

# TU lankide

maiatza 2008 mayo

- Importante participación de empresas de MONDRAGON en la Expo de Zaragoza.
- PROIEK:: Nueva actividad de Soluciones para proyectos de Arquitectura y Mobiliario Público.
- GAZTEMPRESAK ia 400 lanpostu berri sustatu zituen 2007an.

534

## RSC 2007

La actividad de MONDRAGON en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a lo largo de 2007 remarca el compromiso de la Experiencia con su entorno.





en portada

## RSC 2007

**24 Erantzukizun Sozial Korporatiboari buruzko txostenak MONDRAGONek inguruan duen inplikazioaren neurria ematen du.**



## kooperatibetako berriak

**8 Alianza estratégica Mondragon Unibertsitatea-Innobasque**



Para convertir Euskal Herria en referente europeo en el ámbito de la formación en gestión y dirección de proyectos.

**16 MONDRAGON Expo Zaragozan**



URSSA eta ULMA kooperatibek protagonismo handia izan dute Exporen eraikuntza lanetan.

**20 El tablero tricapa de LANA obtiene el certificado europeo**

Se convierte en la primera empresa del Estado en lograr esta acreditación.

**22 AMPO eta IRIZAR badoaz**

Kooperatiba bien Batzar Nagusiek MONDRAGON taldea uztea erabaki dute kudeaketa eredu ezberdina dutela agudiatuz.

## secciones

**44 Aula cooperativa**  
Buenas personas en tiempos de mal.

**46 Fokoa**  
Ni paraiso terrenal, ni paraiso perdido.

**48 Entrevista**  
Fernando Gómez Acedo, presidente de Fagor Electrodomésticos:  
"Soy optimista"

**50 Erreportaia**  
GSR, Gestión de Servicios Residenciales: una cooperativa que va a más.

**52 Desarrollo Directivo**  
¿Cuestión de nombres? (II).

**54 Euskal kultura**  
Vanessa Sanchez: "En el directo no te puedes relajar".

**56 Antzinakoak**  
Fabricantes de objetos decorativos.

**58 Mitos y leyendas**  
La batalla de Roncesvalles.

**59 Varios**

**60 Personaje**

### ARGITARATZAILEA

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

### ZUZENDARIA

Javier Marcos  
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:  
Juan Mª Otaegi.

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

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

### IMPRIMATZAILEA

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

### ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA  
LANEAN

# Responsabilidad

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, socios, comunidades locales, medio ambiente, accionistas, proveedores y sobre la sociedad en general. De forma que las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando satisfacen las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes grupos de interés, contribuyendo a un desarrollo social y ambientalmente sostenible, y económicamente viable.

La adopción de criterios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gestión empresarial conlleva la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos; y, finalmente, la auditoría externa de los mismos.

MONDRAGON ha publicado recientemente su memoria anual en la que una parte importante de ese documento se refiere a la RSC. Un informe en el que se explicitan conceptos e indicadores muy importantes referidos a la contribución de MONDRAGON a la sostenibilidad económica, social y ambiental.

La publicación de este informe no es un tema baladí, no se trata de una faena de aliño o de un ejercicio de marketing de cara a la galería. Es la expresión de un compromiso serio y mantenido, de una responsabilidad, que la Experiencia Cooperativa ha asumido desde sus inicios orientada a transformar la sociedad desde una organización democrática y comprometida con el desarrollo de su entorno. Y es que los conceptos asociados a la RSC están muy próximos a la idea que encierra el mundo de la empresa cooperativa. Es más, algunos expertos señalan que los antecedentes de la RSC se remontan al siglo XIX y surgen del cooperativismo y el asociacionismo, "que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva".

Por lo tanto, la Experiencia Cooperativa puede proclamar sin complejos que lleva más de 50 años practicando conceptos de RSC; y

no porque se apunte a la última moda del management sino porque forma parte de su ADN cooperativo. Hagamos un breve repaso. En el capítulo de la filosofía socio-empresarial, la misión habla de la creación de empleo -¿cuántas organizaciones empresariales se proponen esta meta?- y su filosofía queda recogida en sus valores corporativos: cooperación, participación, responsabilidad social e innovación. Los socios trabajadores de las cooperativas, el 80% en 2007, son los propietarios de la empresa y participan en el gobierno y gestión de la misma así como en los resultados que ésta genera. Existen multitud de fórmulas de intercooperación, como la redistribución de resultados o los fondos corporativos. Mecanismos de solidaridad retributiva internos que permiten un reparto de rentas más equitativo; asignación de una parte de los excedentes generados, entre un 5 y un 10%, a actividades de contenido social (promoción del euskera, cooperación con países en vías de desarrollo,

---

**la Experiencia Cooperativa puede proclamar sin complejos que lleva más de 50 años practicando conceptos de RSC; y no porque se apunte a la última moda del management sino porque forma parte de su ADN cooperativo.**

---

etc.); implementación de una política corporativa de Gestión Medioambiental basada en el fomento de la prevención, el cumplimiento de la legislación medioambiental, el impulso de programas de mejora continua y de los sistemas de gestión y el control de la contaminación y la eficiencia en el consumo de las fuentes de energía.

Este listado de aspectos concretos relacionados con la RSC, extractados del informe que presenta esta misma revista, pretende situar a las cooperativas en el lugar que les corresponde en el contexto de la RSC. ■

### III edición de la Jornada 'Branding aquí y ahora'

El pasado 15 de mayo tuvo lugar la III. Jornada 'Branding aquí y ahora', organizada por AZK y la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, en colaboración con la Cámara de Comercio de Gipuzkoa y la APG España. Un centenar de personas, entre profesionales de empresa y estudiantes universitarios, acudió a la cita, que tuvo lugar en el Kursaal de Donostia y en la que tuvo un papel estelar el profesor de Brand Marketing de Birmingham University Business School, Leslie de Chernatony, quien señaló que "sólo el 33% de las mejores marcas del mundo son de servicios".

En esta jornada también intervinieron, Aingeru Gabiña, de Converse; Peio Alcey, de Irizar; Jokín Umerez, de Alfa; Mainer Hormaza de Kaiku; e Iñaki Nuñez, autor del libro "Será mejor que lo cuentes".



### IKERLAN IK-4 : 19,1 millones de ingresos en 2007

Con un incremento respecto al ejercicio anterior del 8,3%. Los proyectos bajo contrato con empresas representaron 11,44 millones de euros.

Ikerlan-IK4 generó durante el año 2007 un volumen de ingresos de 19,2 millones de euros, lo que significa un incremento del 8,3% respecto al ejercicio anterior. De esta cantidad, 11,44 millones de euros correspondieron a proyectos de I+D bajo contrato con empresas y 6,6 millones a proyectos de investigación genérica y estratégica que han contado con el apoyo del Gobierno Vasco, la Administración General del Estado, la Diputación Foral de Gipuzkoa y los Fondos FEDER.

#### I+D bajo contrato

El 8,6% de incremento de ingresos obtenido en el apartado de I+D bajo contrato con empresas respecto a 2006 pone de manifiesto la importante vinculación de Ikerlan-IK4 con las empresas en el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica. Asimismo, esta vinculación también tiene un claro reflejo en la participación del Centro en los proyectos CENIT promovidos por la Administración General del Estado, ya que participa en 10 de los 47 proyectos Cenit aprobados hasta la fecha.

#### Internacional

La Unión Europea ha aprobado dentro del VII Programa Marco siete propuestas presentadas por el Centro de Investigación Tecnológica, con lo que se logran unos ingresos por subvención de 2,4 millones de euros. Asimismo, el año 2007 Ikerlan-Ik4 ha conseguido la aprobación de tres nuevos proyectos del programa Eureka.

#### Investigación genérica y estratégica

El pasado año se participó en proyectos subvencionados por el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Gipuzkoa, y los Ministerios de Educación y Ciencia y de Industria, Turismo y Comercio que



han permitido avanzar en el desarrollo de un conjunto de tecnologías estratégicas para el Centro.

#### Desarrollo integral de producto

Como líneas de trabajo estratégicas para los próximos años, Ikerlan-IK4 incidirá especialmente en reforzar el desarrollo y transferencia a los sectores de la salud y energía, y en establecer relaciones diferenciales con las empresas.

Para los próximos años, Ikerlan-IK4 incidirá especialmente en reforzar el desarrollo y transferencia a los sectores de la salud y energía, y en establecer relaciones diferenciales con las empresas.



# La Formación Profesional de Arizmendi Ikastola apuesta por la sostenibilidad

Elige la sostenibilidad como eje tractor de sus ciclos formativos, fundamentalmente en lo que respecta a los ciclos de Construcción y Química Ambiental.

El pasado 9 de mayo se celebró en Kulturate (Arrasate, Gipuzkoa) la segunda jornada sobre "La vivienda del siglo XXI. Construcción y sostenibilidad", organizada por Formación Profesional de Arizmendi Ikastola, con la colaboración del Ayuntamiento de Arrasate y LKS Ingeniería. En esta edición se habló sobre domótica, estructuras de madera, el seguro decenal y construcción y sostenibilidad. Participaron expertos en los diferentes temas como Josu Izagurre, jefe de producto domótica de Fagor Electrónica; M<sup>a</sup> Victoria Morrás, decana del colegio vasco navarro de arquitectos; Peio Aldasoro, gerente de la empresa cooperativa Elur; y el arquitecto Luis de Garrido, experto en arquitectura sostenible.

Formación Profesional de Arizmendi Ikastola ha elegido la **sostenibilidad** como eje tractor de sus ciclos formativos, fundamentalmente en lo que respecta a los ciclos de Construcción y Química Ambiental.



## Edurne Erauskin

Directora de FP de Arizmendi Ikastola

“Es necesario un cambio en nuestros comportamientos”

### ¿Por qué la sostenibilidad como tema para la jornada?

Continuamente estamos oyendo, leyendo y viviendo las consecuencias de nuestra forma de vida, traducida en un deterioro del medio natural, en un aumento desahogado de los residuos, en un cambio palpable del clima, en fenómenos meteorológicos devastadores. La sociedad se ha dado cuenta de la necesidad de un cambio en los comportamientos, en todos los niveles. Nosotros también queremos participar en este cambio, aunque sea en una pequeña parte, a través de la educación y en concreto a la hora de formar a los futuros profesionales, que son los alumnos y alumnas de FP.



### ¿En qué se concreta esta elección en los ciclos formativos?

Tenemos 5 ciclos por lo que el tratamiento es diferente. Concretamente, en los dos ciclos de la familia de construcción (Desarrollo y aplicación de proyectos de construcción y Realización y planes de obra) se concreta en los proyectos de edificación y obra civil que tienen que hacer los alumnos al final del ciclo

en los que tienen que tener en cuenta necesariamente los criterios medioambientales.

### ¿Qué tipo de criterios?

Los criterios medioambientales son aquellos que tienen en cuenta todos los parámetros que ayudan a que el edificio, tanto como obra nueva, como en su posible rehabilitación, consuma menos energía como son, entre otros, la orientación, la ubicación, la ventilación, etc; el uso de materiales más ecológicos, como la madera, y equipamientos que reduzcan, por ejemplo, el consumo energético, como placas solares, fotovoltaicas,... Es decir, se busca un menor impacto medioambiental.

### Por tanto, los alumnos estudiarán de antemano como afecta la construcción a la sostenibilidad, ¿no es así?

Efectivamente. Nuestra intención es sensibilizarles sobre la importancia de la actitud hacia el medio ambiente a la hora del diseño y facilitarles el conocimiento imprescindible para que sepan aplicarlos a los proyectos mencionados.

## MUkide: asociación de antiguos alumnos de Mondragon Unibertsitatea

**El objetivo será mantener un canal de comunicación con la universidad y los compañeros de estudio.**

Mondragon Unibertsitatea está trabajando cara al curso que viene en la creación de MUkide: Asociación de Antiguos Alumnos de Mondragon Unibertsitatea.

### Objetivos

Esta asociación pretenderá crear una red y una serie de foros que funcionen como canal de comunicación para mantener la relación con la universidad, con los compañeros de estudios y con el resto de antiguos alumnos. Además, se crearán también espacios de colaboración con el alumnado actual, propiciando el desarro-

El curso 08-09 se pondrán en marcha las primeras actividades de la asociación y en breve, estará disponible en la web de Mondragon Unibertsitatea un espacio a través del cual los interesados podrán inscribirse en la asociación.

llo de la economía y la sociedad y respetando los valores de Mondragon Unibertsitatea: colaboración, innovación, participación, responsabilidad social, desarrollo de las personas para el cambio social. A su vez esta asociación aportará un valor añadido a los participantes en la asociación.

Las actividades que entre otras se prevén para MUkide son una web propia, servicios on-line, publicaciones, servicio de deportes, biblioteca, recursos informáticos, bolsa de trabajo propia, instalaciones de MU, servicios financieros, competiciones, conferencias, charlas, mesas redondas, visi-



tas guiadas, celebraciones, network propio e internacional, descuentos, etc.

Tal y como se ha comentado, el curso 08-09 se pondrán en marcha las primeras actividades de la asociación y en breve, estará disponible en la web de Mondragon Unibertsitatea un espacio a través del cual los interesados podrán inscribirse en la asociación. Por otro lado, se ha activado la dirección [MUkide@mondragon.edu](mailto:MUkide@mondragon.edu) para todos aquellos que deseen ponerse en contacto con la asociación.

## Huheziko ikasleak irabazle herri kirolean

Pasa den maiatzaren 16an jokatu zen Atano III pilotalekuan, Donostian, herri kirol txapelketa Gipuzkoako unibertsitateen artean, Xiba taldeak antolatuta eta Kutxaren laguntzarekin.

Bertan Hezkuntza Fisikoko ikasleak irten ziren irabazle, 2. mailakoak, sei neska eta sei mutil. Herri kirol txapelketan denetik jokatu zen: sokatira, ingudea, lokotxeta, zaku eramateak, zaku lasterketak, arrauna eta toka. Irabazleek 6.000€ irabazi zuten, bidaia bat antolatzeko.

Horretaz gain, Mondragon Kirol Zerbitzuak antolatzen duen argazki lehiaketaren aurtengo irabazleak ere oraintsu ezagutu dira: bilduma onenaren saria: Mikel del Rio Bera, Goi Eskola Politeknikoko ikaslea; argazki onenaren saria (ondoan ikus daiteke): Jokin Leniz Begiristain, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko ikaslea.

Zorionak guztiei!!!





## Futbol partidua ERREALA eta Mondragon Unibertsitatearen artekoa

Mondragon Unibertsitatearen 10. urteurrena dela eta, apirilaren bukaeran futbol partidua interesgarria antolatu zen Arrasaten.

Mojategiko futbol zelaian jokatu zen, eta bertan Real Sociedad futbol taldeko beteranoek Mondragon Unibertsitateko langile eta ikasleen kontra jokatu zuten.

Lagunarteko futbol partidua izan zen, jai giroan beti ere!



## Conferencia de prensa 2008

El 27 de mayo se celebró la habitual conferencia de prensa de MONDRAGON para valorar el ejercicio anterior y presentar las previsiones de cara a este ejercicio. La cita de este año había concitado la atención de los medios informativos debido a la repercusión mediática que había tenido el anuncio de Ampo e Irizar de desvincularse del Grupo cooperativo. En este sentido, y entre otras cosas, el presidente del Consejo General quiso cerrar este episodio señalando que respetaba la decisión de las Asambleas y deseando a ambas cooperativas que sigan generando riqueza para el país como lo están haciendo hasta ahora.

Durante el acto, en el que se valoró positivamente el año anterior, también se anunció que a lo largo de este ejercicio se promoverá un nuevo parque industrial en India. Asimismo, se presentó a los medios la nueva identidad visual corporativa, y se anunció que se creará en breve una dirección ejecutiva para coordinar todas las actividades vinculadas con el conocimiento, la innovación y la promoción.

En la foto Otaegi, Aldecoa y Dacosta posan para los fotógrafos antes de iniciar su comparecencia.



## Bilboko Ur partzuergoa

Maiatzaren 21ean egin genion harrera Bilboko Ur partzuergotik etorritako bisitari. Pedro María Barreiro, Gorka Torrealday eta José María Bravo, zuzendari orokorra, finantz zuzendaria eta diruzaina izan ziren gure artean, Euskadiko Kutzako Jose Luis Rivera, Juan Carlos Gutierrez eta Isidro Elezgarai lagunduta. Guztiak agertzen dira argazkian, Otaloraren sarre-ran hartutakoa.



## Mondragon Unibertsitatea e Innobasque firman un convenio

**Ambas entidades realizarán distintas actividades relacionadas con el ámbito de la gestión de proyectos.**

Mondragon Unibertsitatea e Innobasque han firmado una alianza estratégica que convertirá a Euskadi en referente Europeo en el ámbito de la formación en gestión y dirección de proyectos, área que cobra cada vez mayor importancia en empresas y organizaciones.

### Segunda gran transformación

Promover e impulsar la segunda gran transformación económica y social del País Vasco: ese es el objetivo último que subyace detrás de esta alianza firmada, cuya aplicación más directa corresponde al ámbito de la innovación.

Para ello, las dos entidades que forman parte del Consejo Vasco de Ciencias Tecnológica e Innovación, trabajarán activamente en el impulso y desarrollo de esta revolución: Innobasque como instrumento coordinador e impulsor de la Innovación en Euskadi, y Mondragon Unibertsitatea como promotor de la Innovación en el ámbito de la investigación,



el desarrollo científico y tecnológico.

Las actuaciones que se realizarán en el marco del acuerdo de colaboración se centrarán, en los siguientes ámbitos: actividades de movilización social, actividades dirigidas a promocionar durante 2008 el año de la innovación, y actividades enmarcadas dentro de otras áreas de actividad conjunta.

Las actuaciones que se realizarán en el marco del acuerdo de colaboración se centrarán, en los siguientes ámbitos: actividades de movilización social, actividades dirigidas a promocionar durante 2008 el año de la innovación, y actividades enmarcadas dentro de otras áreas de actividad conjunta.

### Euskadi, referente en gestión

También, en el marco de esta alianza, las dos entidades han concretado un primer ámbito específico de colaboración con el objetivo de "hacer de Euskadi el referente Europeo de Excelencia en la Gestión de Proyectos, soporte crítico para ser referente europeo de Innovación".

El ámbito de la formación en gestión y dirección de proyectos, es un área que cobra cada vez mayor importancia en empresas y organizaciones. Por ello, las dos entidades realizarán distintas actividades relacionadas con dicho ámbito.

De hecho, las dos entidades han establecido un programa concreto de actuación que culminará en el desarrollo e impartición a partir del 2009 de un Master referente en Gestión y Dirección de Proyectos avalado por un reconocido organismo internacional líder mundial en esta área de la gestión y dirección de proyectos. A partir de este momento, ambas entidades iniciarán un intenso trabajo orientado a la consecución de las homologaciones y acreditaciones requeridas por dicho organismo y que permitirán a la universidad meterse de lleno en la prestigiosa red internacional especializada en la gestión y dirección de proyectos.

## Gestores de Credit Agricole en Mondragon Unibertsitatea

El pasado mes de abril, el grupo de gestores de Credit Agricole (Región de Pirineos Gascogne) que participan en el Máster en Gestión de Empresas Cooperativas que la Facultad de Empresariales viene impartiendo en colaboración con la Universidad de Pau, realizó una estancia de una semana para profundizar en el conocimiento de la Experiencia Cooperativa.

Durante su estancia han combinado la formación presencial con el conocimiento de experiencias empresariales como Eroski, Irizar o Caja Laboral. Así, ha finalizado el programa iniciado el pasado mes de mayo y que se ha venido impartiendo en la sede de Crédit Agricole en Pau.

El programa ha sido altamente valorado por los participantes en cuanto que ha supuesto el desarrollo de competencias en gestión y de promoción de valores cooperativistas y mutualistas.





## Ekiten hitzaldia: Blusens enpresako lehendakaria Mondragon Unibertsitatean

Mondragon Unibertsitateak antolatzen dituen Ekiten hitzaldi zikloen barruan, oraintsu Jose Ramon Garciak, BLUSENS enpresako lehendakari eta kontseilari delegatuak hitzaldi interesgarria eskaini du Enpresa Zientzien Fakultatean.

Bere ekintzaitetasunaren inguruko esperientzia azaldu zuen, izan ere, 2002. urtean sortu zuen Blusens enpresa, eta gaur egun MP3aren ekoizleen arteko lidera izatea lortu du Espainia mailan, urteko %300 hazkundea izanik. Azken belaunaldiko elektronikako kontsumo produktuetan espezializatuta dago enpresa hau.

Hitzaldi honetan, eta entzuleen foroa kontutan izanik, xehetasun handiz azaldu zituen marketing eta komunikazioaren arloan egin dituzten eta egiten diren ekintzak.



## Curso sobre nuevas metodologías activas de enseñanza

A finales de abril, el profesor Torben Rosenorn, de la Universidad de Aalborg en Esberg (Dinamarca) impartió el curso denominado "Metodologías de Aprendizaje Basadas en Proyectos con Enfoque a Problemas - Problem Oriented Project Based Learning (POPBL)".

Esta formación que se ha venido repitiendo en los últimos años está dirigida a capacitar al personal docente en nuevas metodologías activas de enseñanza que constituyen la base del modelo educativo Mendeberry y que van a incorporarse desde el primer curso en los nuevos títulos de Grado en Ingeniería adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).



## "Itzalak" film laburrak irabazi zuen euskarazko film labur onenaren saria Huhezinean

Maiatzaren 7an banatu ziren Huhezinema film laburren zinemaldiko sariak. HUHEZIKo ikasleek egindako lanen artean, fikziozko lanik onenaren saria "Tempus fugit" filmak lortu zuen, Nerea Ruiz de Azuaren zuzendaritzapean. Dokumental onena, berriz, "People are strange" izan zen, Iagoba Domingok zuzenduta.

Lehiaketako lanik onenei dagokionez, fikziozko lan onena "Montenegro" izan zen eta bere zuzendaria Lander Camarero Llamosas. Dokumental onena, berriz, "La discapacidad invisible", eta zuzendaria Ane Larrañaga. Euskarazko film labur onena "Itzalak" filma izan zen eta bere zuzendaria Iñigo Quintana.

Lehen edizio honek arrakasta handia izan du, guztira 41 film labur aurkeztu baitira, horietatik 35 fikziozkoak eta 6 dokumental. Egileei dagokionez, gazteak izan dira, 25 eta 30 urte artekoak, gehienak mutilak.



## Diploma banaketak Mondragon Unibertsitatean

### Bidasoako Campusean

Pasa den maiatzaren 9an, Enpresa Zientzietan Diplomatura ikasitako 2. promozioiko 28 ikasleri banatu zitzaizkien diplomak.

Banaketa, FICOBako Auditoriumean ospatu zen eta hartu zuten parte: Mondragon Unibertsitateko Errektorea, Iosu Zabala; Irungo Alkatea, Jose Antonio Santano; Enpresa Zientzien Fakultateko Decanoa, Lander Beloki; Zuzendari Akademikoa, Begoña Ugarte; Bidasoako Campuseko Koordinatzailea, Larraitz Sein. Euskadiko Etxebizitza eta Lurraren Zuzendari Orokorra, Hontza blogaren egileak, Pablo Aretxabaletak "2.0 enpresan, hacker hiritarra" hitzaldia eskaini zuen.



### Oñatiko Campusean

Maiatzaren 10ean, Enpresa Zientzien Fakultatean ikasketa desberdinak egin dituzten 148 ikasleri banatu zitzaizen diploma. Diploma banaketa Oñatiko Santa Ana Auditoriumean egin zen. Guztira, 148 ikaslek jaso zuten diploma, ikasketa desberdinak egin ondoren: Enpresa Administrazioa eta Zuzendaritza, Kudeaketa Informatikan Ingeniaritza Teknikoa eta Zuzendari Idazkaritza. Horretaz gain, postgraduak egin dituzten 35 ikasleri ere banatu zitzaizen diplomak: Enpresa Zuzendaritzan Masterra, Banka eta Burtza Masterra eta Kirol Entitateen Zuzendaritza eta Kudeaketa Aditu Ikastaroa. Azkenik, kooperatibismoan Masterra eta Enpresa Proiektuen Zuzendaritza Masterra ikasketak egin dituztenek ere jaso zuten diploma.

Ekitaldian MONDRAGONeko kontseilu orokorreko lehendakariak, Jose Maria Aldecoa, "Ya estoy graduado, ¿y ahora qué?" hitzaldia eman zuen.



### Goi Eskola Politeknikoan

Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoak diplomak banatu dizkie 2006/2007 ikasturtean 2. zikloko ingeniartzako ikasketak bukatu zituzten 187 ikasleri eta aldi berean, Mondragon Unibertsitateko 14 doktorek jasoko dituzte diplomak.

Diploma-banaketa, Arrasateko Amaia Antzokian izan zen apirilaren amaieran. Vicente Atxa Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoko zuzendariak eman zion hasiera ekitaldi akademikoari, eta Iosu Zabala Mondragon Unibertsitateko errektoreak amaiera. Diplomak banatzeko ekitaldian, Pedro Luis Uriarte Innobasqueko presidentek *Berrikuntza: erronka eta aukera zuretzat* hitzaldia eskaini zuen.

