metálicas en ojo, cara, etc.
- Irritación pulmonar. A veces, síntomas de dificultad respiratoria. (Sintomatología que se agrava con el hábito tabáquico)
- Intoxicaciones propias de cada metal.
- Fiebre nocturna. Malestar general.
- Aumento nº respiraciones por minuto.
- Afectaciones oculares agudas:
 - Queratoconjuntivitis eléctrica
 - Fototraumatismo retiniano
 - Deslumbramiento / Dolor ocular.
- Afectación del cristalino.

Las voluntades anticipadas

PERSONAS COMPETENTES, CONSCIENTES Y EN PLENO USO DE LIBERTAD, MANIFIESTAN POR ESCRITO SU DESEO DE UN MORIR DIGNO Y SIN SUFRIMIENTO.

ICTE



Las voluntades anticipadas o el testamento vital (es preferible la denominación de voluntades anticipadas puesto que testamento indica disposiciones para después de la muerte, no para el morir) son directrices o normas anticipadas, que las personas competentes, conscientes y en pleno uso de su libertad, manifiestan por escrito acerca de los deseos de un morir digno y sin sufrimiento, es decir aquellas voluntades que cualquier ciudadano/a puede dejar escritas para informar al médico, o a la persona responsable de su cuidado o atención, sobre los tratamientos que desea recibir y sobre los que no. Se trata de un escrito que entrará en vigor en caso de que dicha persona padezca una enfermedad grave que le imposibilite tomar esas

“Todo ser humano tiene derecho a disponer de su propia vida y de su propia muerte, pero ¿qué ocurre cuando no es posible la autogestión y se necesita la ayuda de otra persona para llevar a cabo las decisiones del paciente?”

decisiones directamente. Una vez firmado y redactado el documento, podrá oficializarse bien ante un notario o ante la presencia de tres testigos, de los que al menos dos no deben ser familiares suyos.

Aspecto jurídico

En España no existía ninguna regulación jurídica ni para la solicitud ni para la desaprobación de este tipo de documentos. La Conferencia Episcopal Española y la *Asociación Derecho a Morir Dignamente* (ADMD) redactaron hace unos años un modelo de declaración de este tipo. A pesar de que no tenían reconocimiento legal alguno, sí ostentaban cierta validez moral, aunque muchas veces no era suficiente para asegurar que realmente se van a tener en cuenta las peticiones e intenciones allí recogidas. Hoy día La ley del parlamento catalán otorga a las voluntades anticipadas, por primera vez, la legitimación y el reconocimiento del derecho de toda persona adulta, consciente, responsable y libre para dejar formuladas instrucciones escritas a su médico (actual o futuro). En este documento, dicha persona transmite su deseo ante el hipotético caso de sufrir una situación clínica grave o terminal, refiriéndose a la no reanimación, a la no iniciación de tratamientos artificiales para prolongar la vida, al deseo de retirar los medios de soporte vital, ...

Ambigüedad

Pero el debate ético que suscitan las voluntades anticipadas es muy amplio y complejo.

- ¿Qué ocurre cuando, como en la mayoría de los casos, el paciente no deja por escrito a quién autoriza para tomar ese tipo de decisiones, ni deja instrucciones a nadie sobre sus preferencias o lo delega en el médico o equipo asistencial que lo atiende?

- La disponibilidad de la vida, ¿es un derecho absoluto? Todo ser humano tiene derecho a disponer de su propia vida y de su propia muerte, pero ¿qué ocurre cuando no es posible la autogestión y se necesita la ayuda de otra persona para llevar a cabo las decisiones del paciente? ¿Y si no se respetan correctamente las voluntades del enfermo, o se atenta contra el ordenamiento jurídico o la moral profesional?

Queda claro que a pesar de la enorme importancia de las voluntades anticipadas, también es necesario que los Comités Asistenciales de Ética (con los que cuentan ya nuestros complejos hospitalarios) velen por los derechos y deberes de los médicos y sus pacientes, y es que tienen mucho que aportar en un necesario debate público, serio, riguroso y ante todo respetuoso.

Ójala que estas pequeñas anotaciones extraídas de un texto escrito por José García Férrez nos animen a comenzar a debatir el tema con nosotros mismos y nuestras familias para pasar luego a entornos más amplios, porque como Maruja Torres decía *morirse, morirse bien, exista cielo o no, es sólo eso: haber alcanzado el grado, la categoría, el honor de ser persona para uno mismo y para los demás.* ●



Grupo de planchadoras hacia 1920. (Fototeca Kutxa)

Lavanderas, planchadoras y servicio doméstico (I)

LA AFLUENCIA DE GENTE A LOS PUEBLOS COSTEROS DEL PAÍS VASCO DURANTE LOS MESES DE VERANO, TRAJÓ CONSIGO LA APARICIÓN DE NUEVOS OFICIOS VINCULADOS A LAS TAREAS DOMÉSTICAS.

Carmelo Urdangarín • José M^o Izaga

A mediados del siglo XIX los grupos sociales españoles de alto estatus económico cambiaron sus hábitos tradicionales y empezaron a veranear en la costa vasca. Fue Isabel II quien a sus 15 años llegó a San Sebastián el 1 de Agosto de 1845 e inició la costumbre de bañarse en el mar, hábito que ya era normal en la vecina costa de Iparralde. Esta proximidad con la costa vasco-francesa favoreció el desarrollo del turismo durante la época estival y, paulatinamente, se fue extendiendo al resto de los pueblos costeros.

Como dato a tener en cuenta, recordemos que hace ciento cincuenta años el viaje entre Madrid y el País Vasco era toda una aventura, puesto que el desplazamiento se hacía en silla de postas o diligencia, y recorrer las ochenta y tres leguas suponía más de cuarenta

horas de viaje, con una noche de posada en venta o parador y cuatro comidas en ruta. En este sentido, la llegada del Ferrocarril del Norte a San Sebastián en 1864 facilitó el viaje en años posteriores.

Esta afluencia de gente durante los meses de verano supuso cambios sociales y económicos en los pueblos de la costa, y el veraneo supuso una nueva e importante demanda de servicios nuevos. Uno de ellos fue el que realizaban las planchadoras.