Guztira, 187 ikaslek jaso zuten Ingeniartzako titulua, beren titulazioetako ikasketak gainditu ostean eta beste 14 ikasleri Mondragon Unibertsitateko Doktore titulua eman zitzaizen.





# Mikel Mesonerok marketin industrialia eta bezeroekiko harremanaren kudeaketa ikertu du Estatu Batuetan

**MUko irakasleak sei hilabetez Atlantako unibertsitatearen eredia ikertu du, eta hainbat aspektu hemen ere aplikagarriak direla ondorioztatu du.**

Mikel Mesonero Marketin Departamentuko irakaslea da, Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatean. Doktoretza egin ondoren, marketin industrialia eta bezeroekiko harremana lantzen duen proiektua garatu du oraintsu Atlantan, Estatu Batuetan. Hona hemen bere esperientzia.



## **Nondik nora antolatu zenuen Atlantarako bidaiak?**

Lehendabizi Eusko Jaurlaritzan, marketin industrialia eta bezeroekiko harremanak kudeatzearen arloan, CRM delakoaren inguruko ikerketa proiektua aurkeztu nuen, eta onartu egin zidaten. Horretaz gain, MCCk duen kontsolidazio programak doktoretza ondorengo ikerketak bultzatzen ditu atzerrian. Laguntza hauekin, eta kontuan hartuz gai honetan ospe gehien dutenak amerikarrak direla, Atlantako unibertsitateko irakasle batekin jarri nintzen harremanetan eta gustura hartu zuten nire asmoa. Beraz, pasa den 2007ko uztailean abiatu nintzen Atlantarantz.

## **Eta zein izan dira bidaiaren helburuak?**

Bereziki jaso nahi izan dut nola kudeatzen dituzten bezeroekiko harremanak Estatu Batuetako enpresetan. Horretaz gain, unibertsitate hartan CBIM (Center for Business and Industrial Marketing) izena duen behatokia dute, non enpresek eta unibertsitateak elkarrekin egiten duten lan, eta hori bertatik bertara ezagutzeari ere oso interesgarria izan da. Gainera, Estatu Batuetara joanda, beharrezkoa da ikustea zer ikertzen ari diren momentu honetan, izan ere ildo edo lerro horiek aplikatuko di-

Hemen marketina nahiko ezezaguna da, oso lotuta baitago salmentarekin baina marketina askoz ere zabalagoa da, estrategikoagoa, kultura mailan aplikatu behar den zer bait.

tugu guk hemen datozen urteotan.

Gai hauen inguruan blog bat martxan jartzeko ere aprobetxatu dut (relacionesclientes.blogspot.com) eta bertan jaso ditut hainbat ezagupen, guztion artean sozializatzeko helburuarekin.

## **Zer da gehien harritu zaituena?**

Lan egiteko edo funtzionatzeko modua. Unibertsitateko irakasleak sarean erlazionatzen dira etengabe beste unibertsitate batzuetako irakasleekin: Austria, Finlandia... Guk, ordea,

hurbilekoekin lan egiteko ohitura dugu, ez gara, zentzu horretan, internazionalizatu. Enpresek egiten duten bezala, irakasleok ere unibertsitateatik atera eta kanpoko ezagutu beharko dugu etorkizunean, ikuspuntua zabaltzeko eta hainbat esperientzia positibo jasotzeko.

Horretaz gain, fakultatean oso jende gutxi ikusten zen irakasleek eskolak eman ondoren, etxetik egiten baitute lan. Helburuak betetzen diren heinean, berdin dio fisikoki fakultatean egotea ala ez. Zentzu horretan ere oso eredu itxia dugu hemen, baina, beraiekin alderatuz, gure arteko erlazioa errazagoa da hemen.

Atlantan bertan bizi izan naiz, eta ia egunero joan naiz Georgia State University-ko fakultatera; batzuetan doktoretzako klaseetara, liburutegira, astean behin hango taldearekin biltzen nintzen...

## **Han jasotako ondorioetatik zer aplikatu daiteke hemen?**

Epe motzean uste dut oso interesgarria izango litzatekeela han martxan jarri duten behatokiaren eredia hemen ere antolatzea. Izan ere, hemen marketina nahiko ezezaguna da, oso lotuta baitago salmenta eta publizitatearekin, baina marketina askoz ere zabalagoa da, estrategikoagoa, kultura mailan aplikatu behar den zer bait, batez ere enpresa industrialetan. Horretarako, Ipar Europa eta Estatu Batuetako esperientziak har daitezke eredutzat.

Horretaz gain, gustatuko litzaidake ikertzea nola lantzen den marketina kooperatibetan, hau da, aztertzea kooperatibako marketinaren berezitasunak.

## **Grupo CLADE**

A principios de mayo se acercaron hasta Arrasate Miguel Angel Oliva y Xavier López, presidente y director general respectivamente de CLADE Grup Empresarial Cooperatiu. Este grupo catalán lo integran 7 cooperativas, 2 sociedades laborales y una fundación; emplea a más de 2.000 personas y alcanzó en 2007 una facturación superior a los 500 millones de euros.

Por parte de MONDRAGON fueron recibidos en el centro corporativo por José M<sup>a</sup> Aldecoa y José Ignacio Garate, presidente del Consejo General y secretario técnico respectivamente. Todos ellos posan para la foto antes de pasar a ver el diaporama corporativo.



## MONDRAGON Internacional y MU suscriben un acuerdo de colaboración

Para facilitar que los alumnos de MU realicen prácticas y proyectos en delegaciones extranjeras.



MONDRAGON Internacional y MU han suscrito recientemente un acuerdo de colaboración que permitirá a los alumnos de la universidad realizar prácticas y proyectos fin de carrera en las delegaciones corporativas de MONDRAGON en el extranjero.

El objetivo de este convenio es posibilitar al alumno de esta universidad un contacto real con el mundo laboral, completando su formación en las áreas operativas de las empresas, lo que redundará en una mejor formación del alumno. El convenio tiene una duración de tres años con posibilidad de prorrogarse hasta un máximo de seis.

### Seis delegaciones

En total, son seis las delegaciones que el grupo industrial vasco tiene distribuidas por todo el mundo, concretamente en Brasil, Rusia, Estados Unidos, México, China e India. En ellas trabajan alrededor de cincuenta personas cuya labor se centra fundamentalmente en la realización de estudios de mercados, análisis de perspectivas, análisis de oportunidades de negocio y el estudio de implantación de empresas cooperativas en el extranjero. A partir de ahora, y fruto de este convenio, los estudiantes de Mondragon Unibertsitatea colaborarán y servirán de apoyo para la realización de estas tareas. A estas seis delegaciones se unen las filiales de las cooperativas que el grupo cooperativo tiene distribuidas por todo el mundo y con las que la universidad mantiene distintos acuerdos de colaboración.

El objetivo de este convenio es posibilitar al alumno de Mondragon Unibertsitatea un contacto real con el mundo laboral.

## Agenda formativa

### Jornada sobre tecnologías de microfabricación

#### 2 de julio en el Polo de Innovación Garaia

El objetivo de la jornada es dar a la industria una perspectiva de las principales tecnologías a su disposición para fabricar microcomponentes, describiéndose tanto las nuevas posibilidades que abren estas tecnologías como el ámbito de aplicación de las mismas.

Se recorrerá un amplio panorama de microtecnologías, entre las que se incluyen:

- Micromecanizado por electroerosión.
- Micromecanizado por arranque de viruta.
- Micromecanizado láser.
- Fabricación metálica de grandes series (microconformado & MIM).
- Fabricación plástica de grandes series (micro inyección & hot-embossing).
- Técnicas de medición y control.

En cada uno de los casos analizados, un investigador de prestigio internacional describirá el estado del arte de la tecnología y una o dos empresas mostrarán aplicaciones industriales desarrolladas en nuestro entorno.

#### Programa

09:15	Presentación : Xabier Sagarna, Mondragon Unibertsitatea
09:30	Tecnologías de microfabricación: Iván Gallego, Mondragon Unibertsitatea
10:00	Procesos de microelectroerosión: Atanas Ivanov, Universidad de Cardiff
10:30	Aplicación industrial: micromolde de extrusión con forma de estrella Empresa fabricante de hilo de pescar - BVG Airflo, Brecon (Gales)
11:15	Procesos de micromecanizado por arranque por arranque de viruta. Patxi Aristimuño, Mondragon Unibertsitatea
11:45	Monitorización de procesos de Micromecanizado - MICROM Endika Gandarias, Mondragon Unibertsitatea
12:00	Aplicación industrial: fabricación de micromoldes y de piezas de alto valor añadido (Empresa fabricante de moldes de gran precisión - Tallers Fiestas, Terrasa)
12:15	Aplicación industrial: fabricación de implantes dentales Empresa dedicada a la biomedicina y las biotecnologías - BTi Biotechnology Institute, Vitoria
12:30	Procesos de micromecanizado láser: Jurgen Koch, Laser Zentrum Hannover



14:15	Tecnologías de fabricación de grandes series de microcomponentes metálicos (Zigor Azpilgain, Mondragon Unibertsitatea)
14:45	Aplicación industrial: piezas de precisión especiales - Alzuca, Eibar
15:00	Aplicación industrial. Empresa de MIM - MIM Tech Alfa, Eibar
15:15	Tecnologías de fabricación de grandes series de microcomponentes plásticos.
15:45	Empresa de microinyección del sector sanitario - Gema Medical, Barcelona
16:45	Procesos MEMS
17:30	Necesidades metrológicas de las microtecnologías de fabricación Oltman Riemer, Universidad de Bremen
18:00	Cierre de la jornada: Iván Gallego, Mondragon Unibertsitatea
Más información en: <a href="http://www.eps.mondragon.edu/conference-micromanufacturing">www.eps.mondragon.edu/conference-micromanufacturing</a>	

## X Congreso Nacional de Materiales

### 18, 19 y 20 de junio en el Kursaal

La Sociedad Española de Materiales junto a Mondragon Unibertsitatea ha organizado la décima edición del Congreso Nacional de Materiales, que tendrá lugar en el Kursaal (Donostia) los días 18, 19 y 20 de junio de 2008.

Esta edición del Congreso estará precedida, el día 1 de junio, por la Escuela de Materiales de la SEMAT, donde ponentes de reconocido prestigio darán su visión sobre un tema específico de actualidad tecnológica y científica.

### Los ponentes

Cabe destacar que tomarán parte en dicho congreso; Pedro Miguel Echenique, catedrático de Física de Materia Condensada, UPV/EHU; Pedro Luis Muñoz Esquer, director de Tecnología de Materiales Compuestos Airbus España, S.A; Birgit Kjærside Storm, profesor de la Universidad de Aalborg (Dinamarca).

### Áreas temáticas

Según el programa previsto, el congreso se estructurará en bloques temáticos, siendo éstos los más importantes:

- Experiencias educativas en materiales.
  - Desarrollo de nuevos materiales.
  - Caracterización y propiedades.
  - Comportamiento mecánico y fractura.
  - Procesos de fabricación, transformación y tratamiento.
  - Recubrimientos, protección y degradación.
  - Aplicaciones (bio, nano, funcionales, tradicionales, ...).
  - Demostradores y comportamiento en servicio.
  - Integración con otras disciplinas (informática, electrónica, ...).
- Cada bloque temático se complementará con una salida a empresa o centro tecnológico.

Para recibir más información y para realizar la inscripción: <http://www.mondragon.edu/cnm08/inscripcion.shtml>.

## Cursos previstos para junio

### Se impartirán en las facultades de Arrasate y Oñati

Iraunkor, el centro de formación continua, ofrece el siguiente programa de cursos cortos que se impartirán en junio:

Curso	Horas	Fecha inicio
Uniones por clipaje de piezas de plástico	6	2
Plastikozko piezen lotura klipaje bidez	6	4
Simulación No-Lineal con MSC.MARC en el entorno de MSC.PATRAN	24	3
Marketing Relacional	24	3
¿Como garantizar la seguridad de mi red WIFI?	10	10
Configuración y Gestión de máquinas virtuales con VMWARE Server	6	17
WORD	30	10
Introducción a MATLAB	24	9

Para más información <http://www.mondragon.edu/iraunkor>

### Facultad de Ciencias Empresariales

Por su parte, la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea ha previsto el siguiente programa:

Marketing		
Sesiones	horas	Fecha
Elaboración de procedimientos para la medición de la satisfacción de clientes	4	30 Mayo
Fuentes de información	4	30 Mayo
Marketing e Innovación	24	6/13/27 Junio
Marketing en Internet	8	20 Junio

### Logistika eta garraioa / Logística y transporte

Sesiones	Nº horas	Fecha
Un transporte de alto riesgo: las mercancías peligrosas	8	09 Junio
Logística inversa: Cómo reducir los costes en la gestión de envases y embalajes	8	16 Junio
Modelos avanzados de logística de diferentes sectores	8	23 Junio
Automatización de centros logísticos.	4	02 Julio

## Oferta formativa corporativa



### Cambios en el MBA Executive de Ojalora-Mone

**Afectan tanto a la estructura como a los contenidos del programa.**

Mediante el nuevo diseño, el Comité de Coordinación del MBA Executive Ojalora-Mone pretende dar una respuesta innovadora y de calidad a las necesidades de formación y desarrollo de personas con responsabilidades directivas.

Una de modificaciones más llamativas se centra en los días de impartición, que en esta edición se realizará los viernes a jornada completa y los sábados por la mañana. Este cambio responde al objetivo de lograr mejorar la compatibilidad entre trabajo y formación.

Se refuerza también el proceso de tutorización y acompañamiento de los participantes, especialmente orientado a dotarles de un mayor apoyo en la transferencia de conocimientos a su realidad laboral. En este sentido es de resaltar el enfoque es profesional y fundamentado en experiencias, con una carga académica adecuada al soporte teórico requerido.

Merece especial mención el protagonismo del participante en su propio aprendizaje, con actividades autogestionadas y muy orientadas a la realidad específica de su función directiva actual o futura. Juega un papel muy importante el hecho de entrar en contacto con personas de la Corporación con una importante proyección en la misma.

Más allá de los cambios, el MBA Executive de Ojalora-Mone mantiene los aspectos que le identifican como diferente. Además de recoger los conceptos e instrumentos más innovadores de la gestión directiva, su enfoque sigue inspirado por la cultura de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, sus valores y sus prácticas actuales.

En breve se abrirá el periodo de inscripción del que se enviará información puntual a los responsables de formación de las cooperativas. Dicha información estará también accesible en la Web [www.otalora.com](http://www.otalora.com).

### Programa de desarrollo para directivos de empresas participadas en Brasil



Durante los días 7 y 8 de mayo se ha desarrollado, en Sao Paulo, el módulo de Cultura Cooperativa. Este módulo es parte del programa de Desarrollo Directivo que desde Ojalora se viene ofreciendo a las organizaciones filiales o participadas de nuestras cooperativas.

Se trata de la segunda experiencia de esta oferta de desarrollo en el exterior y ha contado con la participación de 12 directivos pertenecientes a Fagor Ederlan do Brasil, Ulma Packaging, Ulma Handling, Paranoa (Cikautxo), Orkli, Danobat y Delegación MCC.

El módulo estaba centrado en la Experiencia Cooperativa de Mondragón, y en él fueron tratados los aspectos que hacen posible esta realidad, desde los Principios Básicos Cooperativos a los fondos intercooperativos y los mecanismos de financiación.

La evaluación ha sido muy positiva, tanto en lo que se refiere a los temas abordados como en las ponencias. Es de destacar la atención con la que estos directivos han vivido la presencia de la Corporación.

En otro sentido, observan que la aplicabilidad en Brasil es difícil, por su realidad muy diferenciada.

Los participantes manifestaron su deseo de continuar realizando los módulos que componen el programa, por lo que a finales de este ejercicio, pueda desarrollarse otro módulo.



## Koldo Garateak, merkataritza itsasketako kapitainak, hitzaldia eskaini du bidasoan

Maiatzaren 12an, Koldo Garateak "Barku bidezko nazioarteko garraioa eta Incoterms-ak" hitzaldia eskeini zuen Mondragon Unibertsitateko Bidasoako Campusean.

Koldo Garate, merkataritza itsasketako kapitaina da, Nazioarteko Merkataritza Ganbarako Garraio Komisioko Teknikaria eta EHUko Ekonomia eta Nazioarteko Merkataritza Irakasleak.

Hitzaldi honen helburua, nazioarteko itsas garraioaren ikusmira global eta tokikoa eskeintzea izan da. Aldi berean, itsaso bidez egindako inportazioen muga kudeaketa egite-rakoan kontutan izan behar diren INCOTERMS-en inguruko gakoak azaldu zituen.

Entzuleen artean, inportazio eta esportazioan dabiltzan eta itsasoko bidea erabiltzen edo erabiltzeko asmoa duten enpresetako erosketa arduradun, merkataritza zuzendari, logistika eta/edo garraio arduradun, zuzendari kudeatzaile, finantza zuzendariei... bildu ziren.



## COPRECI, "humanity at work"

### Copreci sirve un recambio para una cocina en India gracias a la perseverancia de una mujer.

Febrero de 2008. Tamil Nadu, remota región en el extremo suroeste de la India y cerca de Sri Lanka. A Chitra, miembro de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, se le estropea el horno de la cocina comunitaria. Tras indagar en el interior del mismo, descubre un componente que lleva estampada la marca "Copreci". Chitra contacta en vano con comercios locales, para conseguir un recambio de esa pieza. No hay respuesta. La mujer insiste y busca en Internet, pero no hay fabricantes indios de componentes. Contacta con COPRECI CHINA, y allí le informan que la fabricación de termostatos para hornos se encuentra en México. Chitra, obstinada, pregunta por la persona de contacto en COPRECI MEXICO, y llama directamen-



te al gerente, Juan Brunner. El le informa que ese termostato en particular es fabricado en la planta que COPRECI tiene en Aretxabaleta (Gipuzkoa). Y Chitra manda un e-mail a Copreci ARETXABALETA.

-¿De quien es India? preguntan-  
- De Unai, responden.-

Chitra persevera y contacta con Unai, comercial de Copreci, quien le explica lo que es un termopar y un termostato, le manda muestras de ambos y breves explicaciones de cómo tiene que sustituirlo en su cocina. Chitra, emocionada, por la respuesta, nos manda una foto de ella y de su marido. La cocina comunitaria de la iglesia vuelve a funcionar.

## "Emakumeen lanaren bilakaera" argazki erakusketa Oñati eta Bidasoako kanpusetan

NARO foroaren barruan argazki erakusketa antolatu da Oñati eta Bidasoako kanpusetan. Erakusketaren izenburua "Argazki erakusketa: emakumeen lanaren bilakaera" da.

Gaiarekin lotuta, Emakundek (emakumearen euskal erakundeak), urtero bezala, "NARO: berdintasuneko gunea" abian jarri du. Topaketa honetan, hainat erakunde, elkarte eta kolektibok emakume eta gizonezkoen arteko berdintasunaren alde egiten den lana biltzen da.

Berdintasunerako gune hau, urtero ospatzen da 2004 urtetik arrakasta handiz. Aurten jorratuko diren gaiak: sensibilizazioa eta pentsamolde aldaketa, emakumeen aurkako indarkeria, hezkidetzeta, ekonomia eta enplegua, osasuna, jabeakuntza eta gizarte partaidetza.



Emakume eta Gizonezkoen Berdintasunerako Gunea  
Foro para la Igualdad de Mujeres y Hombres

# MONDRAGON en la "Expo Zaragoza 2008"

**ULMA Construcción, URSSA y ORONA han participado en varios proyectos de edificación en la Exp**

El próximo 14 de junio se inaugurará la Exposición Internacional bajo el lema "Agua y desarrollo sostenible". Un evento que se prolongará durante los próximos tres meses, que pretende concienciar de la situación mundial del agua en un recinto que prevé recibir a 6 millones de visitantes.

Algunas empresas de MONDRAGON, unas de una forma más intensa que otras, han participado en la construcción de algunos de los edificios más emblemáticos de la muestra.



## ULMA Construcción

De total de las obras realizadas en este recinto, ULMA Construcción ha participado en más de 15, entre las que destacan las más emblemáticas: la Torre del Agua, el Pabellón de Aragón, el Pabellón España, el Área de Participantes, el Palacio de Congresos, el Parque Metropolitano del Agua ...

Además de los propios trabajos dentro del recinto, ULMA Construcción se encargó de la ejecución de la arteria principal de acceso y de lo que se conoce como Azud del Ebro. Este proyecto consiste en una represa destinada a mantener el cauce del río al mismo nivel. De esta manera, el Ebro se torna en navegable desde la EXPO hasta la Basílica del Pilar.

ULMA Construcción ha realizado a lo largo del tiempo que han durado las obras una exhibición de profesionalidad, con todo tipo de encofrados, andamios y sistemas de trepa. Además, ha quedado demostrado que el valor añadido de ULMA Construcción no reside sólo en un producto de calidad contrastada sino



Edificio técnico.



Pabellón Aragón.



Torre del Agua.

en un equipo humano preparado, capaz de sacar el máximo partido a cada circunstancia. El resultado de este gran proyecto es fruto de un grupo de trabajo compuesto por la gestión Comercial, Técnica, Logística, Montaje y Administración, entre otras áreas.



## URSSA

URSSA ha participado activamente en la construcción de lo que es la joya arquitectónica de la Expo: el **Pabellón Puente**. Se trata de un impresionante e innovador edificio horizontal llamado a ser la entrada principal de la Exposición Internacional diseñado por la arquitecta británico-iraquí Zaha Hadid. Su estructura pretende imitar a un gladiolo tendido sobre el río Ebro y tiene una longitud de 270 m. Las labores de ingeniería y construcción han sido responsabilidad de la UTE formada por DRAGADOS y URSSA. Se han empleado un total de 6.500



toneladas de acero en su construcción; es una obra de arte de la ingeniería que agrupa un total de 67.500 piezas distintas, en cuya concepción se han elaborado más de 1.000 planos de detalle por su elevada complejidad geométrica.

Este proyecto ha representado un reto para URSSA, tanto desde el punto de vista de modelización del proyecto en tres dimensiones, como de acopio de materiales, como desde el punto de vista de capacidad productiva de la cooperativa, que en algunos momentos ha llegado a emplear el 80% de su capacidad en este proyecto.

Respecto al montaje, 160 personas entre montadores y soldadores, cabe señalar que ha habido una presencia simultánea en obra de hasta 8 grúas y 35 plataformas elevadoras, trabajando día y noche, laborales y festivos, con el objeto de llegar a punto a la cita.

Es evidente que las personas de URSSA se merecen una mención especial por el trabajo realizado en este proyecto, que les habrá quitado muchas horas de sueño, pero que ahora pueden contemplar con satisfacción y orgullo.



Expo Zaragoza 2008 se prolongará durante tres meses y pretende concienciar de la situación mundial del agua.

## ORONA

Orona ha equipado con elementos de elevación tres instalaciones pertenecientes a la Expo 2008 de Zaragoza. Por un lado, ha proporcionado 3 ascensores y un montacargas para el Pabellón de España (Arquitecto Patxi Mangado). Los ascensores, de tipo eléctrico para 10 personas sin cuarto de máquinas y sin reductor, denominados M33, son el producto más avanzado con el que Orona cuenta en la actualidad. La cabina ha sido embellecida con placas de acero inoxidable. El montacargas hidráulico, con una capacidad de carga de 1.600 kgs, proporcionará al Pabellón servicio para transporte de elementos expositivos y suministros.

Asimismo, ha suministrado un ascensor para la estación de llegada del telecabina a la Expo. Dicho telecabina une las inmediaciones de la estación Intermodal Delicias de Zaragoza con el recinto de la Expo, sobrevolando el río Ebro y parte de los edificios de la muestra. El ascensor instalado es también un tipo M33 para diez personas similar al descrito en el Pabellón de España.

Adicionalmente, dentro del plan de recuperación del río Ebro y su integración como un elemento de la muestra, se ha construido un nuevo Club Náutico desde el que saldrán embarcaciones con fines lúdicos y también permitirá la unión por medio fluvial del Casco Antiguo de Zaragoza con el meandro de Ranillas donde se celebra la muestra. Orona ha proporcionado dos ascensores semipanorámicos para este edificio. Estos ascensores, propulsados hidráulicamente, tienen una capacidad de 10 personas, llevan uno de los laterales de la cabina de vidrio y las puertas de piso son también de vidrio.



## PROIEK

# Nueva actividad de Soluciones para proyectos de Arquitectura y Mobiliario Público

Próximamente inaugurará su nueva planta ubicada en Artea (Bizkaia) en la que se han invertido 7,5 millones de euros.



“Un nuevo concepto de soluciones para la arquitectura y el mobiliario público”. De esa manera se puede resumir el alcance de PROIEK, una iniciativa que surgió hace cuatro años en el seno de Fagor Electrodomésticos y que ha logrado una excelente acogida en el mercado.

### Mobiliario y arquitectura

Proiek Habitat&Equipment desarrolla su actividad en dos áreas de negocio fundamentales: Mobiliario y Arquitectura.