Las planchadoras

A finales del siglo XIX y principios del XX, era habitual que los hoteles y familias veraneantes encargaran el planchado de la ropa a terceras personas especializadas en esta actividad, que en ocasiones lo realizaban quienes lavaban la ropa. En el padrón de San Sebastián de 1871 estaban inscritas un total de 17

planchadoras y en el de 1912, transcurridos cuarenta y un años, el número se elevaba a 29. La demanda de estos servicios dio lugar a la creación de algunos talleres de planchado que empleaban a varias mujeres.

Las planchadoras, aprendían el oficio de sus madres y familiares y con el paso del tiempo adquirían experiencia y lograban mantener sus propios clientes, bien familias veraneantes bien hoteles y fondas.

En el caso de los establecimientos hoteleros era el personal a su servicio la persona encargada de llevar la ropa, en bolsas, al domicilio de las planchadoras. Cada prenda llegaba debidamente marcada para que el propietario de la misma pudiera identificarla fácilmente. Si quien demandaba el servicio era una familia veraneante, las propias planchadoras acudían a sus casas para su recogida y recuento.

La herramienta de trabajo utilizada por las planchadoras era la plancha, que hasta mediados los años cincuenta del siglo XX eran de hierro y a partir de esta fecha fueron sustituidas por las eléctricas. Las de hierro se calentaban en la chapa superior de las cocinas que en un principio eran de leña y más tarde de carbón. Además era importante disponer de una tabla doble (para planchar las mangas de camisas y pantalones), una mesa, y unas tenacillas con entradas.

El trabajo de las planchadoras requería cierta habilidad, sobre todo para el almidonado y los encañonados.

determinadas habilidades, conllevaba muchas penalidades para las mujeres que se dedicaban a ello, como las interminables horas que permanecían de pie, sin horarios ni días de descanso, y la obligatoriedad de aguantar el calor que desprendía la plancha.

Evolución del planchado de la ropa

El planchado, entendido como la técnica que favorece la conservación de los tejidos tersos, es muy antiguo, aunque los historiadores no se ponen de acuerdo sobre la fecha inicial de esta actividad,

el fuego.

Con el tiempo el sistema fue evolucionando, y para evitar la dificultad de tener que usar varias planchas al mismo tiempo, mientras se planchaba con una las otras se calentaban al fuego, a mediados del siglo XVIII se empezó a utilizar la llamada "plancha de carbón". Este método consistía en tener un recipiente de hierro con una tapa provista de bisagra y cerrojo, que se llenaba de carbón encendido, igual que las antiguas vasijas de barro, sobre la que se colocaba la plancha. Aún así, con este sistema persistía el problema derivado de la suciedad que desprendían las chispas y la ceniza del carbón.

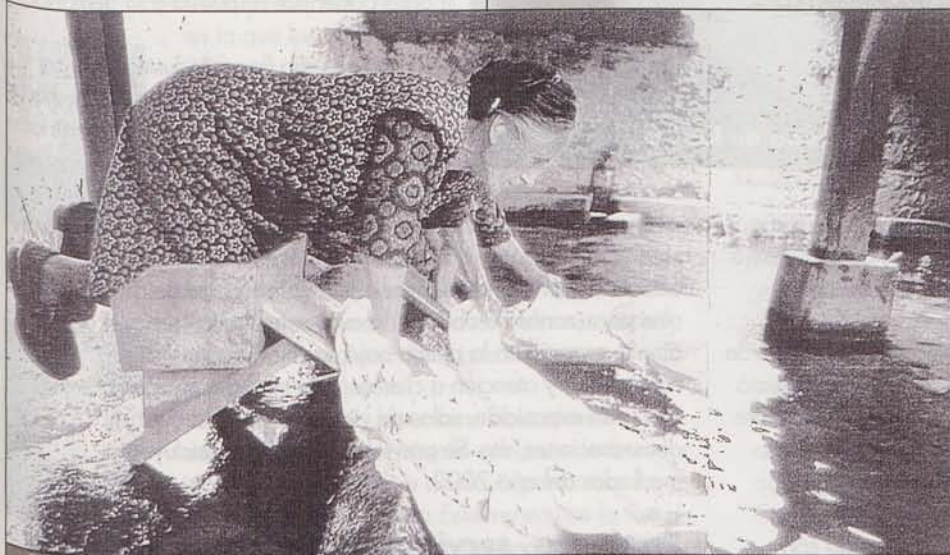
La industrialización y la paulatina llegada del gas a las cocinas de parte de los hogares, hizo que volvieran a utilizarse las planchas de hierro fundido, puesto que al calentarlas en estas cocinas se evitaba la suciedad que desprendía el carbón.

Las planchas fueron adaptándose a las distintas necesidades, y los gremios adecuaron las planchas según el uso. De esta manera, los sistemas de planchado se adecuaban a los sastres, los sombrereros o para realizar otras operaciones como el rizado de roquetes o las gorgeras.

La llegada de la energía eléctrica en baja tensión a las viviendas a finales del siglo XIX, supuso un gran avance y permitió la automatización de las tareas domésticas. El trabajo de planchado se facilitó enormemente, al inventar Henry Seely, en 1882 en Nueva York, la plancha eléctrica con arco voltaica abierto y en 1898, Charles Carpenter, un camarero de Minneapolis, la plancha eléctrica dotada de resistencia espiral.

Estas planchas eléctricas dieron paso a la primera plancha eléctrica de vapor, y fue en 1926 cuando la compañía de limpieza química Eldec Company, incorporó un depósito para el agua e introdujo el vapor en el planchado. Supuso una simplificación y una reducción del tiempo dedicado a esa tarea doméstica.

Constantes innovaciones han permitido llegar hasta las avanzadas planchas actuales que resuelven los más complejos problemas de planchado, reduciendo el esfuerzo y la penosidad que tradicionalmente ha tenido esta tarea. 🐾



Algunos trabajos domésticos requerían un notable esfuerzo físico.

El almidonado consistía en mojar la ropa blanca con el almidón desleído en agua, para que adquiriera cierta rigidez, hasta que "cogiera el punto", evitando que "pareciera una tabla". Se aplicaba, principalmente, a los cuellos de las camisas, que "no tenían entretelas" y en ocasiones a los puños. Por su parte, el encañonado se llevaba a cabo tras el planchado. Se realizaba en una esquina de la mesa, utilizando unas tenacillas (especie de tijeras con los cantos planos) calientes especiales para formar los cañones (rizar los volantes). Esta operación tenía un notable riesgo, el de quemar la ropa.

Una vez planchada la ropa, se colocaba en unas cestas de mimbre muy ligeras, de aproximadamente 1,3 x 0,75 m., protegidas por una sábana. La ropa se entregaba en la misma cesta, en los hoteles "al día siguiente" y en las casas de los veraneantes, "lo antes posible".

El trabajo además de requerir

atribuida a los chinos.

Para los primeros planchados se utilizaron piedras redondas y pulidas que se pasaban repetidas veces sobre la ropa recién lavada, método que hacia 1400 años a.c. se fue mejorando al comprobar que se obtenían mejores resultados, si previamente se calentaban dichas piedras. El hecho de calentarlas constituía un inconveniente para la época, y por ello comenzaron a usarse vasijas de barro cocido provistas de asas que se llenaban de brasas de carbón vegetal. Fueron un antecedente de las planchas de carbón que se empezaron a utilizar posteriormente.

A su vez, este sistema fue sustituido por las planchas de hierro, que provistas de un asidero, se calentaban directamente sobre el fuego. Esta nueva técnica presentaba un inconveniente, puesto que antes de poder posar las planchas sobre el tejido, había que limpiar cuidadosamente la superficie inferior que había estado en contacto con

Fagor Industrial, más de 25 años al servicio de la hostelería

R. M. E.



Foto de la planta de Fagor Industrial en la década de los 70.

Fagor Industrial cumplió en 1999 sus primeros 25 años como cooperativa independiente, desde que a finales de 1972 dejó de ser una división de Fagor dedicada a la fabricación de electrodomésticos industriales.

Los antecedentes de Fagor Industrial se remontan a Octubre de 1960, cuando en un pequeño departamento de ULGOR se inició la fabricación de cocinas industriales. En los cinco años siguientes la actividad se amplió a la fabricación de freidoras y marmitas.

Posteriormente, entre 1965 y 1968 Fagor Industrial se configuró como una división de ULGOR (Fagor Doméstico), contando con una estructura que se ha ido conformando con medios humanos y materiales. De esta manera surge una organización comercial propia, que va complementando su catálogo con una gama de cocción modular, cocinas de gran capacidad, ...

Fagor Industrial se instala en Oñati

A partir de 1969 empezó a perfilarse la estructura independiente de Fagor Industrial, y un año más tarde, en 1970 se inauguró la planta situada en Oñati (Gipuzkoa), donde se comenzaron a fabricar los primeros lavavajillas industriales. El 21 de Diciembre de 1973 Fagor Industrial se inscribe en el Registro General de Cooperativas iniciando de esta manera una nueva trayectoria como cooperativa independiente.

Han pasado muchos años desde entonces, y en este período Fagor Industrial ha luchado permanentemente por adaptarse a las exigencias del mercado.

Los antecedentes de Fagor Industrial se remontan a Octubre de 1960, cuando en un pequeño departamento de ULGOR se inició la fabricación de cocinas industriales.

La inauguración en 1997 de la planta dedicada al Frío Comercial en Lucena (Córdoba), supuso un importante hito en la historia de la cooperativa, puesto que el éxito obtenido con esta actividad obligó a duplicar la superficie productiva de la fábrica en menos de un año de vida para poder dar respuesta a la demanda surgida.

Hoy en día Fagor Industrial fabrica todo su catálogo de Hostelería (Cocción y Lavado de Vajilla) y Lavadoras Industriales en la planta de Oñati, objeto de sucesivas mejoras y ampliaciones en los últimos

años, y dotada de la maquinaria y tecnología más avanzadas en el sector del tratamiento de chapa y ensamblaje. Asimismo, en la actualidad se está procediendo a la construcción de dos nuevas alas para zonas de oficinas, lo cual permitirá la creación de un amplio espacio en la planta baja destinado a las visitas comerciales y atención a clientes. Este nuevo espacio contará con una gran exposición, salas de visitas, salas para cursos y demostraciones, etc. Se prevé que las obras concluyan a mediados del año 2002.

Productos, servicios y campos de actividad

Fagor Industrial ha sido la primera, y durante largo tiempo única, empresa del sector en superar todas las exigencias estipuladas para la obtención de la marca N (Producto certificado), y del certificado ER (Empresa Registrada), de AENOR. Ha obtenido igualmente la distinción EQNET que homologa la marca ER en Europa. Y sus productos han sido certificados y reconocidos, entre otras, con las normas UL y ETL que permiten su comercialización y venta en el difícil mercado americano.

Su amplia gama de productos y este cumplimiento de las más importantes normas de calidad permiten a Fagor Industrial ofrecer al mercado de la Restauración y Colectividades las mejores respuestas específicas para cada necesidad.

Además de las delegaciones regionales en España (Norte, Noroeste, Centro, Andalucía, Catalunya-Balears, Levante y Canarias), posee delegaciones propias en Francia, Reino Unido, Alemania, Italia, Polonia, Turquía, Colombia, México, Uruguay, China y Australia. Y su red comercial de distribución abarca más de 100 países de todo el mundo.

Hoy la producción se centra en cuatro áreas: Cocción, Lavado de Vajilla, Lavandería y Frío Comercial.

El equipo humano de Fagor Industrial lo integran hoy más de 400 personas. En cuanto a sus datos económicos de esta cooperativa integrada en la Agrupación de Equipamiento Comercial de la División de Hogar, el pasado ejercicio 2000 logró unas ventas de 10.084 millones de pesetas, de las cuales el 38,2% correspondió a exportación. ●

San Juan de Luz: la *doucer de vivre*

Eukeni Olabarrieta

EN ESTA ENCANTADORA VILLA DE IPARRALDE SE PUEDE DISFRUTAR DE SUS PLAYAS, DE SUS CALLES Y DE SU ESPLÉNDIDA Y COQUETA ARQUITECTURA.



Ha llegado el verano, época playera por excelencia, aunque de las

playas y de las costas se puede disfrutar en cualquier época. Una jornada festiva combinando playa y visita turística puede ser muy gratificante y relajante. Además, estamos en la estación

en la que los días son más largos, siguen teniendo 24 horas, pero son muchas las horas de luz y el día da para más. Como por ejemplo para ir hasta San Juan de Luz, Donibane Lohitzune, a disfrutar del sol, la playa, del paseo por sus abigarradas callejuelas, y de su arquitectura donde se dan cita la esplendidez, la coquetería, la pulcritud, la sencillez y el tipismo, configurando un municipio donde, sobre todo en la época estival, se aprecia la *doucer de vivre*, filosofía de vida reposada, tranquila y epicúrea de la que conviene contagiarse un poco.