En el área de Mobiliario, ofrece productos de mobiliario público de alta gama, teniendo como hilo conductor en su primer catálogo el acero inoxidable. Su producto encuentra su hábitat natural en el entorno urbano y en los espacios y edificaciones singulares. Se trata de piezas de autor que interactúan con los espacios que habitan generando un diálogo en el que los dos agentes potencian sus virtudes elevando el valor del conjunto.

En el área de Arquitectura, desarrolla proyectos participando desde la generación de ideas hasta la instalación final de los elementos, asumiendo en el camino el desarrollo técnico y la fabricación. En este área destacan sus trabajos en fachadas, microarquitectura, esculturas, marquesinas, separadores, etc. Su actividad se dirige a la realización de proyectos especiales, ya que dispone de un potente departamento de ingeniería y trata de aportar un alto valor añadido a sus creaciones.

### Proyectos

Entre los contratos que Proiek está realizando destaca el muro cortina del edificio parking del nuevo aeropuerto de Barcelona. 24.000 metros cuadrados con vidrio u-glass que se encuentra en pleno proceso de ensamblaje y que concluirá en breve. En el mismo aeropuerto se están realizando a la vez el recubrimiento de las escaleras cilíndricas de los fingers de acceso a los aviones.

Asimismo, recientemente se ha concluido el túnel escultórico de acceso a la famosa Sala Bikini de Barcelona, de la mano del prestigioso Estudio de Arquitectura RCR Arquitectes y donde se ha materializado un reto de ingeniería y fa-

bricación en acero inoxidable sin precedentes.

### Innovación

Su departamento de I+D+i trabaja en nuevas aplicaciones para seguir aplicando nuevas tecnologías en su sector. Además, ha alcanzado un acuerdo con un fabricante europeo de primer nivel en vidrio fotovoltaico para instalar en sus fachadas este vidrio generador de energía, como parte de la apuesta de Proiek:: por la energías renovables y su integración en la Arquitectura y el Mobiliario.

### Nueva planta en Artea

PROIEK, empresa participada por FAGOR Electrodomésticos (51%) y por MONDRAGON (49%), inaugurará próximamente sus nuevas instalaciones en Artea (Bizkaia) en cuya construcción y equipamiento se han invertido 7,5 millones de euros. Con una plantilla de 50 personas, Proiek:: facturó en el pasado año 6,5 millones, y este ejercicio prevé superar los 9 millones. Su plan estratégico estima que en el año 2010 la cifra de facturación alcance los 12 millones de euros.

Su red comercial se extiende por todo el Estado y en el año 2007 estuvieron presentes con un impactante stand en la feria Construmat. El resultado de la misma fue muy exitoso.

Por último, cabe indicar que por lo que respecta a los mercados, en el ámbito internacional están intensificando su labor comercial en EEUU y en los países de la Unión Europea, e incluso en Oriente medio.

Cubriciones de Escaleras mecánicas en Ermua.  
Arquitecto: Borja Arana.







**Muro Cortina del Parking del nuevo Aeropuerto de Barcelona.**  
Arquitecto: Ricardo Bofill.



**Pórticos en Zig-Zag en el Casco Antiguo de Vitoria-Gasteiz.**  
Arquitecto: Roberto Ercilla.



**Escaleras Cilíndricas de acceso a los Fingers de la nueva Terminal del Aeropuerto de Barcelona.**  
Arquitecto: Ricardo Bofill.

## FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS presenta Maior Vocce

**Una auténtica revolución en el mundo de la domótica, que permite controlar la Red Domótica Fagor utilizando únicamente la voz.**



Gracias a su facilidad de utilización y transporte, el usuario podrá llevarlo por ejemplo en la muñeca a modo de reloj o colgado del cuello, Maior Vocce aportará a las personas con alguna discapacidad o de avanzada edad que sufran problemas de movilidad, la posibilidad de disfrutar de una mayor autonomía.

Actividades tan cotidianas como encender/apagar la luz, subir/bajar las persianas, encender la climatización y los electrodomésticos, etc. podrán ser gestionadas por el usuario sin desplazarse y sin necesidad de recurrir a terceros, desde cualquier lugar de la vivienda y con total autonomía, gracias a su tecnología de comunicaciones vía radio, y con un simple comando de voz.

Maior Vocce es único en el mercado actual de la domótica, tanto por tecnología como por prestaciones. Permite el control por voz, sin necesidad de ningún proceso de aprendizaje, pudiendo ser utilizado por varias personas a la vez y permite el control de elementos desde cualquier lugar, es transportable, sin requerir la visión directa entre el dispositivo y el elemento a controlar.

Con este nuevo lanzamiento, Fagor Electrodomésticos da un paso más en innovación y vuelve a apostar por responder a las necesidades de los usuarios. Según Edorta Mendieta, Director de Marketing de Domótica Fagor, "utilizar la voz como modo de interacción de los usuarios con los dispositivos electrónicos simplifica el proceso en gran medida, ya que contribuye a superar los posibles miedos que pueda suponer el manejo de productos tecnológicos,

**Maior Vocce es único en el mercado actual de la domótica, tanto por tecnología como por prestaciones.**

percibidos como complejos y que en determinados grupos de usuarios provocan cierto rechazo. Maior Vocce rompe con este tópico, ofreciendo al usuario la activación/desactivación y consulta de estado de los automatismos de la vivienda de una manera fácil y sencilla: con su voz".

## LANA obtiene el certificado europeo de producto para su tablero de encofrar tricapa IRU-L3

**El sello UNE-EN 13353 aporta un plus de seguridad y rendimiento en obra. Es la primera empresa del Estado en lograr esta acreditación.**

LANA se ha convertido en la primera empresa a nivel del Estado en conseguir el certificado de producto bajo la norma europea UNE-EN 13353 para tableros de madera maciza tricapa (SWP3). Este nuevo hito logrado por la cooperativa integrada en MONDRAGON supone un importante espaldarazo en su incesante línea de mejora de la calidad y apuesta por la innovación.

La norma UNE-EN 13353 certifica que el tablero de madera maciza tricapa cumple los requisitos establecidos en la norma en materia de tolerancias dimensionales, grado de humedad, densidad de la madera, calidad de encolado, resistencia a la flexión y módulo de elasticidad. Todas estas características "aportan un plus de seguridad y de resultado en obra a nuestros clientes", señalan desde la empresa. Este valor añadido de producto, presente en todos los tableros tricapa IRU

Este nuevo hito supone un importante espaldarazo en su incesante línea de mejora de la calidad y apuesta por la innovación.

L3, queda verificado por medio de un proceso que consta de tres fases: en primer lugar, un control interno del proceso de producción por parte de LANA. En segundo lugar, un control externo, a cargo de un Centro Tecnológico. Y por último la certificación por parte de AENOR.

### Compromiso con la calidad

La consecución de este certificado de producto rubrica la progresión de LANA en su compromiso por la calidad. Así, en el año 2000 la empresa consiguió la ISO 9000 de calidad; en el 2005 la ISO 14001 que certifica el respeto por el Medio Ambiente; y en 2008 la UNE-EN 13353. LANA es un referente europeo en la segunda transformación de la madera para el sector de la construcción. La empresa fue fundada en 1962 en Oñati (Gipuzkoa) y pertenece a la división Construcción del Grupo Industrial de MONDRAGON. LANA dispone de dos plantas productivas dedicadas a la fabricación de tablero de encofrar: una en el Euskal Herria y otra en la República Checa, y participa en ELUR S.Coop., fundada en 2005 en Vitoria-Gasteiz y dedicada a las soluciones integrales en estructuras de madera laminada. El grupo LANA cuenta con 115 trabajadores y en 2007 facturó 45 millones de euros.

## UROLA en Interpack

Urola participó en la feria INTERPACK que se celebró en Düsseldorf entre los días 24 y 30 de abril. Se trata de la exposición internacional más importante del sector del packaging y se celebra cada 3 años.

Urola expuso su modelo URBI-4 para el soplado de envases de pet con unas aplicaciones especiales de calentamiento preferencial para envases ovales y posicionamiento de preforma.

Esta feria está cobrando cada vez mayor interés para los objetivos de Urola, dada la alta afluencia de público y la gran cantidad de contactos realizados durante el evento. Los visitantes que se acercaron al stand de Urola provenían principalmente de Irán, India y Japón, aunque también ha habido un importante incremento de las visitas de Turquía, Oriente Próximo, los países de Europa del Este y Latinoamérica.





## Argiñanok bere ostalaritza eskolako egoitza berria inauguratu du Zarautzen

**FAGOR Industrialek parte hartze garrantzitsua izan du proiektu honetan.**



AIALA Ostalaritza Eskola Zarauzko Talaimendi ostalaritza konplexura eraman da. Lokalak estreinatzeaz gain, konplexu berri honek irakaskuntza zentroaz gain jatetxea izango du. Jatetxeak Argiñano Anaiak du izena, 220 mahaikiderentzako tokia izango du, otordu handiak eta ospakizunak emateko espezialdua, aparkaleku propioarekin eta hainbat ekitaldi egiteko ikus-entzunezkoen teknologia osoenarekin.

AIALA, Karlos Arguiñanok sortua 1996. urtean, zentro ofizial homologatua da, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza sailarekin hitzartutakoa. Ikastetxetik 12 urteotan 700 ikasle pasa dira. Gaur egun, 2 urteko iraupeneko sukaldaritza teknirikako erdi mailako formazio bat eta urte bateko iraupene-

Fagor Industrialek aktiboki hartu du parte proiektuan Anton Yeregi arkitekturekin, Raul Gonzalez eskolako zuzendariarekin eta Karlos Argiñano berarekin.

ko Europar Gastronomiako Master bat eskaintzen du eskolak. Halaber, eskolak iraupen laburreko sukaldaritza, dastaketa eta beste zenbait espezialitateko eskolak eskaintzen ditu. Zerbitzu hauez gain, eskola garaian AIALAk bazkari zerbitzua eskaintzen du 40 mahaikiderentzako.

### **FAGORren parte hartzea**

Fagor Industrialek aktiboki hartu du parte proiektuan Anton Yeregi arkitekturekin, Raul Gonzalez eskolako zuzendariarekin eta Karlos Argiñano berarekin. Diseinuaz gain 2 sukalde, taberna, hotz-guneak, prestaketa-guneak, biltegia eta ontzi-garbigailuen instalazio eta muntajea hartu du parte.

Fagor, bere banatzaile den Etxe-lanen bidez, Yeregik eta Argiñano familiak diseinatutako espazioa exekutatzeko arduratu da, ez bereak diren aparatuen fabrikazioaz bakarrik, baizik eta neurri egindako altzairu herdoilgaitzak eta tabernarako, prestaketa-gunerako, sukalderako eta bainu-geletarako soluzioak emanez.

Fagor Industrial Taldea osatzen duten dibisioek: buffeteak, neurriko altzairu herdoilgaitzak, fabrikazio estandarra eta nola ez, Etxe-lan banatzailearen ezin eskertuzko lanari esker, zeinak obraren gestio eta exekuzio guztia egin duen, eskola eta jatetxea eraiki dute.



## Cita en "TEXCARE 2008"

Se trata de la Feria más importante de Lavandería, a nivel internacional, y tendrá lugar en Frankfurt am Main, Alemania, entre el 31 de mayo y el 4 de junio.

Fagor Industrial acudió a la cita por primera vez con un stand propio. El lanzamiento de la nueva gama de lavandería, las novedades introducidas y la ampliación de su capacidad como empresa especialista en Lavandería, se merecían un evento comercial de estas características, acorde con la magnitud de las novedades que presenta la cooperativa.

En el stand se presentaron las nuevas lavadoras de 40, 60 y 120 kg de capacidad. Asimismo también se mostraron las nuevas máquinas de plegado, una nueva gama de secadoras económicas, el nuevo sistema de programación de Fagor así como el muy versátil sistema de lavado Wet Clening de Fagor.



## AMPO e IRIZAR salen de MONDRAGON

Sus Asambleas Generales deciden mayoritariamente su desvinculación definitiva del Grupo Cooperativo.



Finalmente, las asambleas de Ampo e Irizar, celebradas el 23 y 30 de mayo respectivamente, han decidido la desvinculación de ambas cooperativas de MONDRAGON. En el caso de Ampo, un 85% de los socios respaldó el planteamiento realizado por el Consejo Rector; mientras que en la cooperativa de Ormaiztegui la propuesta de desanexión la apoyó el 75% de los socios. A la vista de los resultados, hay que concluir que la propuesta presentada por los Consejos Rectores de Ampo e Irizar ha suscitado un alto nivel de consenso entre los colectivos de ambas cooperativas.

Es evidente que ha sido un episodio triste en la historia reciente de MONDRAGON. Y lo ha sido para todos. Para Irizar y Ampo, porque no han acabado de encontrar acomodo en el Grupo; para el Grupo Cooperativo, porque dos de sus cooperativas han valorado más los inconvenientes que las ventajas que tiene compartir su proyecto con el resto de cooperativas; y también para el cooperativismo vasco, que históricamente ha hecho bandera del eslogan "la unión hace la fuerza".

En cualquier caso, ante el posicionamiento de ambas Asambleas solamente cabe aceptar con total respeto la decisión que han adoptado. Esas son las reglas de juego del Grupo Cooperativo. La soberanía, el poder de decisión reside en las Asambleas de las cooperativas, que mediante el mecanismo *un socio-un voto*, se pronuncian sobre las cuestiones que les afectan. Y si Ampo e Irizar consideran que pueden desarrollar mejor su proyecto en solitario, es una decisión que compete a ellos y que, por tanto, hay que acatar con respeto. Y por supuesto, desear que ambas sigan contribuyendo a generar riqueza y progreso social para nuestro país de la forma en

que lo están haciendo durante los últimos años.

Por su parte, desde MONDRAGON se ha cerrado definitivamente esta separación negando que este suceso haya situado al Grupo en una encrucijada institucional ante la posibilidad de que otras cooperativas opten por su salida del Grupo.

Por lo tanto, es hora de pasar página, de superar este trance y mirar al futuro renovando la confianza en el poder de la cooperación y la intercooperación como palancas de desarrollo socioempresarial desde un Grupo cooperativo aferrado a las siguientes señas de identidad:

- Un proyecto en renovación permanente, creado por y para las personas.
- Unos principios y valores compartidos.
- Unos órganos corporativos elegidos democráticamente y que cuentan con la participación de todas las cooperativas.
- Un modelo de gestión propio, elaborado desde las experiencias de las propias cooperativas, flexible e innovador, que impulsa la autogestión a todos los niveles y apuesta por organizaciones horizontales.
- Y un reto: generar riqueza mediante la creación de puestos de trabajo preferentemente cooperativos en el entorno.

Ante el posicionamiento de ambas Asambleas solamente cabe aceptar con total respeto la decisión que han adoptado. Esas son las reglas de juego del Grupo Cooperativo.





## ULMA Packaging presenta en Dusseldorf (Alemania) sus últimas novedades

**390m<sup>2</sup> de diseño y tecnología que atrajo la atención de numerosos visitantes en la Feria de Interpack.**

ULMA Packaging brilló con luz propia en la Feria Interpack celebrada en Dusseldorf del 24 al 30 de abril. 390m<sup>2</sup> de stand en los que ULMA presentó, con un innovador diseño, sus últimas novedades.

Cinco instalaciones despertaron el interés de los visitantes que se acercaron para conocer con más detalle las nuevas soluciones de envasado que propone ULMA: la línea para barritas ATLANTA+ATLANTA; la línea de envasado para Minipizza Congelada ARTIC+ROBOT; la envolvente vertical EVEREST –una de las más veloces del mercado–; la envasadora higienizable OPTIMA; y la termoselladora SCORPIUS 100.

Cinco novedosas propuestas, una pequeña muestra del compromiso de ULMA con el futuro, la innovación, la eficacia, el diseño, y, sobre todo, con el cliente.

Las propuestas de ULMA despertaron el interés de los visitantes que se acercaron para conocer con más detalle sus soluciones de envasado.



## Gaztempresa creó 398 nuevos empleos en 2007

La fundación Gaztempresa, proyecto social de Caja Laboral, apoyó en 2007 el lanzamiento de 234 nuevas empresas en la CAPV y Navarra, que supusieron la creación de 398 nuevos empleos. En sus 14 años de andadura Gaztempresa ha contribuido a la creación de 1.744 empresas que han generado 3.359 puestos de trabajo.

La presentación de estos datos se llevó a cabo en Bilbao el pasado 21 de mayo, evento que se aprovechó para renovar el convenio de colaboración entre la Fundación Gaztempresa y el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco orientado a apoyar iniciativas y desarrollar acciones que faciliten la creación de empleo.



## Caja Laboral suscribe un acuerdo con Volkswagen

**Los clientes de la Entidad financiera se benefician de un descuento del 15% en la compra de una amplia gama de vehículos de la marca alemana.**

Caja Laboral y Volkswagen han llegado a un acuerdo para que los clientes de la Entidad financiera se beneficien de un descuento del 15% en la compra de una gama amplia de los coches de la citada marca.

Los descuentos de esta promoción pueden superar los 7.000 € de ahorro para el comprador del vehículo. El acuerdo tiene validez hasta el 31 de julio en la Comunidad Autónoma Vasca, Navarra, Valladolid y Zaragoza.

Además, Caja Laboral financiará en condiciones preferentes la adquisición del vehículo.

También la compañía Seguros Lagun Aro, perteneciente a Caja Laboral, se ha sumado a esta oferta ofreciendo un descuento del 15% en la prima de los seguros de los vehículos adquiridos en esta promoción. El descuento es válido para toda la vida de las pólizas contratadas.



# Erantzukizun Sozial Korporatiboa



**MONDRAGON: 2007ko txostena**





**O** hiturari jarraituz, aurtan ere Korporazioaren Erantzukizun sozial korporatiboari buruzko txostena aurkezten dizuegu aldi-kariaren ale honetan. Jakin badakigu horrelako balantzea egiterakoan gauza asko zerrendatu behar direla, gure orrialdeetan kabitzen direnak baino askoz gehiago, zorionez. Azken finean, gure kooperatibek gizartearekiko duten konpromisoa hainbat modutan gauzatzen da, eta modu horiek guztiak ale honetan biltzea lan nekeza izango litzateke.

Hainbat gauza beraz, alde batera utzi behar izan ditugu: Eroskik kontsumitzaileak hezitzeko eginiko jarduera, gure kooperatibek bultzatzen dituzten hainbat kirol, eta kultura ekitaldi...

Eta honako hauetan jarri dugu arreta: zenbat eta nolako lanpostuak sortu ditugun, nola banatu ditugun fondo interkooperatiboak, zer nolako bilakaera eduki duen euskararen normalizazioak MONDRAGONen lan eremuan, talde kooperatiboak Euskal Herriko ekonomia-ri egin dion ekarpena, zer nolako itzulkinak (erretornoak) eduki ditugun, M.U.k eduki duen bilakaera, Arizmendiren gorabeherak, langileen satisfazioa neurtzeko inkestak, Arrasaten jaso ditugun bisitak, lege aldetik izan ditugun nobedadeak, ingurumena babesteko burutu ditugun ekintzak, hirugarren munduko herrialdeei laguntzeko egindakoak...

Eskuartearen duzuen ale hau osatzerakoan bi gauza hartu ditugu kontuan. Alde batetik, MONDRAGONek urtero argitaratzen duen txostenean ematen ez diren hainbat datu jakitera ematea; eta bestetik, kooperatibetako langileekin zerikusi zuzena duten hainbat konturen berri ematea.

## La acción social de MONDRAGON en 2007

Son varias las acciones con proyección social en la gestión de MONDRAGON en 2007. Estas son algunas:

- Al finalizar el año 2007 se alcanzaba la cifra de 103.731 puestos de trabajo en el conjunto de la Corporación.
- El incremento del número de puestos de trabajo en relación al año anterior fue de 20.130, en gran medida debido a la adquisición de Caprabo por parte de Eroski.
- En 2007 se batió nuevamente el número de mutualistas en activo asociados a Lagun Aro: 30.476, con un incremento anual de 618 mutualistas.
- Los Fondos Intercooperativos (FCI, FEPI y FSC) asignaron el pasado año 65 millones de euros para proyectos de promoción de nuevas actividades, internacionalización, reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, formación e investigación y desarrollo.
- Mondragon Unibertsitatea acogió a 3.702 alumnos en toda su oferta formativa.
- El 4,1% del PIB (Producto Interior Bruto) total de la CAPV de 2007 fue generado por MONDRAGON.



# Empleo: 103.731 personas

**La plantilla de MONDRAGON al finalizar 2007 estaba compuesta por 103.731, un 24% más que el año anterior.**

La creación de empleo, uno de los objetivos básicos de la Corporación, se ha concretado en el transcurso de 2007 en 20.130 nuevos puestos para alcanzar la cifra de 103.731 al término del ejercicio. El considerable incremento respecto al año anterior, que relativamente ha supuesto el 24,1%, se ha debido principalmente al aumento de dimensión del área de Distribución por la adquisición de Caprabo (15,6%), y en menor medida a la ampliación de la presencia productiva en otros países del Área Industria.

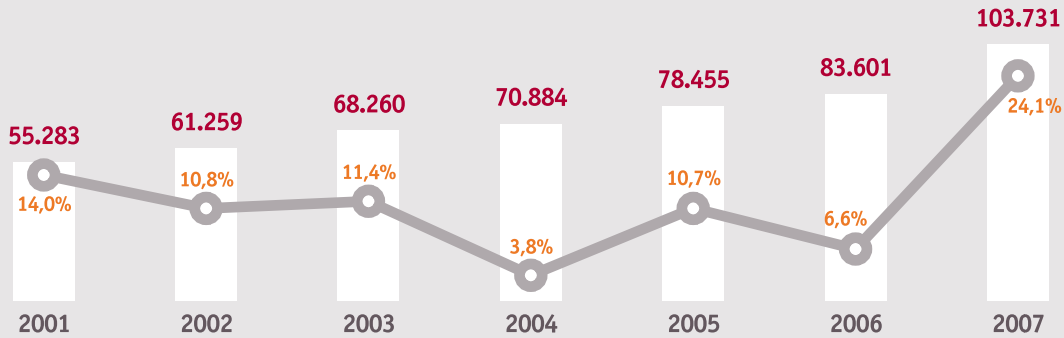
El comportamiento de la evolución del empleo no ha sido homogéneo en las diferentes Áreas, siendo Distribución la que ha destacado por un fuerte incremento del 50,6%, debido como se ha comentado anteriormente a la adquisición de Caprabo. Las demás áreas corporativas, también han crecido pero en menor medida

Respecto a las previsiones, cifradas en alcanzar los 82.892 puestos de trabajo, la evolución descrita supone haberlas superado con creces. El Área Industria ha incrementado en 996 el número de puestos con relación al año 2006, superando en 2,1% su previsión. El Área Distribución ha incrementado en 18.995 los puestos de trabajo respecto a 2006 (13.000 debidos a la adquisición de Caprabo), situándose al 154,4% de la previsión marcada en el Plan de Gestión para 2007. Asimismo, tanto el Área Finanzas como el Área Conocimiento, con incrementos de 126 y 13 puestos respectivamente, han superado sus previsiones.

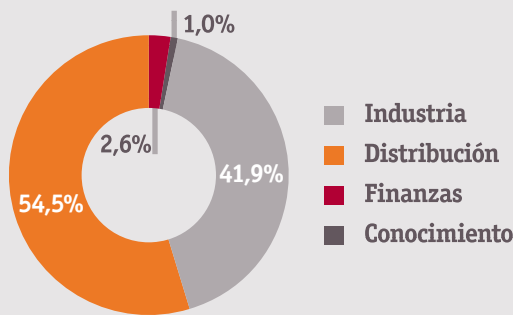
El número de mutualistas de Lagun-Aro se ha situado en 30.476 al término del ejercicio, cifra que supone un incremento de 618 mutualistas respecto al ejercicio anterior e implica un crecimiento del 2,1%.



### Evolución del empleo en MONDRAGON. Puestos de trabajo e incremento interanual.



### Distribución del empleo en MONDRAGON a 31/12/07.

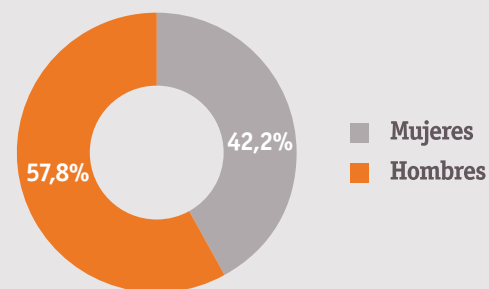


Respecto al empleo cooperativo procede señalar que su evolución en 2007 ha experimentado un retroceso, habiéndose situado la Tasa por Áreas de la siguiente forma: Industria al 80,9%, Distribución al 74,8% y Finanzas al 84,3%.

Respecto al empleo cooperativo procede señalar que su evolución en 2007 ha experimentado un retroceso, habiéndose situado la Tasa por Áreas de la siguiente forma: Industria al 80,9%, Distribución al 74,8% y Finanzas al 84,3%.