Este municipio lapurdano ubicado en la desembocadura del Nivelle sufrió un devastador incendio en 1558 que destruyó por entero la villa salvándose sólo la casa *Eskerrenea*, en la *rue de la Republique*. Pasear por sus angostas calles



como las *rue de Baleine*, *Mazzarine*, *Saint-Jacques*, o por los modernos bulevares y alamedas, contemplar sus edificaciones, fisionear en sus comercios, no lleva mucho tiempo ya que las distancias son escasas.



La iglesia parroquial de San Juan Bautista es monumental. Del siglo XII, origen románico, fue reedificada en los siglos XIV y XV y ampliada en el XVII. Aquí se casó Luis XIV, el Rey Sol, y en esta

iglesia podemos admirar un retablo barroco, probablemente el mejor de Iparralde. En Donibane Lohitzune vivió una temporada Napoleón, pasó



unas días Wellington, aquí se refugiaron corsarios y piratas, y fue cuna de excelentes balleneros. Fueron los primeros que partieron para la pesca en los caladeros de Terranova en el año 1520.

Mirando al mar

A pesar de ser un pueblo costero y pesquero, su puerto es muy modesto, pequeño pero bonito. La playa está protegida de las veleidades del mar por varios diques, el primero de los cuales se construyó en el siglo XVII con objeto de proteger la villa y la costa del mar. Ello no impidió que en 1708 un mar enfurecido derribase casas y calles enteras, por lo que Napoleón III mandó construir los tres diques actuales y un muro de contención.



Si miramos al otro lado del río Nivelle nuestros ojos contemplarán el puerto de Sokoia y la villa de Ciboure o Ziburu; separados por el río, han sido tradicionalmente vecinos mal avenidos. Aquí en Ziburu está la casa natal de Maurice Ravel, el del bolero, que tiene una curiosa fachada de estilo flamenco, y que siglos antes sirvió de residencia al intrigante y maquiavélico Cardenal Mazarino.

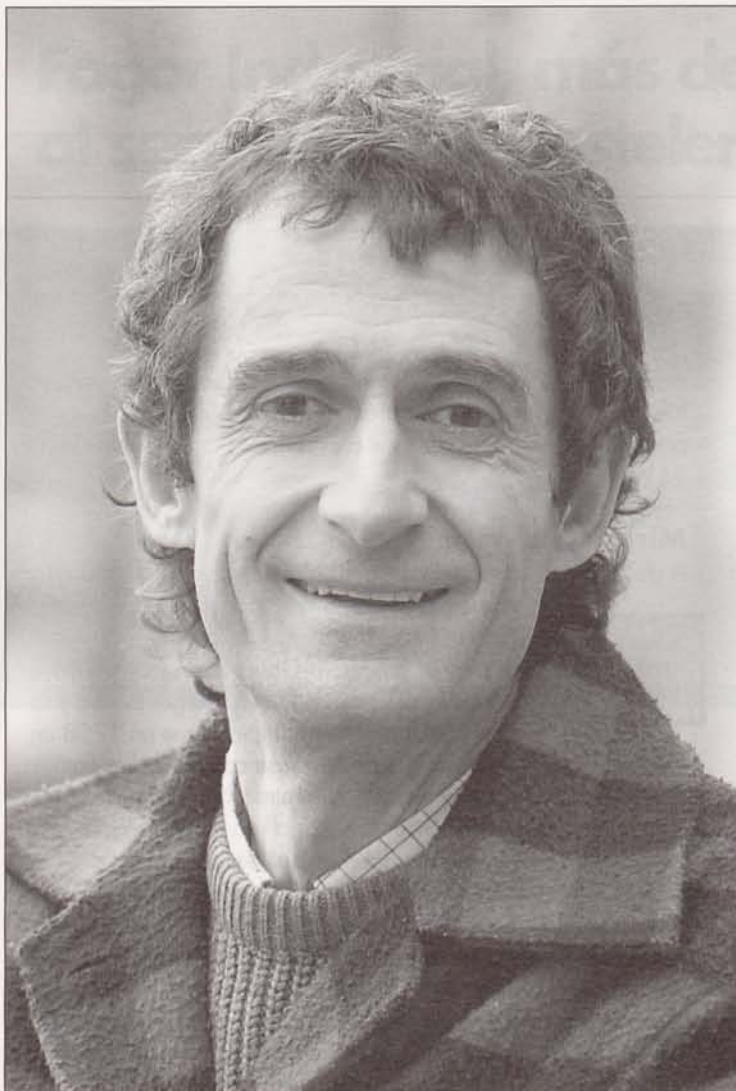
En el puerto de Sokoia podemos ver un fuerte circular medieval, construido sobre su bocana para defender la entrada de la rada, y que habla de un pasado belicoso.

San Juan de Luz, Ciboure, Sokoia, un tramo de costa con mucho sabor y encanto.

Por cierto, lo de LUZ parece que viene, según unos por la existencia de un potente faro a la entrada del puerto, y según otros, LUZ es una contracción del término Lohitz, derivado de Lohitzun, que quiere decir marismas, que existían detrás de la villa y que originariamente era la forma de designar a esta encantadora villa. ●

Lo de LUZ parece que viene, según unos, por la existencia de un potente faro a la entrada del puerto; y según otros, LUZ es una contracción del término Lohitz, derivado de Lohitzun, que quiere decir marismas, que existían detrás de la villa y que originariamente era la forma de designar a esta encantadora villa.





Eneko Landaburu

MÉDICO

R. M. E.

ENEKO LANDABURU ES UN MÉDICO ATÍPICO QUE DEFIENDE UNA ALTERNATIVA PARA CUIDAR NUESTRA SALUD, TANTO FÍSICA COMO MENTAL, BASADA EN NUESTROS PROPIOS RECURSOS INTERNOS Y AL MARGEN DE LOS MEDICAMENTOS.

Eneko Landaburu Pitarque nació en Bilbao hace 47 años. Se licenció en medicina y ejerció por primera vez con los campesinos de la Nicaragua sandinista en 1979. Además, ha colaborado con la revista Integral (salud y vida natural), el diario y la radio Egin y la revista Punto y hora de Euskalherria, con la que publicó tres monográficos sobre salud: Alternativa a la Medicina: Aprender a vivir (1982), ¡Cuidate Compa! (1984), y ¡Únete Compa! (1987).

Eneko Landaburu fue quien trajo a nuestras tierras las llamadas Casas de Reposo - Escuelas de Salud, y el movimiento internacional de la co-escucha (ayuda mutua por la escucha). Fue el promotor de la asociación SUMENDI (por la autogestión de la salud y la ayuda mutua) y ha ejercido como profesor en los cursos de postgrado de Medicina Natural, de la Universidad de Barcelona y de Zaragoza.

En la actualidad colabora en el dominical Natura, del diario Gara y en la revista mensual Pharus.

¿Qué es la Asociación Sumendi?

Sumendi propone, desde el punto de vista de la salud, una sociedad solidaria libre de la dictadura del dinero y en armonía con la naturaleza. Pretende ser una red de grupos locales que reúne a gente que son amigos de la vida sana. Estamos convencidos de que si hacemos bibliotecas comunitarias sobre la autogestión de la salud, y creamos lugares de encuentro donde favorecer la práctica de las cosas que aprendemos, seguramente los cuatro días que vamos a vivir puedan resultarnos más saludables y llevaderos.

"Aunque somos tan pequeños, juntos somos un volcán". Es decir, tomados de uno en uno somos fácilmente arrastrados por la potente corriente social productivista y consumista, pero unidos, informados y a su vez organizados, si empujamos todos a la vez en una misma dirección, podemos cambiar el curso de la historia.

¿En tu "¡Cuidate Compa!" defiendes la autogestión de la salud, la autocuración, ... ¿a qué te refieres con estos conceptos?

Se refieren a aprender a utilizar tus propios recursos internos ante cualquier problema de salud. Además sugieren no depender tanto de remedios externos, ni de profesionales, sean convencionales o alternativos.

Eres el impulsor de las Casas de Reposo y de las Escuelas de Salud, ¿qué objetivos tienen?

La idea de la "Casa de Reposo" tiene su origen en la tradición higienista, aunque posteriormente ha sido enriquecida con otras metodologías compatibles. El equipo de trabajo comparte en la casa de reposo sus conocimientos e intenta a su vez, asegurar un ambiente favorable. Si bien puede que dentro del grupo haya algún profesional de la salud, no intenta jugar el papel de autoridad-infalible-que-lo-sabe-todo, al contrario, intenta enseñar

"Todos los

lo que sabe de forma amistosa. Ya lo dijo el sabio Aristóteles: "¿Cómo puedo enseñar si no es a un amigo?"

La casa de reposo no es un capricho. Es algo útil y necesario que tenemos que conseguir que se incluya dentro de la Sanidad Pública y en las ayudas a los pueblos empobrecidos de todo el mundo. Es más costoso abandonar viejos hábitos destructivos en un ambiente adverso que en otro favorable. De manera que si quieres adquirir hábitos saludables, probablemente te será más fácil conseguirlo si te haces acompañar de otras personas que tienen los mismos propósitos. Como se dice "la unión hace la fuerza". En definitiva, la casa de reposo, es un lugar de encuentro de gente que quiere tratarse mejor y favorecer una limpieza a fondo. Aprender con la práctica a curarse sin medicamentos y a vivir mejor, puede también favorecer otros aspectos como la comunicación, la autoconfianza, la autoformación, ...

Mi experiencia me ha demostrado que una temporada en una casa de reposo puede suponer muchas más cosas: desconectar de las preocupaciones cotidianas, conectar con la naturaleza, parar las prisas, cambiar el rumbo de la vida, iniciar nuevos planes y nuevos amigos, hacer cosas casi olvidadas (reír, cantar, bailar, abrazarte,...) o descubrir otras nuevas como el teatro, o el masaje.

Viaje a Cuba

Ahora partes hacia Cuba, ¿con qué objetivos?

Voy de avanzadilla a darnos a conocer como una agrupación de personas amigas de la vida sana, que recopila información, divulga y crea ambientes propicios para aprender a vivir mejor, y no depender tanto de medicamentos ni de profesionales.

Nuestro objetivo es establecer un puente saludable con gente cubana. El proceso revolucionario que lleva adelante el pueblo cubano es muy importante para el resto de la Humanidad. Por ello queremos colaborar enriqueciéndolo con los conocimientos que nosotros disponemos sobre autocuración, salud mental por la escucha mutua, mejora de la comunicación y las relaciones humanas, autoabastecimiento de alimentos sanos y baratos, autoconstrucción de vivienda digna a bajo coste.

En resumen, nos hemos propuesto establecer relaciones amistosas con personas o instituciones de aquel país que tengan inquietudes semejantes a las nuestras, para compartir ideas y experiencias. Además en Camaguey queremos abrir conjuntamente con la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, una "Casa de reposo - Escuela de salud".

Cabe recordar que esta visita, tiene un significado especial para nosotros, puesto que en Cuba los tratamientos naturales se enseñan en los Institutos de Ciencias Médicas y se practican en los hospitales, de manera que la población accede de la misma manera a las propuestas naturales o a la medicina natural, a los medicamentos o a la misma cirugía, según el caso de cada paciente.

Umendi propone, desde el punto de vista de la salud, una sociedad solidaria libre de la dictadura del dinero y en armonía con la naturaleza. Pretende ser una red de grupos locales que reúne a gente que son amigos de la vida sana.

¿La clave de la salud está en el descanso?

Cuanto hay un malestar agudo, digamos que el reposo le permite al cuerpo concentrarse en la curación.

¿Todas las enfermedades tienen tratamiento natural?

Hay cosas artificiales que pueden ayudar a curar: la ropa, la casa, la calefacción, el refrigerador, una grabación de música, una película de risa, ... No sé, creo que a veces los medicamentos sintéticos, la anestesia y la cirugía pueden ser necesarios para recuperar la salud.

¿Has acudido alguna vez al médico?

Yo soy médico, y todos los días me doy algún consejo a mí mismo. Alguna vez he consultado con otros médicos e incluso les he hecho un poco de caso. Es muy interesante conocer la opinión de otro médico, aunque al final es a cada uno a quien lo toca decidir.