El último estudio sobre distribución de socios por género, sitúa el porcentaje de presencia masculina al 57,8% y el de femenina al 42,2%, pero con grandes diferencias entre las distintas Áreas que conforman la Corporación, así en el Área Industrial el porcentaje de hombres se sitúa al 76% y al 24% el de mujeres, mientras que el Área Distribución presenta una situación prácticamente inversa con un 20% de hombres frente al 80% de mujeres. El Área Financiera y Actividades Corporativas se sitúan entre los dos anteriores, con un 59%-41% y un 52% - 48% respectivamente, para hombres y mujeres. ■

### Distribución del colectivo de socios por género.



### Evolución del empleo en MONDRAGON.

Área	Real 2006	PG 2007	Real 2007	Incremento	
				R07/R06	R07/PG07
Industria	42.444	42.561	43.440	2,3%	21,1%
Finanzas	37.538	36.612	56.533	50,6%	54,4%
Distribución	2.626	2.732	2.752	4,8%	0,7%
Conocimiento	993	987	1.006	1,3%	1,9%
<b>Total</b>	<b>83.601</b>	<b>82.892</b>	<b>103.731</b>	<b>24,1%</b>	<b>25,1%</b>

# Aportación de MONDRAGON a la economía vasca

**Representa el 3,8% del empleo, el 4,1% del PIB y el 15% de las exportaciones.**

Los datos que se presentan a continuación (referidos a la actividad de nuestras cooperativas en 2006) dan una idea del empuje de MONDRAGON en la economía vasca.

## Empleo

De las 83.601 personas empleadas en 2006 en las cooperativas de MONDRAGON y en las sociedades mayoritariamente participadas, 36.697 lo estuvieron en el ámbito de la Comunidad Autónoma Vasca, representando el 3,8% del empleo total y el 8,6% del empleo industrial (1,4% y 2,6% respectivamente en el caso de Navarra).

Considerando todas las actividades de la Corporación, a finales de 2006, MONDRAGON era el primer empleador de Gipuzkoa con 21.010 empleos directos; también lo era en Bizkaia con 12.897, y en Navarra, con casi 4.000 empleos; y ocupó el tercer lugar en Álava con 2.790 (detrás de Mercedes y Michelin).

Además del empleo directo, la actividad desarrollada por la Corporación generó en 2006 un empleo inducido en la CAV, estimado en 20.600 personas, derivado de la demanda de bienes y servicios a empresas suministradoras por parte de las empresas de la Corporación.

## PIB: 4,1%

El 4,1% del PIB (Producto Interior Bruto) total de la CAPV de 2006 fue generado por MONDRAGON, llegando hasta el 8,5% en el ámbito industrial. Ese dato significa que, de cada 25 euros de riqueza generada en dicho ejercicio en el conjunto de la CAPV, un euro provino de actividades desarrolladas por el grupo cooperativo, siendo la comparación de 12 a 1 si ésta se ciñe al ámbito industrial.

## Inversiones industriales: 11,1%

Si tomamos como referencia la última edición de las "Cuentas Industriales" elaborada por el Eustat, correspondiente a 2005, los 465 millones de euros invertidos en dicho año por el Grupo Industrial de MONDRAGON, representaron el 16,8% del total de las inversiones industriales de la CAV.

Por su parte, las exportaciones de las cooperativas del Área Industrial ubicadas en la CAV, representaron el 15% del total exportado por las empresas industriales vascas en dicho año, sin considerar los productos energéticos, llegando hasta el 33,7% en Gipuzkoa. ■



## Fondo de Educación y Promoción Cooperativa

El FEPC (Fondo de Educación y Promoción Cooperativa) es un requisito legal específico cooperativo que obliga a repartir un porcentaje de los beneficios obtenidos y que se destina básicamente hacia objetivos de I+D, de formación y culturales.

En concreto, este fondo se nutre del 10% de los excedentes disponibles (una vez deducidas las cantidades que se destinen a compensar pérdidas de ejercicios anteriores y atender los impuestos exigibles) de cada cooperativa. La cifra correspondiente a las aplicaciones de este fondo en 2006 alcanzó los 33,5 millones de euros.

Además de diversas actividades educativas, con este fondo se contribuyó a la promoción del euskera, a impulsar la cooperación con países en vías de desarrollo, y a patrocinar numerosas actividades deportivas y asistenciales.



# Participación en resultados

**El retorno medio de las cooperativas en 2007 se situó en un 17,8%.**

Como es sabido, los resultados de la cuenta de explotación se destinan a varios apartados, dos de los cuales son asignables a los socios: los intereses a las aportaciones y los retornos (o extornos, en caso de pérdidas). El primer concepto se monetariza y el segundo de ellos, en su práctica totalidad se capitaliza.

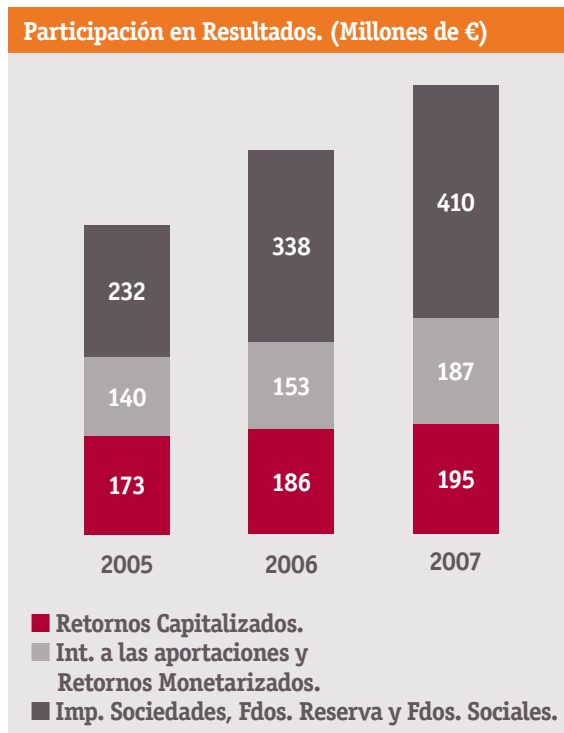
El retorno/extorno cooperativo, que con carácter general, se incorpora al capital social de cada socio (se recupera en el momento de baja en la sociedad), aunque puede acordarse una monetarización parcial (que en ningún caso superará el 30% del total de retornos, ni el importe de dos mensualidades del anticipo de consumo) siempre y cuando se cumplan una serie de requisitos relacionados con la situación financiero-patrimonial de la cooperativa.

Como podemos observar en el gráfico, en el año 2001 el retorno medio global se situó en un 13,9% de la base computable media, iniciándose una tendencia bajista hasta el año 2003, alcanzando el porcentaje mínimo del periodo (13,1%), siendo este su punto de inflexión e iniciando una tendencia al alza para situarse en el año 2006 en niveles del 18,3%. Este año el retorno medio se ha situado en un 17,8%, con un recorte del 2,7% respecto al año anterior.

La aplicación de este porcentaje sobre la base computable del índice medio 1,95 da lugar a un retorno medio, en términos absolutos, de unos 6.537 euros por socio, que será de unos 3.662 euros para un índice 1,10 y unos 10.089 euros para un índice 3,0. De todos modos el retorno variará sensiblemente de unas cooperativas a otras, ya que mientras algunas se situarán en niveles muy moderados, otras alcanzarán cifras realmente importantes.

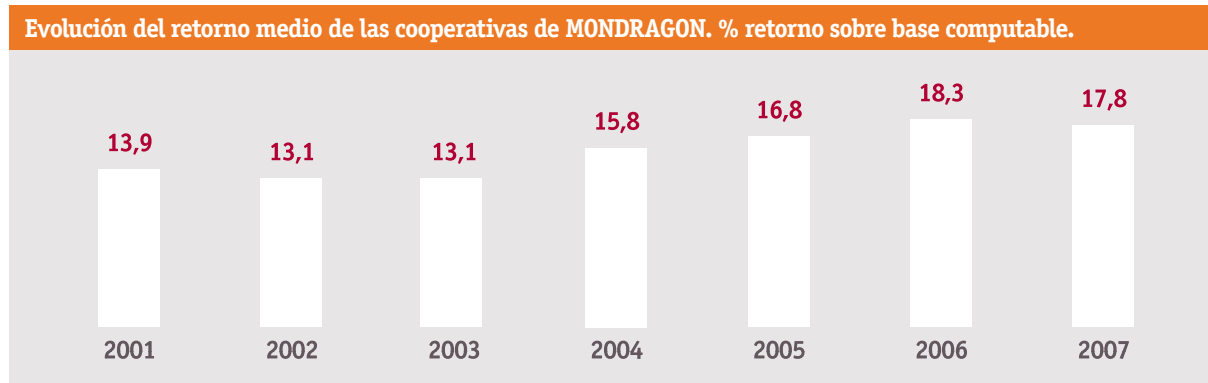
La monetarización de retornos (esto es, liquidar directamente a los socios) se ha realizado en quince cooperativas, 2 menos que el ejercicio anterior, que representan el 13,5% de la masa social, y ha supuesto una media de 12,9% sobre su anticipo de consumo anual (en torno a 1,80 pagas mensuales).

El retorno capitalizado, que incrementa el capital social de cada uno de los socios, tiene también su propio meca-



nismo retributivo a través del pago de interés. Es necesario reseñar que éste ha pasado a generar un valor añadido diferencial para el socio, al mantenerse el tipo de referencia en el 7,5% bruto frente al tipo de interés del mercado, claramente inferior.

Finalmente, procede señalar que las cooperativas del Grupo retribuyen a los trabajadores asalariados con una paga por beneficios que asciende como mínimo al 25% de lo que percibe un socio en concepto de participación en resultados. En caso de que el socio no perciba beneficios o incluso que se le apliquen pérdidas, el trabajador no se verá afectado por estas circunstancias. ■



# Fondos Intercooperativos en 2007

**El FCI, FSC y el FEPI destinaron el año pasado 65 millones de euros para proyectos de promoción de nuevas actividades, internacionalización, reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, formación e investigación y desarrollo.**

Los fondos FCI (Fondo Central de Intercooperación), FSC (Fondo de Solidaridad Corporativo) y FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo) son, junto a la reconversión de resultados en las Divisiones, los mecanismos de solidaridad intercooperativa más característicos de MONDRAGON.

Estos fondos posibilitan actuar con una perspectiva unitaria en retos como la internacionalización y la generación de empleo, el reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, o en actuaciones de relieve en los ámbitos educativos y tecnológicos, como se resume en las siguientes líneas.

## **FCI**

Como puede apreciarse en el Cuadro I, destaca el volumen de recursos FCI captados (52,1 M€), de los cuales 26 M€ se aportaron por parte de Caja Laboral, 17,2 M€ como subvenciones y los 8,8 M€ restantes como incremento de la línea de riesgo, aportando las cooperativas del Área Industrial 10,9 M€ en términos de subvención y todas las cooperativas del Área Industrial y Distribución otros 15,2 M€ en términos de aportaciones financieras.

Parte de estos recursos se asignaron en términos de subvención (7,7 M€), en su mayor parte para proyectos de promoción (2,4 M€), iniciándose en este ámbito la actividad del Centro de Promoción y las subvenciones para Análisis de Viabilidad de Implantación Local. Asimismo, también se materializaron subvenciones para proyectos de internacionalización (2,0 M€), mayoritariamente para la cofinanciación de las delegaciones exteriores, proyectos corporativos (1,6 M€) y reforzamiento de la situación económica de cooperativas (1,7 M€).

La mayor parte de los recursos FCI se instrumentaron como inversiones (39,4 M€), mayoritariamente para cofinanciar las inversiones extraordinarias de algunas cooperativas en proyectos de promoción (26,3 M€) destacando la reserva presupuestaria de Afersa (12 M€), las aportaciones de capital en Copreci (9 M€) y en Matrici (3 M€).

También se apoyó a algunas cooperativas en sus proyectos de internacionalización (9,7 M€) particularmente a los proyectos de Batz en Chequia, México y China, a los que se destinaron 5,4 millones; y a Fagor Arrasate en China (1,3 M€). Puntualmente, se destinaron 1,6 millones para la compra de locales en las delegaciones de India y Rusia.

Por último, se destinaron recursos (3,4 M€) al reforzamiento económico de cooperativas, destacando en este apartado la financiación a Mapsa (3 M€).





## FSC

Este fondo, restringido al ámbito del Área Industrial, partió en el año 2006 con un saldo de 2,1 M€ que se incrementa con las nuevas aportaciones con cargo a los resultados 2006 (4,4 M€) habiéndose destinado 4,9 M€ al reforzamiento de la situación económica de algunas cooperativas, lo que llevó a situar el remanente FSC en 1,6 M€.

## FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa)

Por lo que respecta al FEPI (ver cuadro II), los recursos proceden del FEFP de Caja Laboral 5,4 M€ y de los FEFPs del Resto de Cooperativas 3,6 M€. Es oportuno destacar también la aportación extraordinaria de 1,8 M€ para la consolidación de Mondragón Unibertsitatea.

La disponibilidad anual de fondos (11,5 M€, contando con el remanente del ejercicio anterior de 0,7 M€) se destinó a subvenciones o aportaciones sin ánimo de lucro, mayoritariamente a Proyectos de Formación (7,6 M€) destinados a Centros Educativos del ámbito corporativo como Mondragón Unibertsitatea, Politeknika Ikastegia Txorierrri, Lea Artibai Ikastetxea o Goierriko Goi Maila Eskola.

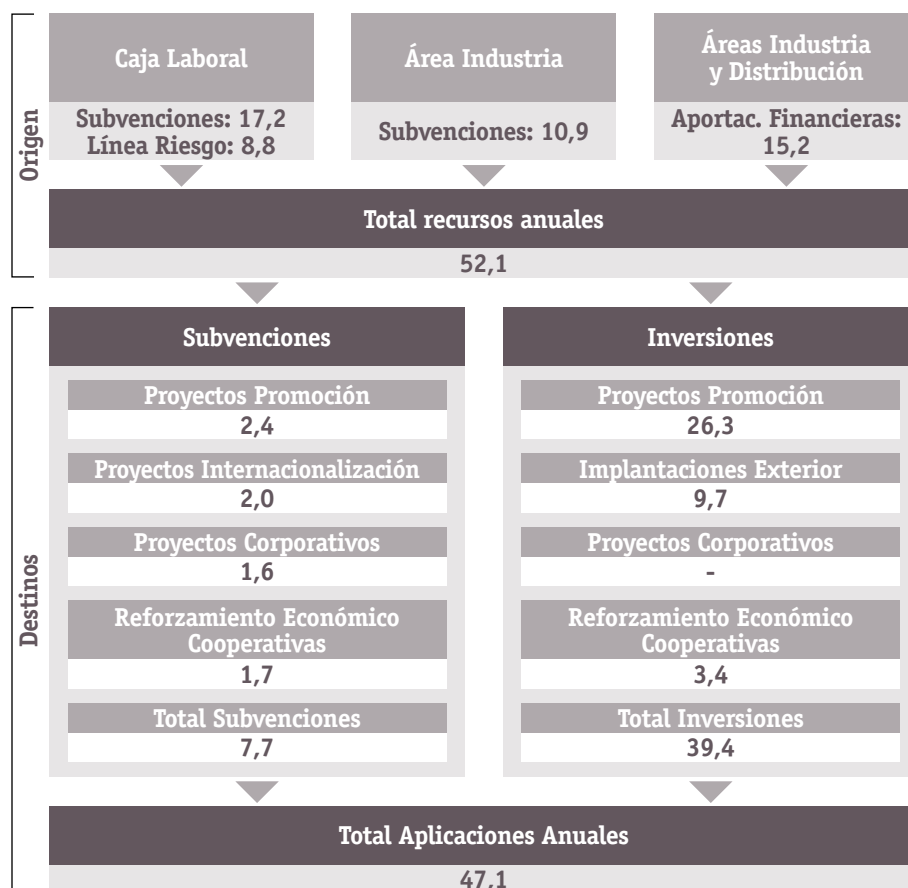
Otros 3,2 M€ de recursos FEPI se asignaron a subvencionar proyectos en el ámbito del Plan de Ciencia y Tecnología (2 M€) y a una aportación sin ánimo de lucro (1,2 M€) para el Laboratorio de Nanotecnologías de Ikerlan.

Finalmente, otros 0,6 M€ se destinaron a Otros Proyectos, destacando en este capítulo las asignaciones a Gaztempresa (0,3 M€) y al Impulso a la normalización del Euskera en Cooperativas (0,3 M€).

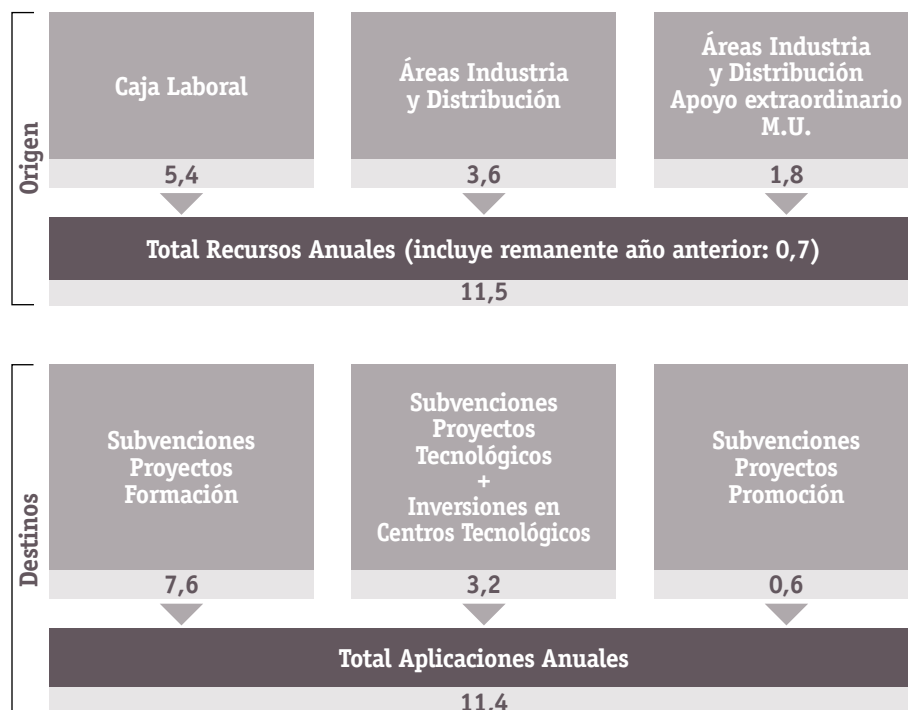
Con todo, puede apreciarse que durante el pasado ejercicio en el conjunto de los tres fondos intercooperativos se captaron 67 M€ y se asignaron 63 M€, quedando pendientes de instrumentar operaciones de inversión aprobadas en el FCI por 57 M€, que será posible abordar contando con los remanentes de tesorería disponibles y la recuperación de inversiones de años anteriores. ■

En millones de €.

### Cuadro I Recursos y Aplicaciones del FCI 2007



### Cuadro II Recursos y Aplicaciones del FEPI 2007



# Korporazioko euskara plana

**Urratsez urrats, emandakoak finkatzen eta hurrengoak lotzen.**

Honakoak izan ziren 2007. urtean Korporazioko Euskara Batzordeak eta bere gidaritzapean diharduen Mahai Teknikoak, 2005-2008ko Plan Estrategikoari eutsiz, 2007. urtean burututako lanei buruz eginiko balantzea.

## **Euskara Normalizatzeko Oinarrien zabalkundea**

Oinarrien zabalkundearen gainean euskara batzordekideek eta Gestio Sozialak gogorazte eta jarraipen lanetan jardun zuten 2007an. Jasotako datuen arabera, Oinarrien berri 69 kooperatibatako organoren baten eman zen; zabalkunde hori modu honetan multzoka daiteke: 39 Kontseilu Errektoretan, 31 Zuzendari Kontseilutan, 26 Kontseilu Sozialetan, 49 Euskara Batzordetan, 15 enpresatan eraturako eskualdeko batzordeen bidez eta kooperatiba batek Batzar Nagusian. Gainerako 36 kooperatibetan ez zen inongo zabalkunderik egin.

Euskara Normalizatzeko Oinarriak gogoraraziz lehendakari guztiei bidalitako eskutitzaren eraginez, zenbait kooperatibak jakingura azaldu zuen. Horren eraginez, hain zuzen, Gasteizko kooperatibei zuzendutako aurkezpen saioa antolatu zen. Ekitaldia Coinman egin zen eta bertan izan ziren gainerako kooperatiba arabar gehienak: Aurrenak, Urssa, Loramendi eta Electra Vitoria. Azken horren lehendakariak gainera, Electra Vitoria abian duen euskara planari buruzko azalpen argiak azaldu zituen eta oso baliagarria suertatu zitzaion gainerakoei euskara plan batera lehen hurbilpena egiteko.

Aurrera begira Euskara batzordeak ontzat jo zuen Oinarrien zabalkunderako bide berriak urratzea, hala nola, Mahai Teknikoak proposaturikoa: gerente berrien harreran eta 2009-2012 Plan Estrategikorako jarraibideetan Euskara Normalizatzeko Oinarrien berri ematea.

## **Hauspoa**

Euskara Normalizatzeko Oinarriak lantzerakoan kooperatiba aurreratuenen beharrari erantzuteko asmoz 2007rako aurrekusi zen bilgunea ez eratzea erabaki zen azkenean. Arrazoia, bikoizketa arriskua saihestea. Prozesua prestatu ondoren Mahai Teknikoa egitasmoari ekiteko zegoela, Jaurilaritza bere ziurtagiriaren proiekturako proba pilotuekin hasi zen eta horien artean gainera baziren korporazioko enpresa bi. Horrela, bada, Hauspoa



ekimenarekin jarraitzeak ebaluatzeko sistema bikoiztea ekarriko lukeelakoan, Mahaiak proposatuta Batzordeak Hauspoa egitasmoa bertan behera uztea erabaki zuen. Alabaina, Mahaiak Lan-Hitzeko ziurtagiriari jarraipena egiteko konpromisoa hartu zuen eta puntuaziorik onenak litzuketen kooperatiben artean Hauspoan oinarritutako truke gunea sortzeko aukera aztergai utzi zuen.

## **Eskualdetako Euskara Batzordeak**

Eskualdetako hiru batzordeak 2007. urtean launa bilera egin zituzten. Batzordeetan honako enpresa hauek hartu zuten parte: Goierri Ederfil, Becker, Eredu, Ampo, Orkli, Irizar, Hertell eta Urola; Nafarroan Mapsa, Ortza, Embe-ga, Victorio Luzuriaga Tafalla eta Maier Navarra; eta Lea Artibain Eika, Fagor Arrasate -Markina-, Cikautxo, Lealde





eta Kide. Aurrera begira hiru batzordeen dinamizazio lanekin aurrera jotzea erabaki zen eta baita Araban aukera horri lantzea ere.

### Euskara planak

MONDRAGON korporazioan euskara planak gehitzearen helburuaren haritik, 2007an 8 kooperatiba gehitu zitzairen ordura arteko zerrendari: Ulma Eraikuntza, Estarta Rectificadora, Lana, Goimek, Onapres, Kide, Ulma Orga Jasotzaileak eta Fit Automocion. Horrela, bada, guztira 58 kooperatiba konputatu ziren 2007an.

### Euskara planen bilduma

Koordinazioa hobetzeari dagokion ildo estrategikoan jasotakoari helduz, 2007an euskara planen bilduma osatzeko datuak biltzeari ekin zion Mahai Teknikoak. Helburua: ezagutza elkarlana eta esperientzia trukea gauzatu ahal izateko, kooperatibei, euskara plana izan ala ez, korporazioko kide diren enpresetako euskara planen erreferentziak eskuragarri ipintzea,

41 kooperatibetako euskara planei buruzko zenbait datu jaso ziren: ENO autoebaluazioaren neurketaren emaitza, lorpen arrakastatsuak metodologian, erabileran, eta egituraketan, aurrera begirako kezka nagusiak, etab...

Bildumaren zabalkunderako 2008an aplikazio informatiko bat prestatzea eta estraneten eskuragarri ipintzea erabaki zuen Batzordeak.

### Euskarazko software azterketa

Euskara Batzordeak proposatuta aplikazio informatiko erabilienei buruzko azterketa gauzatu zuen Mahaiak korporazioan. Lagintzat kooperatiba mahaikideak hartuta, 24 galdera-sorta jaso ziren eta. Honako ondorio hauek atera ziren, bestak beste: a) produktu ez estandar asko daude eta gehienak gaztelania hutsean, b) aurrerapausorik handienak intranetean eman dira, c) etxean sortutako aplikazioetan ahalegin berezia antzematen da eta d) hornitzaile ugari azaldu da.

Orain arte ez genuen lehen argazkia ateratzea lor-tu bazen ere, sinergiak aprobetxatzeko aurreikusitako baliagarritasunerako motz geratu zela ondo-

riotzatu zuen Euskara Batzordeak eta 2008an beste azterketa egitea erabaki zuen, baina bigarrenengo horretan hornitzaileen bidea jorratuz; alegia, informazioa hornitzaileei eskatzea.