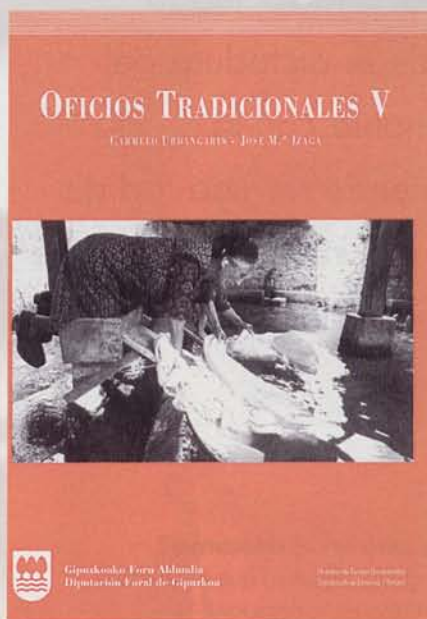
¿Tienes algún remedio para el dolor de cabeza?

El dolor es un síntoma de alerta del cuerpo que pide hacer una parada: quietud y reposo (también al estómago). Hay gente que arrastra dolores de cabeza durante muchos años y está claro que no se le va curar de la noche a la mañana. En este sentido, recientemente se ha descubierto que a algunas personas sustancias como el gluten de trigo, el centeno, la cebada o la avena puede causarles inflamaciones del cerebro.

Recomiéndanos una infusión saludable

Tomar algo a la temperatura del cuerpo puede ser relajante. La menta es bastante recomendable. ●

días me doy un consejo"



Oficios tradicionales V

C. Urdangarín. J.M^e Izaga

Se trata del sexto libro de carácter histórico y etnográfico que han realizado conjuntamente los dos autores.

En esta ocasión, se recogen los resultados de sus investigaciones sobre oficios tradicionales durante el último años, destacando los análisis de trabajos de artesanos tan guipuzcoanos como los vidrieros de Irún o los "mahoneros" de Bergara, así como los primeros fabricantes de cemento natural del Bajo Urola.

Asimismo, las fotografías y dibujos que acompañan a los textos constituyen una ayuda fundamental para la comprensión de las actividades descritas.



Economía social y empleo en la UE

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Las empresas y organizaciones de la Economía Social dan empleo a nueve millones de personas a tiempo completo equivalente, lo que representa el 6,6% del empleo civil y el 8% del empleo civil asalariado del conjunto de la Unión Europea.

Ésta y otras importantes informaciones y conclusiones se obtienen del estudio coordinado por el CIRIEC para la Comisión Europea en el marco de la Acción Piloto "Tercer Sistema y empleo".

El libro constituye el más importante y completo documento de cuantos hasta ahora se han elaborado sobre la Economía Social en el conjunto de la Unión Europea.



La economía del crecimiento

Revista vasca de economía

En esta nueva economía el principal motor de la creación de valor ya no es la producción de bienes sino la generación, transmisión y aplicación del conocimiento por lo que muchos la denominan "economía del crecimiento".

Cada vez una mayor proporción de la producción tiene el carácter de intangible: bienes y servicios basados en la explotación de las ideas más que en la manipulación de los materiales. No es sólo que los servicios empleen ya a más de las tres cuartas partes de los trabajadores norteamericanos, es que los bienes materiales que consumimos, llevan incorporada una creciente cantidad de conocimiento en la forma de investigación y desarrollo, diseño, marketing, ... La información y el conocimiento son la materia prima de la nueva economía.

Mozambiketik bueltan (I)

ibho

MARRUPA ESKUALDEAN GARATZEN ARI DEN PROIEKTUAN HAINBAT GAUZATAN PARTE HARTUKO DA: HEZKUNTZA ETA OSASUN AZPIEGITURAK, NEKAZARITZA HOBETZEA, HERRIXKEN ISOLAMENDUA GAINDITZEKO ZUBI ETA BIDEAK...

Mundukide Fundazioak hiru lan esparru ditu: Garapen Komunitarioen Esperientzi Trukea, Interkooperazioa eta Garapen Integralerako Programa.

Eskualde Garapen Integralerako programaren barruan, Mundukideko lantaldeko Jose Angel Mikeo eta Beñat Arzadun Mozambiken izan dira joan den maiatzean.

Lehenik eta behin, esango al diguzue zertan datzan Garapen Integraleko programa?

Mundukiden zer nolako kooperazioa egin nahi genuen aztertu genuenean, oinarritzko bi ezaugarri aukeratu genituen: Lehen a epe luzera eta eskualde batean kontzentratua izan behar zela iruditu zitzaigun. Hau da, urtero mundu osoan zehar hamaika proiektu txiki egiten hasi beharrean, gure ahaleginak eskualde batean kontzentratzea erabaki genuen. Eta eskualde berean lan egitea hainbat urtez, garapen propio baterako gutxienezko baldintzak bermatzea lortu bitartean.

Eta bigarren ezaugarria da Mundukideren lanak lekuan lekuko jendearen ahalmenak areagotu eta indarrak askatzera egon behar dutela bideratuta. Gauzak ematean baino, eskualdera diru sarrera berriak ekarriko dituzten ekimen ekonomikoak sustatzeko beharrezko baldintzak bermatzea izango da gure lana. Horretarako, osasun eta hezkuntza sistemak indartu behar dira batetik, eta bestetik, ekimen berriak bultzatuko dituzten pertsona taldeak sustatu behar dira.

Eta zein programa duzue orain eskuartean?

Mundukideren lehen Garapen Integralerako programa Mozambikeko iparraldean dagoen Marrupa distrituan egingo da. Zazpi bat urteko iraupena izango du eta hainbat gauzatan parte hartuko da: Hezkuntza eta osasun azpiegiturak, nekazaritza hobetzea, herrixken isolamendua gainditzeko zubi eta bideak... eta, noski, era partehartzailean antolatutako ekimen ekonomikoak



sustatzea.

Orain zein egoeratan dago programa?

Esan bezala, hasi berri gara eta zazpi bat urte iraungo du programak. Lanerako marko orokorra eta helburuak dagoeneko finkatuta daude. Orain helburu horiek lortzeko jorratu beharreko bideak definitzeko lanean murgilduta gaude. Estrategiak definitzeko lan horren barruan sartu behar da Marrupara egin dugun bidaia.

Kontaiguzue, bada, Marrupan zer ikusi duzuen.

Funtsean, bizimodu tradizional batetik bizimodu berri baterako trantsizioan dagoen gizarte bat da hangoa. Nekazaritza erdi nomada batean oinarrituta dagoen kultura dute jatorri; pixkanaka mundu berri bat ari zaie iristen eta euren burua mundu berri horretarako prestatu gabe aurkitzen dute.

Egindako bidaian, hamaika gauza egiteko dagoela ikusi dugu. Baina, bestalde, bertako ahalmenak oso mugatuta daude, batez ere heziketa maila oso apala delako. Kontuan hartu behar da hamar urte eskas direla Mozambike 30 urteko guda luze batetik atera dela eta orain lanerako adinean dagoen jende gehienak ia ez duela izan ikasteko batere aukerarik.

Eta hori oso kontuan hartu beharreko faktorea da. Adibidez, programaren barruan bideak, zubiak, eskolak... eta abar eraikitzea aurreikusten da. Gure asmoa Marrupan bertan lan horiek gehienak egiteko gauza izango diren pertsonak formatu eta hauek enpresatan antola daitezen laguntzea da, izan ere kanpoko jendea eramaten bada, bertako jendeak lehen bezala jarraituko du, eskola berri batekin baina igeltserorik gabe!

Beraz, programaren abiadura pixkanaka handituko dela aurreikus genezake: motel hasiko da, baina biztanleen prestakuntza eta antolakuntza hobetzen joan ahala, euren ahalmenak eta programaren abiadurak gora egingo dute. ●

Nekazaritza erdi nomada batean oinarrituta dagoen kultura dute jatorri, pixkanaka mundu berri bat ari zaie iristen eta euren burua mundu berri horretarako prestatu gabe aurkitzen dute.

Orkli

Sobre medio ambiente

- UBICACIÓN: ORDIZIA (GIPUZKOA)
- AGRUPACIÓN: COMPONENTES INDUSTRIALES.
- ACTIVIDAD: COMPONENTES DE SEGURIDAD, REGULACIÓN Y CONTROL PARA SISTEMAS DE CALEFACCIÓN Y OTROS .
- PLANTILLA: 520 PERSONAS.
- FACTURACIÓN 2000: 13.639 MPTAS



1. ¿En qué medida afecta el desarrollo empresarial al medio ambiente?
2. ¿Conoces qué medidas adopta tu propia cooperativa para salvaguardar el medio ambiente?

Espe García Operaria en calefacción (43 años)



1. Que el inminente desarrollo empresarial y sobre todo industrial afecta al medio ambiente y lo perjudica es una evidencia. Pero la concienciación respecto a este tema es cada vez más patente en nuestras empresas.
2. Yo llevo 25 años en Orkli y en este tiempo he sido testigo de que las cosas han evolucionado muy positivamente en cuanto al respeto al medio ambiente.

Existen cantidad de productos, sobre todo de limpieza de máquinas, que han sido sustituidos paulatinamente precisamente porque son

corrosivos. Pero aunque teóricamente parece fácil sustituir estos productos, en la práctica es necesario hacer infinidad de pruebas porque el resultado no es siempre el deseado.

Además, se ha dado un cambio dentro de la empresa respecto a la propia organización del taller. Ahora contamos con contenedores específicos para cada cosa: el papel, los trapos sucios, la chatarra, ...

Digamos que la evolución ha sido altamente positiva y nos ha llevado a un sistema que seguramente iremos mejorando en el futuro.

Aitor Sánchez Operario de máquina (31 años)



1. Históricamente el desarrollo empresarial ha acarreado un daño al medio ambiente, y además creo que era un fenómeno que parecía inevitable. Yo soy de Tolosa y he conocido de cerca la contaminación de las empresas papeleras, pero afortunadamente las cosas han cambiado con el tiempo.
2. Aunque sólo llevo cinco años en Orkli, en este tiempo he notado ciertos cambios dentro de la empresa, como separar los elementos en

contenedores, y otras mejoras que de hecho nos han llevado a conseguir el ISO 14.001, que reconoce estas mejoras.

Además hay otro aspecto positivo, que es la repercusión que este tipo de medidas tiene en el propio trabajador individual, de manera que se toma conciencia no sólo cuando está en el puesto de trabajo, sino también incluso en la vida cotidiana.

Teresa Cuellar Selección de núcleo (47 años)



1. Creo que históricamente ni siquiera se tenía conciencia del daño que se hacía, no se conocía el alcance ni las consecuencias que ese daño podía acarrear a largo plazo al medio ambiente. Era algo general, que nadie se cuestionaba.
2. Concretamente en mi sección trabajamos con "tricloros" y ya que se consideran perjudiciales para el medio ambiente y para la propia salud, se lleva mucho tiempo haciendo pruebas con otros

productos, pero la solución no parece tan fácil.

En Orkli, la preocupación hacia el cuidado del medio ambiente viene de atrás pero creo que se ha intensificado desde que existe una persona que hace un seguimiento del cumplimiento de las normas.

Aunque dentro de la empresa nos ha costado mentalizarnos, el tiempo nos ha hecho ver que es necesario tomar conciencia al respecto.

En homenaje a Feliciano Martínez



Nos falta un buen compañero y amigo.

De carácter alegre, y orgulloso de la familia que había formado.

Persona inquieta, siempre sacaba tiempo para todo.

Amigo de iniciativas culturales: baile, cante, teatro...

Deportista, era normal verle correr por nuestro entorno, y era un entusiasta del Camino de Santiago.

Sensible y preocupado ante los problemas y retos de nuestra cooperativa.

El 15 de junio se cumple el primer aniversario de su fallecimiento. Desde estas líneas queremos dedicarle nuestro más sincero recuerdo a un compañero, cuya ausencia, nos dejó un gran vacío.

**Tus compañeros de Fusión (Eskoriatza-Uribarri)
Fagor Ederlan S. Coop.**

Abriendo puertas

De vez en cuando aparece en el TU la noticia de que una cooperativa ha homenajeado al personal que se ha jubilado en la misma. El programa de homenaje consiste, entre otros actos, en una visita de los jubilados y jubiladas, acompañados de sus parejas, a las instalaciones donde han trabajado. No está mal. Más vale tarde que nunca, se suele decir. Aunque, en este caso, ¿no es un poco tarde? No es difícil imaginarse las expresiones que pueden surgir en esa situación: "Ah, ¿era aquí?", "¡claro, esto es lo que fabricáis!", "¿te sentabas aquí?", etc.

Otras veces no solamente los cónyuges sino también otros familiares tienen la oportunidad de visitar la empresa. Es el caso de las inauguraciones de una nueva planta o de la celebración de, por ejemplo, del 25 aniversario. En estos acontecimientos es usual invitar a los allegados (sin olvidar a las autoridades políticas) para que participen en la celebración y conozcan las instalaciones.