### KHSF

Kooperatiba arteko Hezkuntza eta Sustapen Fondoak euskara planetarako zuzendutako diru laguntza %4,2 hobetu zuen eta gainera banaketarako irizpideak egokitu egin zituen.

Horrela Nafarroako Batzordeak diskriminazio positibo eskatuaz eginiko proposamena aintzat hartuta eta Mahai Teknikoaren proposamenarekin bat eto-

## MONDRAGON korporazioan euskara planak gehitzearen helburuaren haritik, 2007an 8 kooperatiba gehitu zitzairen ordura arteko zerrendari. Horrela, bada, guztira 58 kooperatiba konputatu ziren 2007an.

rriz, Euskara planetarako bideratutako fondoaren %10, gehigarri gisa eta zenbait irizpideen arabera, Nafarroako kooperatibengana bideratzea erabaki zuen Euskara Batzordeak eta gainerakoa ohiko irizpideen arabera banatzea: %20 diseinuetarako (45.000 €) eta %80 inplementazio kostuetarako (180.000 €).

### Bestelakoak

2007ko **Kongresukideen Batzarrean** euskararen erabilera (%45) aurreko urtekoa baino 6 puntu hobea izan zen; hala ere, 2004an izandako %60ko erabileratik urrun geratu zen.

Bestalde Korporazioko **Batzorde Iraunkorrean** zuzendari euskaldunak euren deskarguak euskaraz egiteari ondo eutsi zioten eta bigarren seihilekoan, euskaraz ulertzeko arazorik ez zegoela, aldi bereko itzulpen zerbitzua alde batera lagatzea erabaki zuen Batzorde Iraunkorrak. ■

# Mondragon Unibertsitatea

**Guztira 3.702 ikasle daude matrikulatuta 2007-08an, horietatik 3.248 graduako titulazioetan.**

## **Ikasketak**

**Graduko ikasketari** dagokionez, 2007-08 ikasturtean ez da titulazio berririk ezarri, helburua delako 2008-09an Europar Esparrura moldatutako titulazio berriak eskaintzen hastea. Horretarako, kurtso honetan zehar buru-belarri aritu da unibertsitatea Ingeniaritza eta Enpresa Administrazio eta Zuzendaritza arloko ikasketen birdiseinua garatzen, eta dagoeneko aurkeztu dira Hezkuntza Ministerioan 8 titulazio berriak.

Izan ere, 2008/09 urteaz geroztik, Goi Mailako Hezkuntzaren Europar Espaziora egokitutako zortzi titulazio eskainiko ditu MONDRAGON UNIBERTSITATEAK. Horrela, eskaintza akademikoa **europar espaziora egokitu duen lehenengo** unibertsitatea izango da Euskal Herrian. Egokitzapen horrek agerian utzi du MONDRAGON UNIBERTSITATEAREN izaera berritzaile eta aitzindaria, zazpi urte baino gehiago eman baititu Mendeberrri izeneko hezkuntza ereduarekin lan egiten. Eredu hori bat dator europar espazioaren eskakizunekin, eta hezkuntzaren bikaintasunari begira ezarrita dago. Zalantzarik gabe, MONDRAGON UNIBERTSITATEAREN apusturik garrantzitsuenetako bat izan da, eta bere helburua enpresa eta erakundeetan sortzen ari diren premia eta aldaketei erantzutea da.

Graduondoari dagokionez, urtero bezala, 2007-08an ere eskaintza osatzen eta aberasten jarraitu du unibertsitateak. Aurten, hain zuzen ere, Euskal Kultur-gintzaren Transmisioan aditu ikastaro berria ezarri da, HUHEZIn eskainia. Horretaz gain, hezkuntza iraunkorraren atalean ere hainbat eta hainbat dira ikasturtean zehar eskaintzen diren ikastaro luze nahiz laburrak, unibertsitatea osatzen duten fakultateen ezagutza arloen testuinguruan.

**Ikasle kopurua:** Guztira 3.702 ikasle daude matrikulatuta 2007-08an, horietatik 3.248 graduako titulazioetan.

## **Nazioarteratzea**

Esparru honek ere goranzko bilakaera erakusten jarraitzen du. Gero eta gehiago dira atzerrira ikasketak osatzera joatea erabakitzen duten ikasleak - ehunetik gora- eta, orain bi urte abian jarritako plan berri bati esker, praktikak edo eta karrera amaierako proiektua atzerrian egiteko aukera ere eskaintzen du MONDRAGON UNIBERTSITATEAK. Ikasturte

honetan 100 ikasle inguruk egingo dute egonaldi praktikoa Alemania, Belgika, Danimarka, Finlandia, Frantzia, Holanda, Txekiar Errepublika, EEBB, Eslovakia, Polonia, Ingalaterra, Gales, Eskozia, Suedia, Hego Amerika, Txina, Indian... Horren harira, MONDRAGON UNIBERTSITATEAK MCCrekin sinatu berri duen hitzarmenari esker, Korporazioak atzerrian dituen delegazioetan ere proiektua eta praktikak egiteko aukera izango dute aurrerantzean MUKo ikasleek.

Bestalde, 40 atzerritar inguru izan ditugu MUn berriaren ikasketak burutzen, eta irakasleen mugikortasuna ere urtez urte handitzen doa.

## **Berrikuntza eta Ekintzailetasuna**

MONDRAGON UNIBERTSITATEAK berrikuntza eta enprendizajearen aldeko apustua egin du, ikasleei ematen dien prestakuntzatik haratago joateko formula gisa. Horregatik, ikasleen eskuetan jarri ditu zenbait tresna eta plan integral bat, EKITEN, ikasleen eta irakasleen artean enprendizajea sustatu eta ekintzaile espiritua bultzatzeko eta, horrela, enplegua sustatzeko eta lehiakortasuna hobetzeko, enpresa proiektuak bultzatzearen bidez.

Aurten, Ekintzailetzaren inguruko II. Topaketa eta Enpresa Ideia Berrien Lehiaketa antolatu ditu, "Mondragon Ekiten" ekimenaren barruan. Helburua, enprendizajea sustatzeaz gain, balio erantsiko produktuak, prozesuak, zerbitzuak edo negozioak sortuko dituzten ideia berritzaileak sustatzea da.

## **Ikerketa eta hirugarren zikloa**

MONDRAGON UNIBERTSITATEAK dituen hamar urteetan, ikerketa eta garapenaren bilakaera handia izan da. Ikerketari eskainitako orduak nabarmen areagotu dira azken urte hauetan. Aldi berean, enprekin dagoen harremana estutu egin da, beraiekin gero eta proiektu gehiago garatzen diren heinean. Batez beste, ikerketa eta berrikuntzara irakasleek eskainitako dedikazioa %34koa izan da 2006/07 urtean.

Ikerkuntza lan hori unibertsitateak duen 12 ikerketa lerroetan kokatzen da.

Era berean, MONDRAGON UNIBERTSITATEAN irakurritako tesi kopuruak igotzen jarraitzen du urtez urte. 2006-07 ikasturtean 16 tesi irakurri ziren, eta 2007-08an dagoeneko 8 irakurri dira. Guztira, 38 dira MUn irakurritako tesiak. ■



# Arizmendi ikastola

2007 ekitaldian ikastolak ekitaldi askotan parte hartu du.

## Etengabe zerbitzua hobetzeari begira

2007an Ikastolak eskaintzen dituen zerbitzuak hobetzeari buruz bi gai aipatu behar dira, batez ere.

Arizmendi ikastola eratu zenetik, bailarako eta ikastolako partaide asko eta askoren buruan Batxilergoa Arrasatera berriro ekartzeko gogoak esne jarraitzen zuen. Eta kontua da hurrengo ikasturtetik aurrera ikasleek eta familiek aukera hori izango dutela.

Aldi berean, 2007an zehar Umezaintza ikaragarri hazten ikusi ahal izan dugu. Nabaria da Ikastolak gizarteak beharrezkotzat duen premia bati erantzuten diola, eta gurasoak euren haurrek bertan jasotakoagatik gustura sentitzen direla baita ere. Izan ere, 2007ko ikasturte honetan zehar, Umezaintzako zerbitzuaren luzapen gisa, Arrasateko Uribarri auzoan beste gune bat zabaldu da, eta 42 haur izan ditu lehenengo urtean.

## “Ikastola bizirik dago”

Ohikoak direnez gain, 2007an beste hainbat adierazle izan dira:

- Batxilergoko 80 ikasleek eta 6 irakasleek El Ayun kanpamenduan ahaztu ezinezko esperientzia solidarioa bizi izan zuten.
- Euskal Herriko 400 neska inguru futbolearen aritu ziren Arizmendi Kirol Elkarteak Gabonetan antolatutako nesken “Lehen futbol topaketari” esker.
- Gurasoak eta irakasleak astero antzerkiaz gozaten eta elkarrekin disfrutatzen ikusi ditugu eta, gainera, kilometroen jaietan sortutako ideari erantzunez, guraso batek sortutako “Bertsorape-roak” lana antzeztu ziguten beste guztioi.
- 320 ikasle eta 55 begirale gure uztailleko udalekue-tan parte hartzeri animatu dira, eta kopuru hori ikastolak duen barne bizitzaren adierazle garbia da.

## “Irekitasunez bidea egiten”

- Europako zenbait herrialderekin ohiko bihurtu dira harremanak eta elkartrukeak. Aurrekoan musika eta oraingoan antzerkia aitzakia direla, Alemaniako Trabent-Trabacheko Institutuan egon ziren gure ikasleak eta alemaniarrek, geroago geurean elkarrekin egindako antzezlanen han eta hemen ezagutzera ematen.
- Leonardo beka europarrari esker, gure Lanbide Heziketa bost ikasleek euren praktikak Europako herri ezberdinetan burutu dituzte.



- Bretoiekin ohiko, urteroko, bihurtu da elkartrukea. Jandirik urteak daramatzen harreman honek hizkuntzen lanketa eta herrialdeen arteko ezagutza ditu helburu. Familiako bihurtu zaigun bisitaldia da.
- Eta, Trentoko lurraldetik Otalarara etorritako bisitaldi batek bere fruitua eman zuen, gure kasuan. Bertan ezagutu eta Trentoko Tione herrixkan kokaturiko ikastetxe kooperatibo baten eta Arizmendi ikastolaren artean gauzatu da aurtengoan “kooperatibismoaren” gaia duen elkarlana eta elkartrukea. ■

## ISO 9001 ziurtagiria

2007ko abenduan AENORek ISO 9001/2000 ziurtagiria aitortu die Arizmendi Ikastolako Zerbitzu Orokorrei. Gure emaitza ekonomikoak onak dira eta, ahalegin handiz bada ere, gure inbertsioek sortutako zorpetzeari aurre egiteko gai izaten ari gara. Gure ikasleen emaitza akademikoak onak dira, kanpokoan batez bestekoaren gainetik gaude, eta eskola porrota, berriz, oso txikia da, ohikoa baina dezente txikiagoa.

# La gestión ambiental

**En la memoria medioambiental correspondiente a 2.007 destaca la reducción en el consumo de recursos: energía, agua y materiales. Al finalizar el año 51 empresas de MONDRAGON contaban con acreditaciones ISO 14.001 de gestión medioambiental.**



## Consumo de recursos

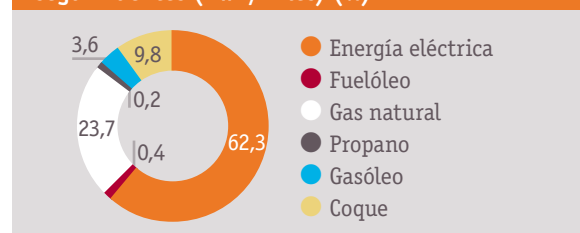
En lo que respecta al **consumo de energía, agua y materiales**, todos ellos han experimentado a lo largo de 2007 un descenso respecto a los valores del año precedente.

**Energía:** El consumo total de energía en el año 2007 fue de 403.37 Kwh/miles de € de facturación, experimentado un ligero descenso respecto del año 2006. Este indicador está sometido a variaciones estacionales en función de la climatología, por la influencia que tiene en su valor el consumo de energía para calefacción.

**Agua:** Se observa que el consumo correspondiente al año 2007 es muy inferior al del 2.006 en relación con el número de trabajadores. Esto supone un incremento en el ahorro de este recurso natural recuperando la tendencia que se venía observando en los años precedentes al 2006. El 60% del consumo de agua procede de la red de abastecimiento y se emplea para usos sanitarios, mientras que el resto es agua captada procedente de pozos subterráneos o corrientes fluviales para uso fundamentalmente industrial.

**Consumo de materiales:** El valor de 2007 se mantiene en parámetros similares al año precedente, con una ligera disminución que permite mantener la tendencia a la baja iniciada en 2.005. En cuanto a la composición del consumo de materiales, el 61% de las materias consumidas corresponden a materiales metálicos, seguidos de materiales arenosos y los materiales para embalajes, con un 15 % y un 14 % del total de materiales respectivamente.

**Consumo de energía según fuentes (Kwh/Miles) (%)**





## Emisiones atmosféricas, vertidos y residuos

**Calidad del aire:** Las emisiones de gases que contribuyen al efecto invernadero se han incrementado ligeramente respecto a los niveles de los años anteriores. Los gases acidificantes en cambio, han sufrido un ligero descenso.

Tampoco se registran variaciones significativas en las emisiones de COVs, que disminuyen muy levemente respecto al 2.006 como consecuencia de las medidas implantadas por las empresas para el cumplimiento de la legislación vigente.

**Calidad del agua:** El caudal de vertido de aguas residuales ha experimentado un ligero descenso, lo que está relacionado con la disminución producida en el consumo de agua. En lo que a la composición de los vertidos se refiere, se observa que los valores son muy similares en este periodo respecto de los anteriores, en relación a DQO, sólidos en suspensión, metales pesados, aceites y grasas y nutrientes. La DBO en cambio, ha sufrido un ligero incremento respecto a años anteriores.

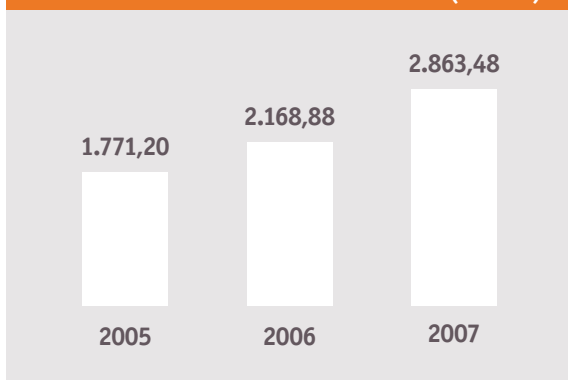
**Generación de residuos:** La generación de residuos se ha incrementado ligeramente respecto a años anteriores, rompiéndose la tendencia de disminución iniciada en 2.005, correspondiendo a 2.007 un valor de 101,28kg/miles € de facturación, de los que un 44,19% han sido valorizados. Esto implica que el volumen de residuos valorizados se ha incrementado en 1.39 puntos respecto al 42.8% que representaban en 2.006.

## Gestión Medioambiental

**Formación, sensibilización y comunicación medioambiental.** Durante el año 2007 se han impartido 6.726 horas de formación, que aunque inferior al del año 2.006, se mantiene en valores elevados en relación con el nivel de madurez de las organizaciones en la gestión medioambiental.

**Gastos e inversiones medioambientales.** El gasto en gestión medioambiental también se ha incrementado en 2007, manteniéndose la gestión de residuos como el principal tipo de gasto, representando un 83% sobre el total del gasto. En relación a las inversiones medioambientales, cabe señalar que también han experimentado un claro incremento respecto al año anterior.

Total de inversiones medioambientales. (Miles €)



**Grado de cumplimiento de la legislación:** Se observa que el porcentaje de autorizaciones administrativas obtenidas sobre las totales requeridas se mantiene en un porcentaje muy similar y corresponde fundamentalmente a situaciones en las que las solicitudes se encuentran en proceso de tramitación sin resolución.

Sin embargo, es preciso resaltar q estos datos corresponden a empresas que están desarrollando una ges-

**Al finalizar 2007 un total de 51 empresas integradas en MONDRAGON disponían de certificaciones de sistemas de gestión medioambientales ISO 14.001, y que 4 cooperativas contaban con la acreditación EMAS.**

tión ambiental avanzada sujeta a requisitos establecidos por las normas de referencia. Quedaría pendiente por determinar cual es el grado de cumplimiento en aquellas organizaciones no sujetas a estos requisitos y cuya situación global se desconoce.

Por otro lado, cabe consignar que al finalizar 2007 un total de 51 empresas integradas en MONDRAGON disponían de certificaciones de sistemas de gestión medioambientales ISO 14.001, y que 4 cooperativas contaban con la acreditación EMAS.

Asimismo, es reseñable que en los últimos meses se han publicado dos nuevos textos legales de carácter ambiental a los que conviene prestar atención por su posible trascendencia y su aplicación a un amplio espectro de cooperativas: la Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental y el Real Decreto 105-2008 que regula la producción y gestión de residuos de construcción y demolición. ■

# Satisfechos laboralmente

## Se mantiene la satisfacción laboral en relación a encuestas precedentes en las cooperativas.

El índice de satisfacción laboral se mantiene prácticamente en el mismo nivel con respecto al último año aunque sufre una mínima disminución, apenas significativa. Esa es la conclusión que se desprende de los trabajos realizados a lo largo de 2007 por el área de Estudios Socioempresariales de Otorora, en base a las 4.489 encuestas realizadas en 24 empresas de MONDRAGON (en 2006 fueron 2.625 encuestas de 15 empresas).

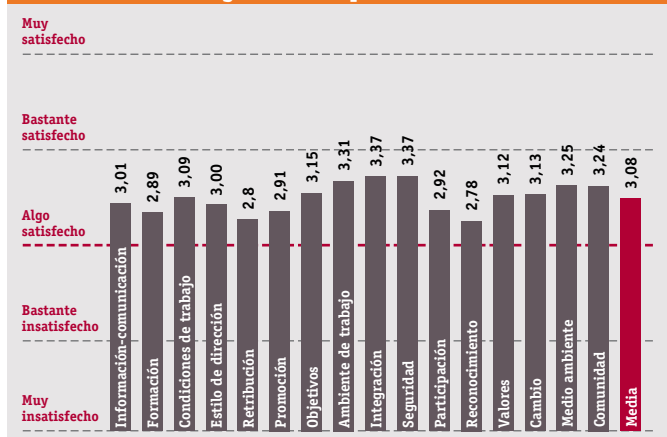
En términos generales, se puede concluir que el colectivo está satisfecho con todos los factores analizados aunque la valoración global (3,08) ha disminuido algo con respecto a 2006 (3,09). Pero la comparación más lógica se debe realizar con respecto a los datos de 2005, ya que nuestras empresas realizan análisis cada dos años, y por lo tanto el cotejo es más homogéneo, ya que son prácticamente las mismas cooperativas las que realizan la encuesta. Pues bien, con respecto a los datos de 2005 (la media global fue de 3,06) el índice de satisfacción repuntó en +0,20 puntos, habiendo mejorado la mayoría de los aspectos estudiados.

El valor menos puntuado hace dos años fue la "Retribución"; en 2007 la percepción ha evolucionado positivamente con +0,14 puntos de mejora respecto a 2005. También el factor "Reconocimiento", que había obtenido una valoración discreta hace dos años, experimenta una ligera mejoría en su percepción (+0,05 puntos). En cualquier caso, siguen siendo los ítems peor valorados y por lo tanto ambos siguen siendo susceptibles de mejora.

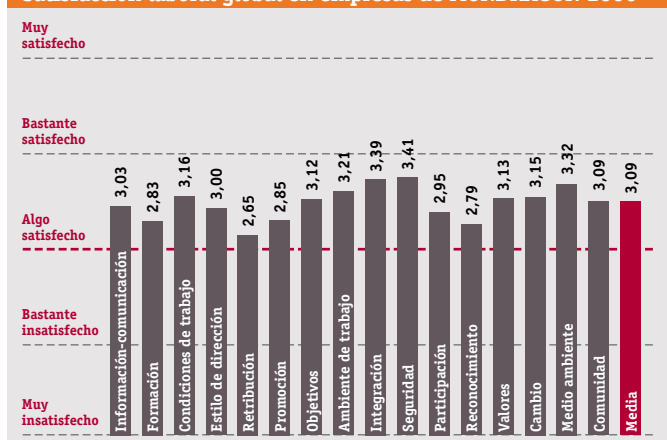
Una vez más, los factores más valorados han sido la "seguridad de empleo y futuro", y le sigue de cerca la "Integración y sentido de pertenencia a la cooperativa" a la empresa.

El margen de mejora sigue siendo amplio y se espera que con la implementación del nuevo Modelo de Gestión Corporativo –muchas cooperativas ya están realizando la autoevaluación según este nuevo modelo–, se tomen las acciones de mejora pertinentes para desarrollar de forma integral las empresas de MONDRAGON en coherencia con los valores cooperativos. ■

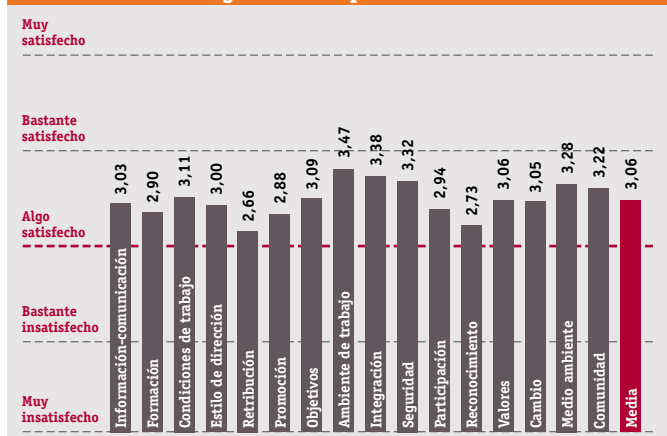
Satisfacción laboral global en empresas de MONDRAGON 2007



Satisfacción laboral global en empresas de MONDRAGON 2006



Satisfacción laboral global en empresas de MONDRAGON 2005





# Seguridad y salud laboral

## 2007 fue un año de importante actividad en el ámbito de la seguridad y salud laboral, a pesar de las dificultades para contar con el número de profesionales deseados.

Se puede decir que el ejercicio 2007 no ha resultado tan bueno como lo deseado; por un lado, no se ha podido contar con el número de profesionales necesarios, especialmente en lo referente a profesionales sanitarios, ya que existen importantes dificultades para ello; y por otro, tampoco se ha podido continuar con la tendencia favorable de reducción de la siniestralidad de los ejercicios precedentes. No obstante, el ejercicio también tiene aspectos positivos que reseñar.

Poco a poco se van integrando los aspectos básicos de la prevención de riesgos laborales en los sistemas de gestión de las empresas. La labor de los profesionales del servicio de prevención juega un papel fundamental en la gestión y ejecución de las actividades preventivas, destacando por su importancia su función de asesores a todos los niveles de la empresa y en la promoción activa de la integración de la prevención de riesgos laborales.

### Los números del balance

Las magnitudes que a continuación se señalan, son indicadores de la importante actividad desarrollada a lo largo del ejercicio 2007 en el conjunto de las 99 empresas asociadas pertenecientes al Servicio de Prevención Mancomunado Lagunaro-Mondragon:

- 11.512 puestos evaluados para el control de riesgos por agentes químicos, físicos, biológicos, riesgos de seguridad, ergonómicos y psicosociales.
- 186 actividades realizadas en relación con los planes de emergencias y que han supuesto un incremento de actividad respecto a años anteriores superior al 25 %, especialmente en actividades como la formación de los equipos de intervención y la realización de simulacros.
- 3.312 planes de acogida ejecutados, por incorporación a la empresa, incluyendo en todos ellos información sobre aspectos relativos a la seguridad y salud laboral en el entorno del puesto de trabajo.
- 13.894 reconocimientos médicos específicos y orientados a la prevención de la salud por riesgos, además de otras muchas actividades entorno a la prevención y promoción de la salud en general.
- 6.142 trabajadores han recibido formación específica en materias relacionadas con la prevención y se ha formado a 58 Delegados de Prevención.



- 475 reuniones de Comités de Seguridad y Salud, lo que significa un alto nivel de participación en la gestión de la seguridad y salud laboral.
- 37 empresas se han sometido a la Auditoría Reglamentaria a lo largo de este ejercicio.
- 13 empresas ya disponen la certificación OHSAS 18000.

### Coordinación de actividades

Otro de los temas, al que se ha dedicado especial atención en las empresas asociadas es la coordinación de actividades empresarias. Cada día son más las situaciones de concurrencia de empresas que se deben gestionar desde Lagunaro-Mondragon para cumplir con las obligaciones del ámbito de la prevención de riesgos laborales. Para ayudar en esta dimensión se viene trabajando en la elaboración e implantación de procedimientos de actuación. Sin duda, una buena labor tractora que se extiende más allá de la gestión de los riesgos de las empresas asociadas.

Para terminar, citar la producción de herramientas de alta calidad desarrolladas para la gestión y ejecución de las actividades a desempeñar por todos los profesionales del servicio de prevención y, sobre todo, la valoración altamente positiva de los planes de formación continua realizados para todo este colectivo. ■

# Proyectos de cooperación

**Durante 2007 el trabajo de MUNDUKIDE se centró en completar el “relanzamiento” de sus proyectos de cooperación con países en vías de desarrollo.**



Manuel, líder de CIPA, en la carpintería y fábrica de piensos en Mitemeleté.