Por otro lado tenemos las escuelas y universidades, las cuales organizan todos los años jornadas de puertas abiertas. Aunque éstas suelen estar dirigidas a sus clientes potenciales.

Más allá de estos casos más o menos limitados, no estaría de más organizar cada cierto tiempo una jornada de puertas abiertas, sin esperar x años a las jubilaciones o a que la empresa inaugure o cumpla años. En otros lugares es habitual este tipo de eventos, que se realizan en días festivos. La idea es que la sociedad (si es que la empresa tiene especial relevancia en la zona donde se sitúa) o, en su caso, los familiares, conozcan in situ en qué consiste esa empresa que por una razón u otra les resulta cercana. Además de incidir favorablemente en el sentimiento de pertenencia del personal, es una forma más de abrirse a la sociedad, una sociedad a la que se menciona en misiones, valores, estatutos y otros documentos de referencia en la cooperativa. Y una sociedad que en el ámbito laboral parece ir cobrando mayor protagonismo. De hecho el sistema de calidad predominante en Europa le dedica uno de sus criterios.

Una actividad, la de las jornadas de puertas abiertas, saludable para cualquier empresa, más si cabe, para una cooperativa.

A.E.O.

Seguru gure kooperatiben inguruan gauza asko daukazula esateko. Hemen daukazu horretarako aukera. Esan ba! Zure karta bidaliguzu, zure izena eta kooperatibarena azalduz (ez dugu argitaratuko izengabeko kartak).

Seguro que tienes mucho que decir sobre temas relacionados con nuestras cooperativas. Esta página esta concebida para eso. Para que lo digas. Envíanos tu carta indicando tu nombre y el de tu cooperativa (no publicaremos cartas anónimas).



Anak zazpi urte egin ditu Danobat Taldeko komunikazio arduradun gisa. Irailetik aurrera, berriz, etapa berri bati ekingo dio Euskal Idazleen Elkarteko zuzendari karguan.

“Norberak dakiena ematen jakin behar da”

PERTSONAIA

Ana Urkiza
Danobat Taldeko bazkidea

Zenbat urte eman duzu Danobat taldean?

Guztira zazpi urte. Idekon hasi nintzen masterreko proiektua egiten eta urtebetera bertan gelditu nintzen.

Zein balorazio egiten duzu?

Gorantzako ibilbidea izan da, komunikazio alorrean lanposturik ez zegoelako eta sortu beharra izan dudalako. Poztekoa izan da pertsonalki ibilbide hori egiten joan ahal izatea, enpresak horrekiko izan duen ikuspegi zabalaren laguntzaz. Bitartean, zailtasunak ere izan ditut, egin gabe dagoena egiteak dakartzanak, lortutako emaitzekin balizkoa dela erakutsiz. Dena den, enpresaren aldetik jaso dudana jarrera irekiak emaitza positiboak ekarri dizkigu niri eta baita enpresari ere.

Zer ikasi duzu?

Taldean lan egiten eta enpresaren eskakizunak errealitatera bideratzen.

Baduzu anekdotarik?

Hemen hasi eta denbora gutxira, orduko gerentea jubilatuta aurretik bere bulegora deitu eta esan zidan: “Ana, badakit lan asko duzula egiteko eta ate gehienak itxita daukazula, baina pentsa ezazu bidea eginez egiten dela, eta enpresa eta lanbideak ere bai”. Egia da, norberak dakiena ematen jakin behar da, denboran eta moduz.

Kooperatiben mundua hurbiletik ezagutu duzu, ezta?

Danobat taldean sartu aurretik ere ezagutzen nuen, aita kooperatibista zalea eta sortzailea izan delako. Familiako bibentzia nuen eta askotan norberarena baino inportanteagoa da, gaztetako lehen eta bigarren mailako sozializazio garaiko ikasketak oso barneratzen ditugulako.

Errealitatea pertsonalki ezagutu ondoren, zer iritzi duzu?

Pozgarria izan da, MCCn batez ere, hasierako izpiritua bizirik irauten duela ikustea, gutxienez teorikoki edo maila gorenean. Enpresan ez dut hainbeste igarri, beharbada jende gazteak beste modu batean bizi izan dugulako kooperatibismoa. Alde horretatik, dei bat egingo nuke kooperatibismoa hurbiltzen den edonork lerro horiek aintzakotzak har ditzan.

Letretakoa eta emakumea, eta halere makina erreminten taldean lanean.

Begira, nire bizitzan bi alde nabaritu izan ditut betidanik. Batetik, pertsona bezala ikasten eta ematen ari naizena, eta bestetik, literaturarako grina eta gizarte konpromisoari erantzuteko beharra, euskararen bidez eta iritzia sortuz. Makina erreminta taldean sartu nintzenean ere bi adar horiek nabaritu nituen: profesionala, komunikaziora dedikatua eta literaturara zuzendutakoa. Biak uztartu ditut, elkarri kontraposua eginez.

Zenbat liburu idatzi dituzu?

Bakarka hiru eta beste idazle batzuekin beste batzuk. Aldizkari espezializatuetan eta egunkarrietan artikulak ere idazten ditut.

Nondik ateratzen duzu denbora?

Goizaldean esnatzen naiz eta lanera etorri aurretik pare bat ordu hartzen ditut irakurri eta idazteko.

Zer egin dezakegu irakurzaletasuna pizteko?

Testuak modu desberdinetan irakurtzen ikasi, hurbilpen desberdinak eginda.

Gustukoak dituzun idazleak?

Ramon Saizarbitoria eta Juan Luis Zabala.

Irailetik aurrera etapa berri bati ekingo diozu zure bizitzan.

Bai, iaz Eusko Jaurlaritzak euskal kultura hedatzeko plan estrategikoa egin zuen eta Euskal Idazleen Elkarteak hedapen horren eragile dela aztertu zen. Elkarteari ere plan estrategikoa egin zaio kulturaren sustatzaile izateko. Proiektu hori zuzentzea proposatu didate.

Gustora zaude?

Gogotsu noa, orain arte pasioz eta konpromisoaz sentitu dudana alde hau orain profesio bilakatuta dudalako. Gainera, kudeaketa maila handia eskatzen duenez, zazpi urte hauek tranpolina izan dira beste lan horri heltzeko.