A lo largo de 2007 se han diseñado nuevas fases, de 2 años aproximadamente, para los proyectos más importantes de MUNDUKIDE. Asimismo, se han presentado a concursos de subvenciones del Gobierno Vasco (se diseñaron planes de entre 1,5 y 2 años en 5 proyectos –2 Marrupa, 1 Guinea, 1 Brasil, 1 Cuba) logrando financiación pública para todos ellos. También se ha conseguido, por primera vez, ayuda financiera de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el proceso de identificación de un distrito en Mozambique y formulación de un nuevo programa.

## **Programa Marrupa (Mozambique)**

A lo largo de 2007 se ha seguido trabajando y acompañando a diferentes empresas participativas locales. Se terminó el ejercicio con 33 socios en 6 empresas participativas –entre ellas una de nuevo cuño, OVALA, dedicada al fomento caprino–. En desarrollo agrícola, se ha trabajado con 520 personas en una superficie de más de 200.000 m<sup>2</sup> de huertas; 35 campesinos dedicados al cultivo de arroz,

con más de 13.000 m<sup>2</sup>; y 25 campesinos se han ocupado de todas las labores asociadas a las cabras –el rebaño alcanza las 60 cabras–.

Además, se han otorgado 19.500 euros de crédito entre 328 agricultores, con una devolución del 92% (incluyendo intereses).

Otro aspecto a destacar fue que durante 2007 se dio por finalizada la colaboración con Intermon-Oxfam en Marrupa, asumiendo MUNDUKIDE la gestión directa del programa previa legalización en el país de la organización.

## **Proyecto CIPA en Mitemelete (Guinea Ecuatorial)**

Se ha realizado la construcción de las diferentes naves y equipamientos de la granja avícola y se ha iniciado la producción. Debido a varias dificultades y retrasos se decidió: 1) cambiar de proceso de producción de carne de pollo a producción de huevos. 2) Envío de cooperante para 2 años para apoyo y seguimiento del proyecto. 3) Replanificar



el proyecto agrícola. En marzo se inició con una producción de 500 aves y se amplió hasta 2.000 aves en septiembre. Durante 2008 se pretende aumentar la producción hasta 8.000 aves y afianzar en ese volumen toda la gestión de la cooperativa y la formación de los socios trabajadores.

En el área agrícola del proyecto CIPA, hasta ahora apenas se ha trabajado con campesinos, no se le ha dedicado tiempo y recursos suficientes. En 2007 se ha diseñado un proyecto complementario y exclusivo de desarrollo agrícola, con unos plazos de 6-8 años, y que se lanzará a lo largo de este año.

### Ecuador (CAIA), Colombia (COPAC) y Perú (CEDEPAS)

Se ha continuado dando apoyo y asistencia de forma habitual. Para los proyectos de Ecuador y Colombia se ha realizado una evaluación del seguimiento de Mundukide y de resultados que se obtienen. La conclusión es que no es viable el acompañamiento de esta forma, a lo que habrá que darle solución en 2008.

### Cuba y Brasil

Cabe subrayar el inicio de actividades en terreno de los proyectos durante 2007.

Tanto en Brasil como en Cuba se firmaron sendos acuerdos de colaboración con las instituciones locales con las que cooperamos, MINAZ en Cuba y el MST en Brasil, como paso previo de la colaboración. Este inicio se ha basado en formaciones a emprendedores y el análisis de planes de negocio de actividades existentes y nuevas ideas.

En el proyecto de Cuba se impartieron varios cursos en Cuba y se realizó una formación de 5 semanas en Mondragon a 8 candidatos seleccionados (emprendedores), junto con otros 5 líderes "políticos". Se concretaron proyectos de emprendizaje, desarrollando el análisis y elaboración de cada plan de negocio... Se le dará continuidad, en fase ejecutiva, durante el 2008 con 3 ó 4 proyectos seleccionados.

En Brasil, además de im-



Participantes de una formación impartida en Brasil.

partir varios cursos en Brasil, durante noviembre se impartió una formación en cooperativismo a líderes regionales del MST con el objetivo de compartir visiones y principios de actuación. A finales del ejercicio se consiguió a su vez revisar y concretar la situación actual de las empresas existentes en la región y definir los planes de gestión para 2008, todo ello basado en la formación impartida.

### Intercooperación

Durante 2007 se realizaron de forma habitual las otras actividades de intercooperación: Intercambio de experiencias TRUKE, prácticas de alumnos en los países del sur, formación a otras ONGDs en estudios de viabilidad, charlas, exposiciones, etc. ■

#### Evolución de ingresos 2004-2007

	2004	2005	2006*	2007*
Total ingresos	598.680	1.086.074	1.267.205	1.432.354
Cooperativas	327.965	668.810	589.176	636.697
Instituciones Públicas	151.126	185.796	458.586	585.819
ONGD locales	99.700	197.252	157.100	165.000
Particulares	14.577	20.544	26.732	27.511
Otros ingresos	5.312	13.672	35.611	17.327

\* Cuentas auditadas por Gasso Auditores

#### Evolución de fondos destinados a proyectos 2004-2007

Fondos destinados	2004	2005	2006*	2007*
Total destinado	418.804	888.586	1.176.365	1.071.491
Marrupa (Mozambique)	184.230	518.778	570.728	496.941
CIPA (Guinea Ecuatorial)	0	62.244	328.547	323.521
Otros (Colombia, Ecuador, ...)	111.098	113.458	121.945	41.626
CEDEPAS (Peru)	123.476	189.180	140.224	68.958
Cuba	0	4.926	14.921	117.376
Brasil	0	0	0	23.069

\* Cuentas auditadas por Gasso Auditores

# Novedades Normativas

## Un repaso a las principales novedades normativas de 2007 que afectan a nuestras cooperativas.

Entre las novedades normativas de mayor interés para nuestras cooperativas producidas a lo largo de 2007 cabe destacar las siguientes:

- En relación con la reforma contable que ha entrado en vigor con efectos 1 de enero de 2.008:
  - La aprobación de la Ley 16/2007, de 4 de julio, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea.
  - El Real Decreto 1.514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.
  - El Real Decreto 1.515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.
- En relación a la reforma fiscal de los Territorios Históricos:
  - En el IRPF, cabe destacar que la fiscalidad de las ganancias patrimoniales y de los rendimientos de capital mobiliario ha seguido el tratamiento aplicado en la reforma fiscal estatal.
  - En el IS (Impuesto de Sociedades), se han reducido y eliminado de forma progresiva las deducciones; y el tipo impositivo ha pasado, con carácter general, del 32,6 al 28% y el de las cooperativas del 21% al 20%.

En Gipuzkoa, no obstante, estas medidas sólo han resultado de aplicación a los efectos del ejercicio 2.007, habiendo sido anuladas para los ejercicios posteriores.

Es previsible que a lo largo del presente año las tres Diputaciones traten de consensuar una regulación armonizada del Impuesto de Sociedades de aplicación para el ejercicio 2008 y siguientes.



## En el IS (Impuesto de Sociedades el tipo impositivo ha pasado, con carácter general, del 32,6 al 28% y el de las cooperativas del 21% al 20%.

- También cabe destacar como novedades normativas las siguientes:
  - La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que obliga a poner en marcha medidas para asegurar el derecho a la igualdad de trato y oportunidad, así como la prevención del acoso sexual y acoso por razón de sexo.
  - La Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo, destacando la inclusión de la prestación de paternidad en el catálogo de prestaciones de Lagun Aro EPSV. ■



# MONDRAGON interesa

**Cerca de 6.000 personas se acercaron en 2007 a conocer la Experiencia Cooperativa.**

El número de visitas recibidas en Mondragón suele ser un indicador bastante objetivo del interés que despierta la Experiencia Cooperativa a lo largo y ancho del mundo. Pues bien, en 2007 cerca de 6.000 personas se acercaron hasta nosotros para conocer in situ nuestra singular forma de hacer empresa y desarrollo social. Algunos de los visitantes, que acuden para media jornada, visualizan el diaporama corporativo y participan en una explicación adicional para comentar aspectos de nuestro funcionamiento. Otros muchos desean conocer más en profundidad la Experiencia a través de seminarios (se impartieron 21 con una duración de dos a cinco días) en los que se analizan los detalles de la historia del grupo, la cultura, valores y principios cooperativos, nuestra organización interna corporativa, de las divisiones y de las propias cooperativas de base, la situación actual, los problemas a los que nos enfrentamos con la globalización de la economía y la internacionalización de nuestras ventas y plantas productivas, las sinergias y economías de escala que conseguimos con la intercooperación que practicamos, etc. Uno de los aspectos que más llama la atención es la intercooperación en movimientos de personas y de fondos económicos que efectuamos entre las cooperativas.

En el capítulo de difusión cooperativa, también cabe reseñar que en 2007 se impartieron 35 conferencias, la mayor parte de carácter internacional, a las que asistieron más de 2.000 personas.

## Internet

Otra vía de acceso a la información sobre MONDRAGON es Internet, a través del sitio web [www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com). A lo largo de 2007 recibimos en este sitio web más de 200.000 visitantes "virtuales" que accedieron a 800.000 páginas de información sobre nuestra Experiencia.



## MONDRAGON en la prensa

Asimismo, la actividad socioempresarial de las cooperativas de MONDRAGON suelen tener habitualmente eco en los medios de comunicación. La medios de Euskal Herria se suele centrar más en las noticias que se generan con motivo de la actividad empresarial y social de nuestras empresas, mientras que los medios internacionales se ocupan más de la historia y de la fórmula cooperativa. ■

**En el capítulo de difusión cooperativa, cabe reseñar que en 2007 se impartieron 35 conferencias, la mayor parte de carácter internacional, a las que asistieron más de 2.000 personas.**



# Buenas personas en tiempos del mal

**Cuesta rescatar historias de bondad no porque sean pocas sino porque están escondidas a los ojos de la mayoría como si la bondad y la valentía estuvieran forzadas a la modestia.**

**Jose M<sup>a</sup> Larrañaga**

Al recordar nuestra vida pasada la conciencia nos puede hacer verter lágrimas de vergüenza por todas las buenas acciones que no dejaron huella porque no tuvimos el coraje de llevarlas a cabo.

Es terrible recordar que pudimos ser injustos con personas a las que, por cobardía, las dejamos solas en manos de la injusticia o de malvados sin escrúpulos. Siempre producen más repugnancia y rechazo los ayudantes y los jaleadores que los propios torturadores y podemos pensar que la conciencia individual sigue el mismo criterio a la hora de juzgar los comportamientos personales. El recuerdo del silencio infame, la memoria de una deserción a las propias creencias, tiene que doler en el alma como plomo derretido.

Siempre conviene recordar, como terapia sanadora, a personas que actúan bien en tiempos del mal porque ello nos reconcilia con la humanidad y permite la esperanza en la "raza humana".

A veces, cuesta rescatar historias de bondad no porque sean pocas sino porque están escondidas a los ojos de la mayoría como si la bondad y la valentía estuvieran forzadas a la modestia. Hoy me vas a permitir, apreciado lector, rescatar la figura de una mujer viva de la que se ha hablado poco a pesar de ser un ejemplo de valentía, entrega y humanidad admirables.



**Irena Sendler (\*)**

Me refiero a Irena Sendler, enfermera polaca que cuenta en la actualidad con 98 años y reside en un asilo de Varsovia. Está postrada en una silla de ruedas debido a las secuelas que le quedaron al ser torturada por los soldados de la GESTAPO.

## **Irena Sendler**

Cuando el ejército alemán invadió Polonia el año 1939 Irena ejercía como enfermera en el Departamento de Bienestar Social (en adelante DBS) en Varsovia. Este servicio administraba comedores comunitarios en la ciudad. El año 1942 los alemanes confinaron a los judíos en un ghetto en unas condiciones durísimas e inhumanas. Algunos polacos crearon un Consejo de Ayuda a los Judíos tratando de mejorar las condiciones sanitarias y de vida de estos e Irena fue una de las primeras en sumarse a esta iniciativa.

Los alemanes temerosos de ser contagiados por las enfermedades infecciosas que proliferaban en el ghetto permitían a colaboradores polacos tratar a los enfermos. Irena vio la posibilidad de arrebatar algunos niños de la muerte trasladándolos fuera de aquella trampa mortal. Trato de convencer a madres y abuelas para que le permitieran llevarse a los niños con ella pero las reticencias y el dolor de los familiares a la separación retrasaban la decisión. Pero cuando comenzaron las masivas deportaciones y cuando se encontraba que aquellas familias que le habían pedido un día más antes de la despedida ya habían sido



deportados al siguiente comenzó una febril actividad para salvar al mayor número de niños posible.

Al principio utilizó las ambulancias y falsos certificados de tifus pero después asumió más riesgos al ver que con ello incrementaba el número de rescataados. Utilizó cajas de herramientas, cestos de basura, sacos de patatas, ataúdes, etc. para esconder a los niños. Sobre todo, tuvo la habilidad de comprometer a varios compañeros de la DBS que le ayudaban a buscar hogares de acogida, escondites durante la fuga, transporte, documentación fraudulenta, etc.

Lo más extraordinario fue que Irena pensó en plena guerra en los tiempos de paz y procedió a crear un detallado archivo en el que anotaba la identidad real de cada niño al mismo tiempo que le daba una nueva identidad ficticia. Para el archivo utilizó botes de conserva y los datos los escribía en cualquier trozo de papel que tuviera a mano. Enterraba las latas bajo un manzano.

Descubierta por los nazis fue detenida el día 20 de octubre del año 43 y confinada en la prisión de Pawiak donde fue torturada salvajemente. Le fracturaron las dos piernas y le destrozaron los pies pero no rebeló ninguno de los datos que podían poner en peligro a los niños o a sus colaboradores. Fue condenada a muerte y oficialmente ajusticiada pero la resistencia polaca sobornó al soldado encargado de su custodia que la dejó escapar.

Irena pudo seguir trabajando y salvando niños con una nueva identidad hasta que las tropas alemanas abandonaron Polonia. Fue entonces cuando desenterró su tesoro y se puso en marcha un operativo para reunir a los padres con sus hijos.

Desgraciadamente muchos de aquellos niños habían perdido a todos sus familiares en los campos de exterminio.

Todos conocemos y admiramos la historia de Oscar Schindler y los 1.000 judíos adultos que le debieron su vida. También sabemos que se aprovechó de su trabajo y de su capacidad para organizar una fábrica eficaz.

Irena salvó a 2.500 niños y sigue siendo una desconocida para los medios de comunicación de masas

## Jolanta

Irena utilizó un nombre en clave para poder preservar su identidad. Los niños salvados pensaron que este era su verdadero nombre y trataron de encontrarla infructuosamente durante la posguerra. Sólo el trabajo de fin de curso de unos estudiantes norteamericanos sobre los héroes del Holocausto la descubrió en la residencia de ancianos en la que se la había recluso.

Miles de cartas llegaron desde todos los puntos cardinales.

Entonces supieron que era hija de un médico que falleció de tifus cuando ella era una niña, pero que le legó una herencia extraordinariamente valiosa a la que se aferró en los momentos más penosos de su existencia. Una herencia que consiste en un texto que Irena ha convertido en un modo de vida. Dice así:

*Ayuda siempre al más necesitado, al más débil sin tomar en cuenta su religión o nacionalidad.*

*Ayudar cada día a alguien es una necesidad que nace del corazón*

*y alimenta la salud del alma del que ayuda.*

*Las semillas de las que nace el alimento del cuerpo plántalas con bondad para que alimenten el alma del hambriento.*

*Procura crear un círculo de bondad a tu alrededor para que las plantas que dan buen fruto se protejan unas a otras*

*y así sus frutos llenen el mundo.*

Debe ser verdad lo del alimento del alma porque la actitud de Irena sorprende al no pedir jamás ningún reconocimiento ni honor para ella. Le molesta que la consideren una heroína y sólo se la oye decir que “podría haber hecho más, y este pensamiento me torturará hasta el fin de mis días. También yo he sido, y soy, madre”

## ¿Ángeles o demonios?

Nos escudamos en el prejuicio de que nosotros somos seres especiales en los que el mal no anida. Y en el pensamiento egocéntrico de que los malos lo son de manera absoluta. Sino no se entiende el éxito de propuestas como las del tipo de “eje del mal” o justificaciones como “enemigos del pueblo” etc.

La idea de que un abismo insalvable separa a la buena gente de la mala es reconfortante y cómoda por dos razones principales. La primera es que crea una lógica binaria que hace tangible el mal (se puede tocar, medir y cuantificar), es decir la convertimos en una “cosa” que tienen algunas personas y no otras. La segunda, que esta dicotomía entre el Bien

---

**Hoy se está descubriendo que las personas, todas, llevamos dentro el germen del mal y del bien y que el entorno en el que cada uno se instala o vive, influye mucho más de lo que estamos dispuestos a reconocer.**

---

y el Mal exime a la “buena gente” de la responsabilidad de buscar una solución comenzando por uno mismo, es decir, sentirnos justificados porque “la naturaleza del mundo es así y yo no puedo hacer nada por cambiarlo”.

Hoy se está descubriendo que las personas, todas, llevamos dentro el germen del mal y del bien y que el entorno en el que cada uno se instala o vive, influye mucho más de lo que estamos dispuestos a reconocer. Algunos autores llaman a esto el Efecto Lucifer.

Pero de esto hablaremos en posteriores entregas. ■

(\*) La protagonista de este relato falleció el pasado 12 de mayo.

# Ni paraíso terrenal ni paraíso perdido

**Larraitx Altuna**  
Mmiembro de Lanki

Me sucedió recientemente, comentando las vías de la autogestión cooperativa y la importancia de que el trabajo sea un lugar para el encuentro, que una profesora universitaria saliera al paso con un “pero, ¿acaso, las cooperativas no tienen nada malo?”. Es desconcertante la actitud de quienes encuentran un motivo para la censura en el momento que se les plantea la posibilidad de una afirmación. Si estas palabras no hubieran estado acompañadas por cierta mirada torva y gestos inequívocos de reproche, bien podríamos haberle respondido que sí, que el cooperativismo nada tiene de malo; que no hay nada que temer del cooperativismo. Pero, como no es el caso, valgan estas líneas de respuesta.

## Imágenes desenfocadas

La imagen que nos devuelve del cooperativismo está harto distorsionada. Afortunadamente, no es un sistema ideal de desarrollo socio-económico y humano.

El cooperativismo mondragonés es una experiencia histórica, abierta y dinámica que se va construyendo y reconstruyendo en un *hacer haciéndose*. Es obvio, que esta experiencia ha contado con un pensamiento, con una elaboración teórica y una propuesta intelectual que la ha guiado y orientado; pero en este terreno, si miramos retrospectivamente, esta experiencia ha supuesto, antes que nada, un ejemplo de innovación social. Arizmendarrieta supo conectar con las necesidades y aspiraciones sociales de un pueblo acostumbrado a la impotencia y a la falta de confianza en su propio despliegue. Reconstrucción e innovación social, señalan dos procesos que en el cooperativismo mondragonés fueron de la mano, en conexión con el entorno.

Dentro de la realidad cooperativa internacional no hay nada históricamente anterior con lo que se le pueda identificar. Se le reconoce un parentesco, una filiación, como la de una hija hacia su madre, pero como proyecto humano ha contado con grandes dosis de innovación; especialmente, por su orientación hacia el mercado como por su sistema de intercooperación.

Y un tercer concepto: adaptación. La necesidad de garantizar la continuidad de las empresas y sobre todo, de los puestos de trabajo, por encima de (ciertos niveles de) la rentabilidad, ha sido un gran estímulo para dotarse de una visión de futuro que está en la base de su capacidad de adaptación a un mundo en permanente cambio.

Hace tiempo que Pablo Milanés cantaba aquello de que su país no era perfecto: “no vivo en una sociedad perfecta, yo pido que no se le dé ese nombre; si alguna cosa me hace sentir ésta, es porque la hacen mujeres y hombres”.

Así pues, realidad imperfecta, inacabada, contradictoria, hecha de mujeres y hombres; y en tanto que imperfecta, perfectible y mejorable.

Esta experiencia cooperativa no ha predicado las bondades de esta forma de hacer empresa de forma irresponsable. Consciente de su ubicación en el mundo de la economía y en la sociedad, en esencia, el cooperativismo propone una respuesta más equilibrada de distribución de la riqueza, una forma más digna del tratamiento del factor trabajo, una organización interna más democrática y un compromiso más solidario y sincero con el medio social. Y, el hecho de que esté orientado al mercado le plantea ciertas servidumbres sobre las que tiene que intervenir, hoy como ayer, con un pensamiento y una práctica que sigan teniendo ingredientes de innovación social.



## El cooperativismo mondragonés es una experiencia histórica, abierta y dinámica que se va construyendo y reconstruyendo en un *hacer haciéndose*.

### El descenso a la tierra

No es un paraíso terrenal, pero tampoco un paraíso perdido, al estilo de un paisaje edénico, mesiánico que como realidad simbólica remota remite a un periodo de armonía y de inocencia perdidas para siempre.

Sin embargo, por su condición minoritaria, al cooperativismo pocas veces se le mide por el mismo rasero que a su *alter ego*, la empresa capitalista. La cultura cooperativa tiene que bregar con un sistema de valores individualistas que en ocasiones tienden a naturalizarse. Además, en la "cuenta del debe", o de los déficits, la empresa privada ha contado con un aliado natural, con un marco administrativo-institucional bien garantista (de un mínimo de bienestar económico y seguridad) bien facilitador (reestableciendo equilibrios mínimos) que interviene ante los fallos de mercado.

También se conocen otros deslizamientos paradójicos: los que alguna vez criticaron el cooperativismo desde postulados maximalistas porque, en vez de aumentar las contradicciones del sistema capitalista, resultaba ser funcional con el desarrollo del mismo (el cooperativismo parecía poder convivir dentro de una economía de mercado capitalista); ahora son los mismos que la tachan de no ser suficientemente cooperativa.

### Criticar para construir

Afirmar es infinitamente más complicado que negar. En una ocasión, el poeta Álvaro de Campos –heterónimo de Fernando Pessoa–, llegó a escribir sobre el propio Pessoa: "soy demasiado amigo de Fernando Pessoa para hablar bien de él sin sentirme mal".

Tal vez, el verdadero acto reivindicativo no sea hablar bien y no sentirse mal, fuera ya de cualquier idealización que tarde o temprano será fuente de malestar, sino de *no hablar bien* sin sentirse mal; si por no hablar bien entendemos no ya el juicio fácil y descalificativo, sino una actitud honesta y responsable que tenga un propósito de mejora.

El acto de afirmación no anula la crítica. La relación de lo humano consigo mismo no es una relación que esté exenta de tensiones y contradicciones. Al contrario, aceptarlas, no tiene por qué tener connotaciones dramáticas; reconocer las propias fallas, hacer autocrítica supone establecer la base, el punto de partida para orientarse hacia una visión que resuelva, neutralice o supere tales tensiones. Sabemos bien, por el violento siglo XX al que acabamos de despachar, que del odio no nace la virtud. La construcción de una realidad sólo es posible a partir de valores e ideas edificantes; luego afirmarse en el cooperativismo no significa adoptar, ni asumir acríticamente su propia construcción.

Frente a la recurrencia de las críticas complacientes, la escritora Belén Gopegui rescata lúcida y valientemente la actitud inconformista, y valoriza el espíritu crítico con el acto de afirmación. "Tal parece que cantar lo que se tiene indica conformidad con el propio destino y la conformidad puede conducir a un conformismo que impide la crítica. Sin la crítica no es fácil, quizá ni siquiera posible, avanzar (...). Sucede además que la nostalgia de lo que pudo ser y no fue resulta acogedora y complaciente, mientras que anhelar lo que sí se puede ser es precisamente uno de los motores de la crítica, de la imaginación y del deseo de ponerse en camino".

En todo caso, el juicio de la profesora apunta hacia un desencuentro que bien debería hacernos reflexionar, no por lo que dice sino por el hecho de que lo diga. Y no precisamente porque sea una novedad, sino justamente por lo contrario, por su cotidianeidad. Los tiempos que corren —en especial, con los imperativos de los desequilibrios económicos y medioambientales— plantean nuevas oportunidades para reestablecer esa conexión.

## Fernando Gómez-Acedo Presidente de FAGOR Electrodomésticos



Fagor Etxetresna Elektriokoak Batzar Nagusia egin zuen hilaren 13an Arrasaten. Bertan egindako proposamen guztiguztiak aurrera atera ziren gehiengo handiarekin. Fernando Gomez-Acedo presidentearekin hitz egin dugu Fagorreko orainaz eta etorkizunaz.

# “Soy optimista”

### T.U. lankide

#### ¿Qué valoración haces de las Asambleas de Fagor y Edesa recientemente celebradas?

Muy positiva, tanto del clima de las mismas como de los resultados de los acuerdos que se sometieron a votación, ya que se aprobaron con un apoyo de más del 80% de los socios. Hay dos cuestiones que ayudan a que las asambleas transcurran de forma más racional, y son el cumplimiento del Plan de Gestión y las charlas informativas previas a la propia asamblea.

#### Está en boca de todos: la economía se desacelera. ¿Cómo está evolucionando Fagor en esta coyuntura económica? ¿Se está resintiendo?

De momento, no hemos cambiado las previsiones del PG 2008, plan que elaboramos al finalizar el ejercicio precedente en una coyuntura de mercado bastante desfavorable.

En cualquier caso, el comportamiento de la economía no está siendo igual en nuestros tres mercados de referencia: Francia, Polonia y España. En conjunto, enero y febrero han sido meses relativamente buenos, aunque la evolución de los mercados ha sido bien diferente. Polonia ha crecido 5 puntos, Francia se mantiene estable, y el susto en el mercado español lo hemos sufrido en marzo, con una caída de la de-

manda de electrodomésticos del 30%. Aunque ha habido una ligera recuperación en abril, está claro que en los próximos dos años el mercado español no va a crecer e incluso podrá decrecer. Precisamente, un aspecto positivo de esta situación es que podemos valorar en su justa medida el hecho de no depender de las ventas de un mercado único.

Dicho lo cual, hemos decidido no cambiar el PG para este año, porque creemos que a pesar de todo lo podemos cumplir.

#### Es obvio que una desaceleración de la economía no le viene nunca bien a Fagor, pero ésta quizá le viene peor después de haber realizado un ajuste de personal en algunos negocios.

En los dos últimos años hemos dado prioridad a la mejora del margen bruto y de la rentabilidad. Somos una cooperativa y nuestra meta es la creación de empleo, pero necesitábamos un tamaño más adecuado para poder competir con más garantías de éxito en un sector como éste. La rentabilidad, en efecto, ha estado por encima del número de unidades a producir, y por encima del empleo. Y esa decisión ha sido bien recibida por el Consejo Social y por nuestro colectivo; es lo que hemos hecho en 2007 y seguiremos haciendo en 2008, apostar decididamente por la rentabilidad.

Pero claro, cuando ya crees que tienes ajustado el negocio y se produce una caída fuerte del mercado



otra vez tienes el problema encima de la mesa. Aún así, nosotros estamos preparados para un ciclo de desaceleración que pueda durar dos años.

### **¿Cuál es la previsión del PG para este año?**

Cerca de 1.800 millones de euros de facturación, con un crecimiento sobre el año anterior del 4,5%; y unos resultados de 20 millones de euros, casi un 50% más que en 2007. Tenemos mucho que mejorar, bastante que hacer en los negocios de Línea Blanca pero también en Minidomésticos, Confort, Mueble y sobre todo en nuevas actividades, alguna de las cuales ya dan satisfacciones.

### **¿Cuáles dan satisfacciones?**

Por ejemplo la de acero inoxidable: Proiek. Empezó siendo una actividad muy modesta para revestir electrodomésticos con inoxidable; empezó en Oñati, se trasladó después a Basauri y ha terminado en el valle de Arratia, en Artea (Bizkaia). Ahora se dedican a temas de mobiliario urbano, arquitectura en "inox".

### **¿Cómo ves el estado de ánimo de la cooperativa?**

El clima social de la cooperativa es bueno. La relación entre los órganos de la cooperativa, Consejo Rector, Consejo de Dirección y Consejo Social, ha recuperado tono a pasos agigantados. Actualmente, el ambiente es muy bueno.

La preocupación viene más por si hay una caída del mercado, ya que ese descenso puede afectar a nuestros empleos. La gente es consciente de que hay una desaceleración y que si se transforma en crisis habría que realizar nuevos esfuerzos para hacerle frente. Y eso a la gente le preocupa. Hay que estar preparados porque pueden venir un par de años duros.

### **¿Tenéis algunos negocios en particular afectados por esta situación?**

En principio, todos. Pero claro, unos más que otros. En la medida que el producto sea más general tienes ventajas e inconvenientes. Así, Cocción está ligado más a cada mercado, porque tiene muchas peculiaridades el tipo de cocina en cada país. En el caso de Frío, Lavado y Lavavajillas no es así. Es producto estándar para todos los países, lo cual representa una ventaja –lo que no vendes en un sitio lo puedes vender en otro– y un inconveniente –la competencia es muy dura–. Y aparte, está el hecho de que no todas las familias de producto está obteniendo el mismo margen. Por tanto, nuestro margen de reacción no es el mismo en todos los productos. En Lavado no tenemos preocupación. Hemos trasladado parte de la producción de lavadoras de carga vertical de Lyon a Polonia; ahora vamos a llevar parte de la producción de carga frontal, las de 5 y 6 kg., que hacemos en Garagartza, y aquí nos centraremos en la gama de 8 kilos; en Lavavajillas la solución vendrá en dos o tres años. En Frío estamos en ajuste permanente ya que es el producto más castigado por normativas, coste de materiales y márgenes en el mercado.

## **Innovación, alianzas y futuro**

**Se ha hablado de nuevas alianzas para acometer el mercado ruso y chino. ¿Son las alianzas la línea de futuro?**

Claramente. En el ámbito internacional es un objetivo estratégico que está enunciado hace tiempo. Con MABE, fabricante mexicano, hemos establecido una alianza para tener presencia comercial compartida con producto nuestro en Rusia; con la americana AOSmith, pondremos en marcha en China una planta para fabricar calderas de la gama baja; y con Vaillant fabricaremos calentadores de gama baja en China; y finalmente, en Euskal Herria construiremos junto a la neozelandesa Meridian una planta para la fabricación de calderas de microgeneración de electricidad.

### **Innovación: ¿Qué iniciativas se pueden destacar?**

En un mercado como el del electrodoméstico, la innovación es vital. Y por eso es necesario que la innovación sea una cultura encarnada en la organización. Nosotros, desde el punto de vista organizativo estamos en una situación óptima para lograrlo. Tenemos una dirección única de I+D, y estamos a punto de implantar un proceso común de innovación y de I+D en nuestros tres países de presencia física relevante.

Además, según la Unión Europea somos la 18 empresa que mayor inversión realiza en I+D a nivel europeo, con 358 personas dedicadas a ese fin y 41 millones de euros invertidos en 2007.

## **Nosotros ya sabemos que los próximos años no serán fáciles, pero tenemos nuestros propios planes para hacer frente a la situación.**

¿Ejemplos concretos? Estamos siendo muy activos desde el año pasado en pirolisis; en inducción somos de los mejores a nivel europeo en tecnología y costes, y estamos siendo muy dinámicos en desarrollos de electrónica propia. Y contamos con Hometek, nuestro propio centro de desarrollo.

### **¿Cómo ves el futuro de Fagor Electrodomésticos?**

Ninguna empresa del sector electrodoméstico puede relajarse, es un sector difícil y duro donde los haya, con una competencia internacional, multinacional muy fuerte.

Nosotros ya sabemos que los próximos años no serán fáciles, pero tenemos nuestros propios planes para hacer frente a la situación. Habrá crisis o no, pero en nuestro próximo plan estratégico nos propondremos alcanzar márgenes del 30% y llegar a ganar 50 millones de euros en el consolidado. Habrá que hacer esfuerzos, pero los hemos tenido que hacer a lo largo de nuestra historia. Soy optimista, le veo futuro a Fagor Electrodomésticos.

### **¿Algo más que añadir?**

Únicamente agradecer de forma sincera el apoyo y la solidaridad de quienes nos ofrecen su ayuda para sacar nuestro proyecto sociempresarial adelante, especialmente al Grupo Fagor. ■

# GSR

**Historia** GSR, Gestión Servicios Residenciales, es una joven cooperativa mixta que nace en 2003 gracias al impulso de Auzo Lagun y que se orienta a la gestión de servicios socio sanitarios para personas mayores. Su misión consiste en “mejorar la calidad de vida de las personas mayores con necesidad asistencial”. Desde el 1 de enero de 2007, y por la propia evolución del proyecto, LKS Ingeniería es el socio accionista y colaborador de la empresa.

**La evolución de GSR** en sus cinco años de andadura ha sido espectacular, tanto en facturación como en puestos de trabajo, en centros gestionados y servicios proporcionados. 2008 será su sexto ejercicio completo y sus previsiones apuntan ya a unas ventas de 7 millones de euros y cerca de 250 puestos de trabajo a tiempo completo.

**Servicios** GSR ofrece todo tipo de servicios socio sanitarios a personas mayores, desde atención domiciliaria, atención diurna, atención residencial de media y larga estancia y atención paliativa.

En la actualidad gestiona seis residencias (Markina, Otxandio y Orozko en Bizkaia; Legazpia y Segura en Gipuzkoa; y Bernedo, en Araba) y en breve asumirá el control de un nuevo centro de 130 plazas recientemente adquirido en Albelda (La Rioja). Además, gestiona los centros de día de Usubil y Legazpia y tres centros rurales polivalentes en Berastegi, Zegama y Elgeta, todos ellos en Gipuzkoa. Y también proporciona servicios de ayuda a domicilio en Legazpia y Leintz Gatzaga.

**Señas de identidad cooperativas** GSR hizo una apuesta decidida por la cooperativización del empleo en este sector en el que la figura del socio trabajador era totalmente desconocida. De forma que con una aportación de 2.350 euros (un 5% corresponde a la cuota de ingreso, unos 120 euros) todos sus trabajadores pueden participar en el capital, en la gestión y en los beneficios de la empresa. Actualmente, la plantilla de socios de trabajo de GSR la integran cerca de 120 personas.

Sin duda alguna, la cooperativización de esta actividad ha sido una iniciativa novedosa, que cuenta con el apoyo de las instituciones públicas, que ha sido muy bien asumida por los trabajadores, quienes valoran positivamente la marca y la imagen del grupo cooperativo. Asimismo, también se ve con buenos ojos por la propia Corporación, ya que es un sector de futuro, intenso en mano de obra, con empleos muy localizados, cooperativos y donde no existe posibilidad de deslocalización.

**Aretxabaleta Egoitza (Gipuzkoa)** Se trata de un proyecto de residencia comarcal en Goiena que ha supuesto una inversión de 12 millones de euros y en el que han colaborado la Diputación de Gipuzkoa y LKS Ingeniería, siendo GSR la empresa gestora. Prevé abrir sus puertas en marzo

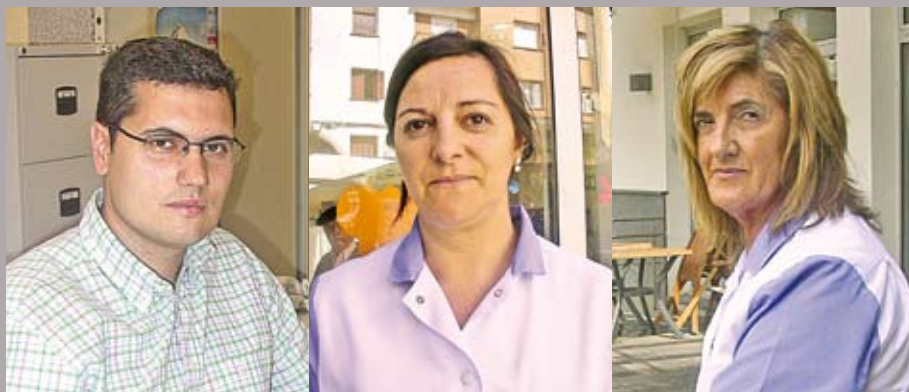
<b>Kokapena</b>	<b>Aretxabaleta (Gipuzkoa)</b>
<b>Jarduera</b>	<b>Hirugarren adinekoentzako zerbitzu residentzialak</b>
<b>Dibisioa</b>	<b>MISE</b>
<b>Pertsona kopurua</b>	<b>220</b>
<b>Salmentak 2007an</b>	<b>5,5 milioi euro</b>

de 2009 y será una residencia de 170 plazas, que empleará a más de 100 personas, casi todas socios de trabajo. Sus ingresos anuales se elevarán a 5 millones de euros, cuando la residencia se halle a pleno funcionamiento. Es un proyecto muy ambicioso que pretende dar una respuesta singular –por su carácter cooperativo– a un sector en franca progresión y necesitado de nuevas infraestructuras y servicios.





## Bazkideen esperientziak



1

### Jorge Morales Gestor de organización

Me incorporé a la cooperativa en sus inicios, julio de 2003. Después de tomar parte en la segunda promoción del MBA en dirección de proyectos empresariales y tras realizar el proyecto en LKS Ingeniería.

Los inicios fueron duros, y a la vez, bonitos: visitas a Administraciones; definición de la misión, visión y valores, para lo que contamos con la ayuda de Cancelo entre otros; análisis de primeras captaciones de servicio, etc. Los resultados de los primeros años fueron malos, pero a la vez las perspectivas de futuro eran positivas. Por fortuna para todos, la evolución ha sido muy satisfactoria.

Además, gracias al esfuerzo de todos, hemos conseguido la certificación ISO, que no tienen muchas empresas que trabajan en este sector.

#### El sector

Todo el mundo habla de que cada vez hay más mayores, más necesidad de residencias, ... pero, la verdad, es que trabajamos en un sector donde hay que afinar mucho, puesto que el servicio se presta de continuo (365 días, durante las 24 horas), y porque además la rehabilitación y la construcción de las residencias supone importantes inversiones.

Ahora tenemos un gran reto con la residencia de Aretxabaleta y esperamos que nos consolide como proyecto empresarial.

#### La confianza: clave del éxito

Sin duda alguna, la clave para que las personas se impliquen, colaboren con nosotros, participen, y crean en nuestro proyecto es la confianza que desde todos los ámbitos de esta cooperativa se transmite a las trabajadoras. Nuestros servicios están dispersos geográficamente, y el control del trabajo se debe efectuar desde la responsabilidad de la propia trabajadora.

2

### María Luisa Iñurritegi Laguntzailea (Legazpiko egoitza)

1993ko abuztuan hasi nintzen egoitza honetan lanean. Momentu hartan, mojek kudeatzen zuten egoitza eta, haiek utzi zutenean, enpresa bat sartu zen, eta handik gutxira beste bat... Beraz, GSRk egoitzaren kudeaketa hartu aurretik, beste bi subkontratarekin egin genuen lan.

Lana gustokua dut, nahiz eta hasieran gogorra egin zitzaidan pertsona nagusiekin aritzea; baina denborarekin ohitu naiz, eta gaur egun oso gustura lanarekin.

#### Kooperatibako bazkide

GSR sartu zenean, bazkide izateko aukera proposatu zituten. Egia esan, guretzat nahiko berria zen baina harrera ona izan zuen planteamenduak, eta bazkide egin ginen.

Poliki-poliki jakin izan dugu bazkide izatea zer den, eta, batik bat, langileon inplikazioa azpimarratu nahi nuke, proiektua gurea bezala kontsideratuz. Horretaz gain, Kontseilu Errektoreko kidea naiz eta Arrasaten egiten ditugun bileretan hartzen dut parte; horrek proiektu orokorraren ikuspegi zabala ematen dit.

#### Etorkizuna

Legazpiko egoitzan obretan gabiltza, dagoeneko hirugarren fasean murgilduta gaude. Horri esker, egoitzaren plazak handituko dira eta, beraz, GSRk benetako apustua egin duela ikusten dut, proiektuak aurrera jarrai dezan, kalitateko zerbitzua eskainiz.

3

### Libe Plazaola Koordinatzailea (Markinako egoitza)

Orain dela 28 urte hasi nintzen Markinako egoitzan lanean. Garai hartan Mesedeetako lau moja bizi ziren bertan, eta familiarik ez zuten beste zortzi herritar hartu zituzten. Ni pixka bat laguntzeko hartu ninduten.

Orduetik gaur egunera izugarri aldatu dira gauzak. Gaur egoitzan daudenak ordukoak baino okerrago daude: paralisia, alzheimerra, ... atentzio gehiago behar dute.

Momentu honetan, 38 pertsona daude egoitzan, beste 8 eguneko zentrorra etortzen dira, eta 24 langile ari gara lanean.

#### Aldaketak, beharrezkoak

Orain dela lauzpabost urte sartu zen GSR egoitza kudeatzera. Hasieran, nire kasuan behintzat, beldurtu egin nintzen apur bat, niretzat proiektu handiegia ez ote zen izango uste nuen. Baina denborarekin ikusi dut hobekuntza zentzu guztietan izan dela, eta bakoitza bere lanean gehiago zentratzen dela, izan ere, lehen guztiok egiten genuen denetik. Kontratatzaren diren gazteak ere oso prestatuta datoz. Ondorioz, pertsona hobeto atendituta dago gaur egun.

Aurrera begira, uste dut behar-beharrezkoak izango direla egoitzak, gizartearen eboluzioak behartuta batez ere. Markinako egoitzaren kasuan, zerbitzuak handitu eta plazak ere handitzeko proiektua dagoela entzun dut, nahiz eta luzerako izan. ■

# ¿Cuestión de nombres? (II)

En la reflexión “en voz alta” que se traía a estas páginas de TU del mes pasado, se llegaba a la conclusión de que el concepto tradicional de “coordinador” no recoge adecuadamente el significado que queremos atribuir hoy a esta palabra, cuando la empleamos como sustitutiva y netamente diferente de otras tradicionales como “director general” o “gerente”. Y, sin embargo, se optaba por esta nueva denominación para designar la función directiva del máximo nivel de la empresa.

## Julio Cantón

Se trata hoy de explicar los motivos de la elección de este nombre y de redefinir su significado, enriqueciéndolo y adaptándolo al momento actual.

### Viejo contexto

No es preciso insistir –por su obviedad– en esa idea del “cambio radical” que estamos experimentando en nuestra visión del mundo y, específicamente, en la cultura de la gestión y dirección de los negocios.

El concepto tradicional de “coordinación” o “coordinador” es hijo de una cultura que concibe la organización y la dirección desde el modelo de la *máquina*. Las personas como agentes productivos se denominan “mano de obra”, su característica más *mecánica*.

Coordinar es, en este contexto, es una acción que afecta directa y primordialmente a la tarea, a la obra. La persona queda oculta, obnubilada por la obra.

La forma de coordinación prioritaria es –coherentemente– la supervisión directa o mando. A través de la orden de mando, se garantiza perfectamente el funcionamiento coordinado del proceso productivo. Las personas no han de hacer sino obedecer las órdenes ejecutivas. No han de pensar, ni sentir: éstos son factores de descoordinación.

Y esta priorización de la supervisión directa como “mecanismo” (sic) de coordinación determina fuertemente otras muchas características del modelo tradicional de organización y gestión. Destaco, por su importancia, dos de esas características:

- La estructura jerárquica de la organización, que

no es sino la elevación al rango de estructura organizativa de uno de los modos de coordinación descritos por Mintzberg.

- La *restricción de la función de coordinación* al ámbito interno de la empresa, porque fuera de este espacio interno la dirección no tiene capacidad de diseño organizativo ni de mando.

Y he de señalar expresamente que esta descripción tan necesariamente breve y simple de los modelos tradicionales no implica (en absoluto) juicio moral alguno por mi parte: soy consciente de que aún llevamos esta cultura bajo la piel y de que cualquier juicio moral descalificativo no sería sino una manifestación de hipocresía y arrogancia.

### Nuevo contexto

La nueva cultura que se está abriendo camino con fuerza irresistible, aunque muchas veces con las resistencias comprensibles por nuestra parte, está provocando la apertura del significado del viejo concepto de coordinación. Hemos empezado por denominar decididamente a los nuevos modelos de gestión emergentes con un apellido cargado de sentido: “*centrados en las personas*”.

Y, siendo honestos, reconocemos que no damos este giro de 180° por motivos éticos, sino por necesidad: hoy, en la “era del conocimiento”, las empresas necesitan de las personas no sólo por su “mano” de obra, sino su “cabeza” de obra y su “corazón” de obra, por todo su potencial de conocimiento y de creación. Aunque también somos conscientes de que sólo es posible conseguir esa aportación tan valiosa a condición de ser honestos y moralmente íntegros.

Situados en este nuevo contexto, la forma prioritaria de coordinación no ha de ser –coherentemen-



te- el mecanismo de la supervisión directa o mando, sino el de *ajuste mutuo*, que supone el mayor grado de libertad que el sistema puede reconocer a las personas.

Y esta priorización del ajuste mutuo como forma de coordinación, al igual que ocurría con el mecanismo de supervisión directa en los modelos tradicionales, determina también algunas características esenciales y diferenciales de los nuevos emergentes. En simetría con el análisis anterior, elijo dos de estas características:

- La *estructura plana de la organización*, que implica como principio de diseño organizativo la reducción de la jerarquía al mínimo necesario, y redefine el sentido y el modo de ejercer esa cota inferior de poder jerárquico que permanece.
- La *ampliación del campo de ejercicio de la coordinación*, más allá del ámbito limitado de la organización, al mundo global, en el que las empresas viven y crecen "en ajuste mutuo" y libre con otras empresas, instituciones y personas.

### Nuevas coordenadas del significado

Cuando nos elevamos del nivel de las tareas al de las personas, la palabra coordinación adquiere un significado más rico y pleno: el prefijo *co*, que significa "a la vez", "juntos", "en compañía"...evoluciona (sin perder nada de su significado anterior) desde la noción de sincronización o convergencia de acciones, hacia la comunión de inquietudes, objetivos, visiones. De tal manera que la coordinación es, más que coordinar, coordinarse, trabajar realmente juntos dependiendo unos de otros, compartiendo metas y valores, siendo capaces de convertir la empresa en un lugar en el que vivimos, no sólo trabajamos. En una sola idea: coordinarse es trabajar en equipo.

*Coordinarse con efectividad* requiere de determinadas condiciones y competencias específicas:

- La condición fundamental de la auto-coordinación efectiva en el interior de la empresa es el *proyecto compartido*, desde la misma base de inquietudes, valores, visiones...que lo inspiran. Si no se da esta condición, no es posible la coordinación recíproca entre las personas: Se produce irremediablemente el caos. Se hace necesario de nuevo el viejo mecanismo del mando.
- Las competencias específicas de la auto-coordinación se organizan en torno la capacidad de *comprometer (comprometerse)*: pedir, ofrecer, negociar, prometer, cumplir, reclamar, evaluar, aprender...en el marco básico de confianza. Cuando no se dominan en grado suficiente estas competencias, no hay otra posibilidad que recurrir al ejercicio del mando para asegurar la coordinación.



### La figura del "coordinador"

Aunque el sentido más pleno y fundamental de la coordinación es "coordinarse" (en forma verbal reflexiva-recíproca), en las organizaciones complejas es también importante "coordinar" (en forma transitiva): ésta es precisamente la función de la nueva figura.

El coordinador del Proyecto Empresarial, asume el poder y la responsabilidad que la organización (el Consejo Rector, en nuestro caso) le confiere para garantizar el logro de sus fines. El ejercicio de este poder tiene dos vertientes: una relacionada

con el interior de la empresa y otra con el mundo exterior en que la empresa vive y crece.

- Hacia el interior, Su misión fundamental consiste en lograr que el Proyecto Empresarial sea efectivamente *compartido por el colectivo*. Es éste su principal cometido: coordinarse con las personas de la empresa, en su conjunto, para conseguir un acuerdo que sea el marco de referencia de todos los innumerables acuerdos que se han de producir entre las personas para que la empresa funcione con la mayor efectividad posible. Lograr y mantener ese acuerdo-marco es el mayor reto al *liderazgo* del coordinador en su relación con las personas en el interior de la empresa.
- Hacia el exterior, el coordinador del Proyecto Empresarial ha de coordinarse con los demás agentes del desarrollo económico y social con los que convive la empresa, en el mundo global, con el fin de alimentar el Proyecto Empresarial. Mantener la competitividad de la empresa, a corto y largo plazo es el mayor reto al *liderazgo estratégico* del coordinador.

### Compromiso

Si elegimos para nosotros la denominación de "coordinadores", adquirimos el compromiso de comportarnos de acuerdo a su significado. De lo contrario, pondremos de manifiesto una incoherencia que viciará gravemente nuestros mensajes expresos a favor del "cambio" y de la implicación de las personas. La coherencia nos exige, al menos, reconocer nuestras incompetencias de partida y estar abiertos a cambiar nosotros mismos.

Y de nuevo se nos agota el espacio material que nos reserva TU. No hemos podido ofrecer aún una respuesta completa y concreta a la pregunta con que iniciábamos esta reflexión el mes pasado sobre los nombres más adecuados para designar la función directiva en el contexto actual. Es de esperar que la reflexión de hoy sobre la elección y el sentido del término "coordinador" nos facilite el camino. Por tanto, la reflexión continuará, si la paciencia del lector nos da el permiso. ■

## Vanessa Sánchez Teleberriko aurkezlea



Bi urte egin ditu dagoeneko Teleberri aurkezten. Aurretik 6 urte eman zituen Frantzian EITBko berriemaile moduan. Kaleko erreportaria izatetik estudioko kazetaria bihurtzeko metamorfosia ederki asko gauzatu du Vanessak.

*“En el directo no te puedes relajar”*

### Javier Marcos

Vanessa fue durante 6 años corresponsal de EITB en París. Durante este periodo de tiempo pateó mucho las calles y fue testigo excepcional y cronista de episodios históricos del país francés. Se estrenó con el accidente del Concorde en julio de 2000 –murieron sus 120 pasajeros–; en 2002 comentó las elecciones presidenciales –que ganó Chirac pero que atrajeron la atención de medio mundo por la aparición inesperada del candidato ultraderechista Le Pen–; vivió la intensa ola de calor en agosto de 2003 que se llevó la vida de más de 11.000 personas; nos contó la muerte del líder palestino Arafat en noviembre de 2004 en un hospital de la capital francesa; y fue testigo y cronista a finales de 2005 de la “insurrección de los suburbios” a raíz de la muerte en condiciones poco claras de dos jóvenes perseguidos por la policía en el barrio parisino de Clichy-sous-Bois.

Desde febrero de 2006 vive una nueva etapa profesional como presentadora del Teleberri de ETB2, junto a Aitzol Zubizarreta.

### Y de repente, un día te ves presentando el Teleberri de ETB2. ¿Te sorprendió?

En cierto modo, sí. De hecho, un mes antes de que me invitaran a participar en el casting estaba decidida a comprar piso en París. Allí estaba muy a gusto, pasé 6 años y pensaba hacer muchos más. Y eso que a mí me cuesta mucho asentarme en los lugares y verme a largo plazo en un sitio. Pero en fin, a medida que se fue concretando el tema me di cuenta de que mi vida podía dar un giro importante, con cambio de país, de trabajo, de amistades, de hábitos... Y me sorprendí a mí misma de cómo lo fui asumiendo.

### ¿Qué balance haces ahora?

Ya han pasado dos años desde entonces. Al principio, me daba vértigo enfrentarme al silencio del plató, escuchar sólo mi voz sin el bullicio ambiental de las calles. Ahora ya lo voy superando, estoy bien, contenta, y siempre aprendiendo. Y es que en los programas en directo todos los días son distintos, no te puedes relajar pensando que todo va a salir a pedir de boca.

Por otro lado, es muy interesante y una gozada co-



mentar la actualidad desde esta nueva perspectiva. En París, solo hablaba de un tema que yo misma había trabajado a fondo; aquí tienes que hablar de todo, y son los periodistas de la redacción quienes nos proporcionan las noticias.

### **Es decir, que las presentadoras hacéis más un trabajo de interpretación.**

Evidentemente, no puedes dominar todos los temas. Para eso están los equipos de redacción, que elaboran los temas y te los pasan a ti para que tú los cuentes. Luego cada presentador intenta darle su impronta personal a lo que hace. Y cada cual tiene su estilo; somos distintos incluso en nuestra forma de estar ante la cámara.

### **¿Hay que tener cualidades especiales para ser presentadora?**

No lo sé. Lo veo más como una cuestión de actitud. Creo que tienes que disfrutar contando las noticias. Y mirar a la cámara como si fuera una persona cercana a quien quieres contarle algo empleando un lenguaje sencillo para que te entienda.

### **El panorama informativo ha cambiado sustancialmente con Internet. Entonces ¿qué aportan los informativos?**

Afortunadamente, todavía hay mucha gente a quien le gusta que le cuenten las noticias. Además, creo que es muy cómodo que alguien te vaya contando la actualidad mientras tú estás cenando o sentado en el sofá de la sala. Nosotros condensamos en poco más de media hora un buen número de imágenes y testimonios sonoros de lo que ha sucedido a lo largo del día y se lo entregamos a nuestra audiencia. Se trata de información contada desde aquí, elaborada por gente de aquí y pensada para los telespectadores de aquí.

### **¿Todavía existe la imparcialidad?**

No lo creo. A la hora de dar una noticia es bueno intentar analizarla lo más objetivamente posible, e intentar aportar todos los datos para acercarte a la realidad de los hechos. La imparcialidad es un término tan aséptico que no es humano. Incluso la selección de las noticias la haces con tu propio filtro, o sea no lo hace una máquina sino una persona con su experiencia, sus valores, su profesionalidad...

### **Interpretar y contar la realidad es una responsabilidad muy grande. ¿La sientes?**

Sí, claro, pero no puedes hacer que esa responsabilidad se transforme en un lastre que te atenace. Hay que convivir con esa responsabilidad y yo personalmente la vivo como una señal de que me tomo en serio mi trabajo.

### **Y ahora que todo el mundo habla de innovación: ¿cómo se puede innovar en los informativos?**

Ese es uno de nuestros retos. La competencia aprieta y las cosas se ponen cada vez más difíciles para todos. Innovar supone un gran esfuerzo y requiere una predisposición de la gente, estar con una actitud periodística casi las 24 horas del día. Los temas surgen cuando estás en la calle, con todos los sentidos alerta y viviendo y sintiendo lo que pasa a tu alrededor. Y en nuestro país pasan muchas cosas todos los días, al margen de la información que proviene de las instituciones.

### **¿Te ves presentando algo diferente a un informativo?**

¿Por qué no? Cuando estaba en París tampoco me veía presentando un informativo y aquí estoy. ■

## **“Hemen egoteko beharra sentitzen dut orain”**

### **Gustura emango zenukeen albistea?**

Mundu mailako gosearen arazoari irtenbidea emate aldera, elikagaien prezioa hain bortizki ez igotzea.

### **Naturaltasuna gauza handia da?**

Bai. Azkenean, naturaltasuna islatzen duten pertsonengandik gertuago sentitzen naiz. Ni naturala izaten saiatzen naiz.

### **Aurkezlerik gogokoena?**

Juan Carlos Etxeberria, eguerdiko Teleberriko aurkezlea.

### **Zaletasunak?**

Asko. Orain arabiarra ikasten ari naiz eta asko disfrutatzen ari naiz. Jendeari zabaltzen ari naizen sentazioa ematen dit, hobeto komunikatu ahal izateko.

### **Azken bidaia?**

Egipton ibili naiz, Nilo ibaian kruzeroa egiten. Zoragarria izan da! Bertatik dagoen ikuspuntua nik paradisitik daukadan irudiaren antzekoa da: ur lasaia, palmondoak, landareen berdetasuna... eta atzealdean basamortua. Eguzkia sartzen denean aluzinantea da!

### **Azken liburua?**

Eduardo Mendozaren Mauricio o las elecciones primarias ari naiz irakurtzen. Umore zentzua aparta dauka gizon horrek. Oso gomendagarria!

### **Hiriburu bat?**

Pasa den asteburuan Madrilen izan naiz, eta oso gustura ibili naiz. Bizitzera ez nintzateke joango. Urte batzuk eman ditut kanpoan bizitzen eta orain, hona etorri naitzela, deskubritzen ari naiz zein ondo bizi garen hemen. Orain hemen egoteko beharra sentitzen dut.

### **Arrasatekoa izanda kooperatibak ezagutuko dituzu.**

Bai, gainera amak Euskadiko Kutxan lan egiten du. Beti arnastu izan dugu etxean kooperatibekiko giroa, taldearen indarra.

### **Autograforik eskatzen dizute?**

Ez, mesedez! Informatiboetako aurkezleak distantzia gehiagorekin ikusten gaituzte futbolari edo aktore batekin alderatuta. Inoiz eskatu didate argazkiren bat egiteko, baina zorionez ez da oso ohikoa. Gainera, makillajeak asko zahartzen gaitu, eta kalean nagoela makillaje barik, jende askok ez nau ezagutzen; beraz, alde hortatik, nahiko lasai bizi naiteke.

### **Erronkak?**

Aurrera egitea, asko ikastea, bizitzea...

# Fabricantes de objetos decorativos

Los objetos decorativos se fabrican mayoritariamente en madera: castaño, roble y nogal. Las herramientas para su manipulación son las propias de un carpintero o tallista, aunque en algunos casos también se utiliza la motosierra.



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

El hombre en toda su historia ha utilizado para satisfacer sus necesidades lo que ha encontrado en su entorno, siendo la madera uno de los productos más empleados.

Esta materia prima relativamente fácil de trabajar (cortar, agujerear, labrar y tallar, entre otras operaciones) ha sido de extraordinaria utilidad en un gran número de actividades, desde fuente de energía, hasta la construcción de toda clase de cobertizos y viviendas y la elaboración de numerosos utensilios necesarios en la vida cotidiana.

Dentro de los cambios más importantes que se están produciendo en la artesanía tradicional, consta la creciente presencia de los productos decorativos en detrimento de los utilitarios, si bien entre los decorativos la madera sigue estando presente.

En este contexto, destacan los objetos que elabora José Luis Urbieta, que presentan singularidades, como su tamaño y el uso, en su gran mayoría, de maderas que el tiempo o los temporales han derribado y que rescata de los bosques.

## La formación de un artesano

José Luis Urbieta Uranga (Mendaro 1947) conocido como "Billale" por el nombre del caserío donde nació, cursó los estudios básicos en su pueblo natal.

Aprendió el oficio de cajero "kaxagina", es decir, especialista en la fabricación de esta pieza fundamental en las escopetas, con sus hermanos que tenían un taller dedicado a esta actividad en el caserío familiar, trabajando para armeros de Eibar (Múgica, Arrieta, Laurona), Elgoibar (Sarriugarte) o Elgueta (Zabala), entre otros. Los "kaxaginak" de Mendaro han tenido tradicionalmente una gran importancia, adjuntándose como anexo una nota sobre los mismos.

Después de trabajar como autónomo y en diversas empresas de la zona para desempeñar su oficio, fué contratado por Kemen, también de Elgoibar, donde actualmente sigue como especialista en la elaboración de culatas para escopetas "a medida" generalmente de elevado precio, debido a sus singulares características.

## La elaboración de objetos decorativos

El conocimiento de la madera y su vocación creativa llevaron a José Luis Urbieta en 1975 a iniciar la elaboración de





objetos decorativos, que realiza en el caserío familiar de Txarrantxola en el barrio debarra de Lastur.

Los productos decorativos, en su mayoría, reúnen al menos dos características singulares. Por un lado la madera utilizada que proviene de árboles que el tiempo o los temporales han derribado y por otro su gran tamaño. Esta clase de productos se complementan con

otros más habituales, que responden mucho más a la demanda de amigos o clientes, que a la voluntad del artesano y para cuya elaboración adquiere la madera en serrerías cercanas.

Entre los objetos decorativos singulares que ha elaborado José Luis Urbieta caben destacar una moto de madera fabricada partiendo de una pieza única de este material, relojes, insertos en un tronco de árbol tallado, cunas y grandes kutxas talladas. Entre las obras más conocidas en el mercado caben señalar distintos relieves, como el del bersolari Uztapide, su primer trabajo, así como kutxas, nombres de caseríos, paragueros y bastones, entre otros.

El artesano manifiesta que en ocasiones, cuando camina por el monte, observa troncos que le sugieren el objeto que podría elaborar con el mismo, utilizando incluso sus formas, más o menos caprichosas. En cualquier caso la madera disponible determina, en alguna medida, el producto a elaborar.

En general, parte de un dibujo o modelo adaptándolo a las características de sus obras. Las maderas que más utiliza son el castaño y el roble, si bien se inclina por el nogal; en todos los casos, bien secos.

Las principales herramientas que utiliza son las propias de los carpinteros o ebanistas y tallistas, entre otras, gubias, formones, macetas, mazos, compases y escuadras, además de hachas y azuelas, sierras manuales y martillos, todos ellos de diversas formas y dimensiones.

Algunos de estos útiles los fabrica o los adapta el artesano a sus necesidades. En el caso de piezas de gran tamaño, en ocasiones también utiliza la motosierra.

José Luis Urbieta no puede decirse que realiza una gestión de venta de los objetos que elabora pues únicamente acude a las Ferias de Artesanía de Deba, Oñati y Mendaro, siendo la satisfacción de los compradores de sus trabajos y su transmisión a posibles clientes lo que le permite mantener su actividad aunque algunos de los objetos que fabrica los destina a su colección.

### **Mendaroko kaxagiñak**

Mendaro ha tenido, desde hace décadas, una notable tradición en la fabricación de "kaxas". Los "kaxaginak" mendareses recibían las básculas y los cañones que les enviaban los fabricantes de escopetas del entorno para su adaptación a las culatas, primero por medio de carreteros, como Pedro Lariz "Alzolabe" y Angel Arocena y desde princi-

pios del siglo XX por el Ferrocarril Vascongado hasta que hacia 1950 les empezaron a llegar por carretera.

En opinión de los veteranos "kaxaginak" de Mendaro en la zona llegó a haber, en el pasado, unos cien artesanos especializados. Hacia 1930, cuando todavía se fabricaban escopetas "de pistón" con "kaxas" de abedul (urkixa) eran del orden de una docena, que cobraban diez reales por culata. Con el "arku gañekuak", de un cañón, el precio subió a 8/9 pesetas y a principios de los años sesenta del siglo XX eran unos veinte los artesanos que percibían 50 pesetas unidad por "la eder", 90/95 pesetas "okultua" y 100 la de doble seguro.

El precio siempre fue motivo de litigio por el carácter cíclico de la venta de escopetas, exigiendo los "kaxaginak" mejor pago en las épocas de fuerte demanda.

Este oficio no proporcionaba grandes ingresos y, hasta avanzados los años sesenta del siglo XX, ni siquiera tenían Seguridad Social. Su remuneración puede conside-

---

**José Luis Urbieta acude a las ferias de artesanía de Deba, Oñati y Mendaro, siendo la satisfacción de los compradores lo que le permite mantener su actividad, si bien algunos de los objetos que fabrica los destina a su colección personal.**

---

rarse como equiparable al de los trabajadores cualificados, como fontaneros o electricistas, si bien tradicionalmente le han dedicado muchas horas de trabajo.

Con cierta frecuencia, junto a los caseríos pueden verse sencillas construcciones con amplios ventanales que era donde habitualmente trabajaban estos especialistas.

En la memoria popular ha quedado como un hecho probado que durante la guerra europea (1914/1918) se utilizaron escopetas de bajo precio, cuya importación estaba autorizada en algunos países en litigio, para el envío de pistolas de compra prohibida, ocultas en el interior de las culatas de las primeras, que había que adaptar a esta finalidad. ■



# Errolan y la batalla de Roncesvalles

La derrota de Carlomagno y el Camino de Santiago reflejados en la Chanson de Roland y la Guía del Peregrino de Picaud (Codex Calistinus siglo XII) respectivamente, difundieron por toda Europa el símbolo histórico de la Euskal Herria pirenaica: Orreaga, Roncesvalles.

**Eukeni Olabarrieta**

La batalla de Roncesvalles fue una más, en aquella época lo normal era batallar, pero la Chanson de Roland magnificó el acontecimiento e hizo de la historia leyenda épica, y bastante deformada por cierto. La realidad es que dicha batalla tuvo más repercusión literaria y legendaria que histórica. Hoy todavía los protagonistas de la victoria siguen siendo discutidos por muchos, incluso algunos historiadores dicen que fue en Ansó. Pero vamos a dar un repaso a la historia aunque sea de forma muy sucinta.

La instalación de Abd al Rahman I en el emirato de Córdoba en el año 756 provocó en los siguientes años y por muchas y variadas razones, sobre todo lucha por el poder, numerosas conspiraciones y levantamientos entre los gobernadores musulmanes del valle del Ebro, siendo Zaragoza el epicentro del complot. Los conspiradores, en el año 777, pidieron ayuda a Carlomagno: si les ayudaba ofrecían aceptar su soberanía y entregarle varias ciudades en calidad de protectorados. El rey, de talante imperialista y expansionista, tentado con la idea de ejercer su protectorado sobre el emirato cordobés y por tanto sobre gran parte de la península, concentró un numeroso ejército que en la primavera del año 778 se puso en marcha hacia Zaragoza. Pero al llegar aquí las cosas se torcieron, los musulmanes no le permitieron entrar en la ciudad y el rey franco no se decidió a sitiarla. Temiendo que todo fuese una añagaza con otros fines optó por regresar a Francia llevándose consigo a algunos musulmanes de rehenes. Pasó por Pamplona, donde destruyó sus murallas y provocó la huida de sus

moradores, vascones y sarracenos, y emprendió el camino de los Pirineos. En agosto el ejército franco se dispuso a cruzarlos y lo hizo en dos columnas. A la que pasó por Ibañeta, y según cuentan las crónicas carolingias, y Eginardo, biógrafo de Carlomagno, los vascones emboscados en lo más alto de los montes atacaron a los francos que marchaban por la angostura de los valles y literalmente los machacaron acabando con casi todos ellos, incluido Roldan, duque de la Marca de Bretaña, el senescal Eggihardo, el conde Palatino Anselmo y muchos otros nobles. Terminada la faena los vascones se dispersaron por los montes sin dejar el más mínimo indicio. En esta versión de la batalla los héroes fueron única y exclusivamente los vascones, y según las crónicas carolingias, fueron los "vascones aquitanos" que habían sido sometidos por Carlomagno en el año 769; a los vascones del sur del Pirineo los denominaban "hispani vascones". Nadie como ellos conocían aquellos montes y valles.

Pero según los anales de Ibn-al-Athir, los hijos de Sulayman, a quien Carlomagno llevaba de rehén, liberaron en la batalla a su padre, lo que hace afirmar a algunos historiadores, entre ellos Menéndez Pidal, que en Roncesvalles lucharon juntos vascones y musulmanes. Los vascones emboscados, atacando desde los montes, bosques y riscos, y los musulmanes, que seguían a los francos desde Zaragoza, por la retaguardia. Cuando Carlomagno, enterado del desastre, volvió a Orreaga solo encontró cadáveres de sus huestes, ni rastro de los atacantes.

En el alto de Ibañeta, donde se piensa que murió Roldan, Carlomagno fundó la capilla de San Salvador y hoy día hay un monumento a Roldan y una moderna capilla.

Pero la cosa no para aquí, hay más historias: la Chanson de Roland, la Historia Turpini, el manuscrito 39 de San Millán de la Cogolla, el Altabizkarko Kantua, de los que trataremos el próximo mes. ■



Alto de Ibañeta.

## Martin Aristiren oroimenez



Telefona, dei larria da  
Martin mendian jausia!  
ustekabeen ta aurrez aurre heriotzaren auzia.  
Ahots dardara, negar malkoak  
saminez gorputz guzia.  
Goizegi zoaz, ta zure falta  
egingo zaigu luzia!

“Izarren hautsa”, bertsotan ere  
berezko zenun grazia,  
burua argi dantzan zeneukan  
beti piztuta zusia.  
Eguneroko filosofiaz  
disfrutatzeke dosia  
BIZI ARTEAN, “BIZITZEA” ZEN  
ZURE XEDE NAGUSIA!

Makina Erremintaren Dibisioko lankide  
eta lagun guztien partez.

# hizkuntzen kornerra



Desde TU Lankide y MONDRAGON LINGUA, queremos impulsar el aprendizaje de Inglés y Euskara, y lo queremos hacer de un modo entretenido y participativo.

Hizkuntzen kornerra, **es un concurso** en el que todos los meses se plantean, dos preguntas relacionadas con la terminología del mundo cooperativo, una en inglés y otra en euskara.

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

**Podrás ganar un marco de fotos digital cortesía de BEEP Durango.**

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

## 1 Nola esaten da euskaraz

“Principios básicos cooperativos”?

- Oinarrizko printzipio kooperatiboak.
- Kooperatibaren oinarrizko printzipioak.
- Oinarrizko-kooperatiba printzipioak.

## 2 How do you say in English

“Proyecto compartido”?

- Shared Project.
- Joint project.
- Joint venture.



### Aurreko hileko irabazlea | Last month winner

**Andoni Inza**, Fagor Arrasatekoa. DVD erreproduzitzailera irabazi du. Irudian Andoni makina eskutan duela Mondragón Linguako egoitzaren aurrean.



### Erantzun zuzena Right answers

1. Lanaren subiranotasuna.
2. Subsidiaries.

### Nola parte hartu:

TU Lankideren irakurleek (MONDRAGONen integratutako dauden langileek eta MUko ikasleek) parte hartu ahal izango dute lehiaketan eta horretarako, [tulankide@mondragonlingua.com](mailto:tulankide@mondragonlingua.com) posta elektronikoko helbidera

bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik. Hilero “BEEP Durango” etxearen eskutik, izaera teknologikoa eta/edo pedagogikoa duen opari bat zo-

zketatuko da erantzuna asmatu dutenen artean. Erantzun zuzenak hurrengo hileko TU Lankiden argitaratuko dira, baita ere MONDRAGON LINGUA web gunean ere.



## Jokin Antxia

Copreci

27 urte dihardu jokinen Coprecin lanean. Aretxabaletakoa, oso gertutik bizi izan du copreciko sorrera. Horretaz gain, herriko mugimendu sozialean asko inplikatu den pertsona dugu.



# “Agenda beteta daukat, baina ondo antolatuta”

### **Orain dela 27 urte hasi zinen Coprecin lanean. Asko aldatu dira gauzak ordu-tik?**

Copreciko produktua kontuan hartuz, ez da hainbeste aldatu, moldatuz joan da momentuko beharretara, baina etxetresnetako osagaien sektorean mantendu da.

### **Eta lan egiteko modua?**

Bai, hori asko aldatu da, gaur egun askoz ere azkarrago ateratzen da lana, baliabideek asko laguntzen digute. Gainera, globalizazioak urrutiko mundua hurbildu digu: lehen Txina munduko beste puntan ikusten genuen eta gaur egun gure errealtatearen parte da.

### **Zein da zure lana?**

Ingeniaritza teknikoko ikasketak bukatu ondoren, teknikari hasi nintzen Coprecin lanean. Ondoren, zortzi urtez, komertzialen laguntzailea izan nintzen, eta oso oroitzapen onak ditut garai hartakoak, bezeroarekiko lehen lerroan jarri bainintzen, harreman zuzena izan nuen beraiekin; asko ikasi nuen. Gaur egun, 1990. urtetik, etxe-konforteko unitateko ingeniaritzako burua naiz.

### **Nola ikusi duzu kooperatibismoaren eboluzioa urte hauetan?**

Oso gertutik bizi izan dut: Aretxabaletakoa naiz, Arrasaten ikasi nuen, Alecoopen egin nuen lan, eta aita ere Copreciko kooperatibista zen.

### **Bidean espiritua, mamia, balioak galdu ditugula esaten da.**

Bai, jende askori horixe entzuten zaio, baina iruditzen zait nolabait mitifikatu egiten dugula kooperatibismoaren sorrera, eta zehazki gure kooperatibismoaren hasiera. Nik ez dut hain desberdin ikusten, hain urruti ikusten!

### **Eta bazkide eta langile berriak inplikatzeko dira kooperatibismoaren eragileak?**

Gaur egun, eta seguruenik kooperatibismoaren hasieran ere, bi langile mota daude: lanera datorrena, eta berdin zaiona kooperatibista den ala ez; eta benetan kooperatibistaren espiritua duena, inplikatzeko dena. Eta bi multzotan daude gazteak eta helduak.

### **Lanetik kanpo, herriko mugimendu sozialean eragile zara.**

Beno, herriko euskarazko komunikabidearen sorreran hartu nuen parte, zinegotzi ere izan nintzen... Herrian hainbat gauza egiteko daudela ikusi izan dut eta han-hemenka mugitu naiz.

### **Benetako afizioa txistua dela uste duzu.**

Bai, egia da. Betidanik izan dut gustuko txistua jotzea eta, gainera, seme-alabengan ere sortu dut afizioa. Gaur egun herriko ekintzetan parte hartzen dut eta baita kanpoko beste alarde batzuetan ere.

### **Futbol zalea ere bazara.**

Bai, umetan ez dut gehiegi jokatu, baina herriko UDA kirol elkartearen oso gertutik bizi eta

maite izan dut txikitatik; etxean, tradizioz eta harrotasunez jarraitu dut taldearen ibilbidea.

### **Eta orain lehendakaria zara?**

Bai, orain dela lau urte hartu nuen kargua bost urterako; beraz, hurrengoan utziko dut. Erroak bi dira: kategoria desberdinetan taldea mantentzea eta entrenatzaileen profesionaltasuna lortzea. Ez dira makalak, baina horretan gabiltza!

### **Beste afiziorik?**

Bada hirugarren bat, baina hori ere ez da afizioa. Nire anaia batek defizientzia du eta, horren harira, taldetxo bat sortu genuen herrian, beraiei zuzendutako zerbitzuak bultzatzeko eta oro har bizi kalitatea hobetzeko. Gaur egun, Gipuzkoako ATZEGIko zuzendari batzordean nago, bailarako taldeen ordezkari gisa.

### **Zein dira behar handienak, bada?**

Beste edozein pertsonak dituen beharrak: eskolaratu, lana egin, kirola egin, denbora libreko ekintzak, pisuetan bizi, oportunitateak izan eta abar luze bat. Azken 20 urtetan asko hobeto dira gauzak: tailerak ditugu bailaran, pisu bat zabaldu da, eguneko zentroa, egoitzetan plazak dituzte, denbora librerako txokoa dute, oportunitateak izaten dira...

### **Agenda beteta duzu, beraz.**

Bai, nahiko beteta daukat, baina ondo antolatuta. Ez dut presioa, betebeharrak sentitzen. Hiru fazeta horietan gurgura moldatzen naiz.



GIZATASUNA  
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza