

# TULANKIDE

507

## EL FUTURO TECNOLÓGICO DE MCC

LOS ÓRGANOS CORPORATIVOS HAN APROBADO RECIENTEMENTE EL "PLAN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA 2005-2008", UN CONJUNTO DE PROYECTOS QUE CONSTITUYEN LA APUESTA TECNOLÓGICA CORPORATIVA PARA EL PRÓXIMO CUATRIENIO.

### Abendua 2005



MCC APORTÓ CASI EL 4% DEL PIB TOTAL DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA VASCA.



MÁS DE 1.000 PERSONAS HAN RECIBIDO FORMACIÓN DIRECTIVA EN OTALORA A LO LARGO DE 2005.



ARABAKO MERKATAL GANBARAK LORAMENDIREN ESPORTAZIORAKO AHALEGINA SARITU DU.

# Diciembre 2005



## MCCREN ETORKIZUN TEKNOLOGIKOA

Dagoeneko onartu da MCCren Zientzia eta Teknologia plana datorren lau urteotarako. Egitasmo honen azken helburua gure enpresetan egiten diren produktu eta zerbitzuen berrikuntza da.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK	4
EN PORTADA	20
BEGI-BELARRI	34
AULA COOPERATIVA	36
EUSKARALAN	38
ZURE HITZA	39
3 <sup>º</sup> EDAD	40
HIRUGARREN MUNDUA	41
DESARROLLO DIRECTIVO	42
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	44
ANTZINAKOAK	46
MITOS Y LEYENDAS	48
LIBROS Y WEB	49
PASATIEMPOS	50
MCC EN LA PRENSA	51
PERSONAJE	52




**6 TRES EMPRESAS DE MCC RECONOCIDAS POR EUSKALIT**  
CIM, Politeknika Ikastegia Txorierrri y el negocio de Confort de Fagor Electrodomésticos, los reconocimientos de calidad de este año.

**12 MCCREN EKARPENA ENPLEGUETAN NEURTUTA**  
EAE-ko Enplegu Guztiaren %3,7 eta Industri Enpleguaren %8,3 MCC-n zegoen 2004an.

**13 ALECOPI: UN ESFUERZO CON RECOMPENSA**  
Los estudiantes-trabajadores de Alecop reconocen las ventajas de compaginar trabajo y estudios.

**36 ELKARRIZKETA: OSCAR URDANGARIN**  
Danobat Taldeak Pekinen duen ordezkartizan 8 urte egin ditu dagoeneko. Gustura ari da txinatarren artean.

## TU LANKIDE

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



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



# LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

## R

ecientemente hemos aprobado el Plan de Ciencia y Tecnología 2005-2008.

Nace este Plan con un objetivo bien definido: propiciar un avance tecnológico que sirva de fundamento para el desarrollo de las Cooperativas de MCC, de tal manera que éstas generen avances y/o nuevas actividades, a las que sirvan esas nuevas tecnologías desarrolladas en el Plan.

Desde esta afirmación inicial, se está apuntando a la importancia que tiene la Innovación, la famosa "i" pequeña, para el buen aprovechamiento de la Investigación, la "I" grande, y el Desarrollo, la D. El Plan quiere impulsar esfuerzos en la I+D, la INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, ir más allá en los conocimientos, pero sin perder de vista la importancia y soberanía de la "i" pequeña.

Es preciso reforzar este enfoque. Es conocido el énfasis generalizado que se da a los gastos y esfuerzos en la Innovación Tecnológica (el I+D), para sostener las actividades de las empresas, que si no, se verán amenazadas por competidores de menor coste. Hay que Investigar e Innovar, se dice. La cuestión es en el qué y en el cómo.

La llamada "paradoja europea" describe lo que ocurre en Europa en la que, a pesar de los esfuerzos realizados en I+D (la Innovación Tecnológica), no se observan resultados proporcionales en nuevos productos, patentes, nuevas actividades, que sean apreciados y tengan éxito en los mercados. Se dice que esos esfuerzos en I+D, tienen poco rendimiento. Pero paradójicamente, todos los agentes insisten en aumentar el esfuerzo. O sea, como no sabemos sacarle jugo al esfuerzo, redoblemos el esfuerzo. Dicho así, no tiene mucho sentido.

Parece que la explicación del escaso rendimiento de los esfuerzos realizados puede estar en que las empresas no aplican los conocimientos desarrollados, o en que éstos no generan propuestas bien recibidas por los mercados. Seguramente este fenómeno se da porque la conexión entre Empresa, Universidad, y Centros Tecnológicos, no es suficientemente buena. La solución puede estar en que la Investigación debe orientarse hacia aquello que las empresas, actuales o futuras, valoran más, o sienten con más necesidad.

En MCC tenemos una gran oportunidad: contamos con empresas, Universidad y Centros Tecnológicos. Es una fortaleza única que nos va a propiciar un futuro abierto a todo un conjunto de oportunidades.

Tanto para mantener al día las capacidades de las Cooperativas que se traducirán en mejoras en la posición competitiva por la oferta de nuevas prestaciones, nuevos productos, etc; como en el lanzamiento de nuevas actividades y de nuevas Cooperativas.

Aunque el Plan nos hace ser más conscientes de la importancia de la tecnología, no podemos olvidar que las Innovaciones más exitosas provienen de una nueva forma de observar los mercados y las necesidades no satisfechas. Ejemplos en MCC no faltan de productos exitosos, que no tienen una gran tecnología, ni nueva, sino una propuesta original que acierta en lograr la aprobación de los Clientes, que son los únicos jueces de nuestras aportaciones. Ésta es la importancia de la "i", la "i" pequeña, la Innovación. La de mirar los mercados, los clientes actuales y los que van a serlo en el futuro, desde una nueva forma de mirar. Mirar de una nueva forma es además bastante barato. Sólo cuesta cambiar la posición del que mira, y olvidarse de viejos juicios y viejos conocimientos.

En resumen, es importante la Innovación Tecnológica, y a ello se dedica el Plan de Ciencia y Tecnología 2005-2008, que va a generar muchas capacidades y nuevos conocimientos. Pero tan importante es generar una cultura de Innovación, una actitud generalizada de apertura hacia nuevas posibilidades, a propiciar experiencias asumiendo riesgos. Que la primera pregunta que surja ante una propuesta nueva sea: ¿por qué no?

Y para los escépticos sobre la importancia de la Innovación hay que recordar que las Cooperativas fueron y son una gran innovación en la forma de enfocar la generación de empresas. **TU**

**EN MCC TENEMOS UNA GRAN OPORTUNIDAD: CONTAMOS CON EMPRESAS, UNIVERSIDAD Y CENTROS TECNOLÓGICOS. ES UNA FORTALEZA ÚNICA QUE NOS VA A PROPICIAR UN FUTURO ABIERTO A TODO UN CONJUNTO DE OPORTUNIDADES.**

## ATEGI firma un acuerdo de colaboración con Cuantalis Europa

ESTE ACUERDO SUPONDRÁ UNA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS COSTES DE TELECOMUNICACIÓN DE SUS SOCIOS

El portal de compras de corporativo ATEGI ha firmado recientemente un acuerdo de colaboración con la empresa Cuantalis Europa para la mejora de la gestión de los costes de telecomunicación de sus socios.

Esta nueva colaboración permitirá a los socios de ATEGI la mejora de su competitividad mediante un uso más eficiente de los servicios de telecomunicación y una gestión más completa de sus costes. Asimismo, el acuerdo supondrá, a la vez de una actualización permanente con el desarrollo tecnológico de las telecomunicaciones, una reducción efectiva del gasto total.

El acuerdo, que también incluye a las compañías y filiales internacionales, comprende tres líneas de actuación: la optimización de la factura global, el control permanente de la evolución del gasto y el asesoramiento para la evolución hacia los nuevos servicios convergentes, como la Voz sobre IP (VoIP).

Esta nueva colaboración está alineada con el control de costes y la eficiencia tecnológica, dos parámetros indisolubles de la gestión del Grupo.

Todas las cooperativas que lo deseen tienen más información sobre Ategi en la dirección [www.ategi.com](http://www.ategi.com).

## Más de 1.000 personas recibieron formación directiva en Otalora a lo largo de 2005

LOS DIFERENTES PROGRAMAS OFERTADOS HAN RECIBIDO UNA EXCELENTE ACOGIDA POR PARTE DE LAS COOPERATIVAS DE MCC.

Otalora, el centro corporativo de desarrollo directivo de MCC, ha realizado un balance muy satisfactorio de las actividades desarrolladas durante 2005. Los diferentes programas ofertados han recibido una excelente respuesta por parte de las cooperativas de MCC y más de 1000 personas han tomado parte en los cursos impartidos.

En lo que respecta a la formación de **desarrollo de competencias directivas**, se han incluido programas destinados tanto a desarrollar las competencias genéricas personales como aquellos otros destinados a aumentar la cohesión, la confianza y la efectividad de los equipos directivos. Un total de 235 personas han participado en estos programas.

Por otra parte, se ha realizado la 19ª edición del **Máster en Dirección de Empresas Cooperativas**, en la que han participado 14 personas. Además, otras 23 personas han tomado parte en el **programa Ikas**, destinado a directivos en los tramos iniciales de su carrera con el objetivo de proporcionar una amplia visión del sistema empresarial.

En el ejercicio 2005, como respuesta a peticiones específicas de las cooperativas, se han realizado un total de **18 semi-**



**narios** centrados en las siguientes áreas: habilidades directivas, marketing-ventas, dirección, recursos humanos, económico-financiera, y calidad y operaciones. Han tomado parte cerca de 240 personas.

Además, se han impartido **4 cursos para miembros de Consejos Rectores** y otros 9 para miembros de **Consejos Sociales**, en los que han participado 237 personas.

En cuanto al modelo de acogida y comunicación interna **"Bazkide"** se han formado a un total de 715 personas de diferentes cooperativas.

## MCC aportó en 2004 el 3,8% al PIB total de la CAV y el 8,3% del PIB industrial

El valor añadido por MCC al PIB total de la Comunidad Autónoma Vasca representó el 3,8% en 2004 y el 8,3% en el ámbito industrial, tomando como referencia los últimos datos del Eustat. En Navarra, la aportación al total fue del 1,3% y del 2% en el área industrial.

En el caso de la CAV dicho dato significa que, de cada 26 euros de riqueza que se generaron en dicho ejercicio en el conjunto de la Comunidad, 1 euro provino de actividades desarrolladas por MCC, siendo esta proporción de 12 a 1 si la comparación se ciñe al sector industrial.

Cabe señalar también que de los 1.981 millones de euros

de Valor Añadido generado por MCC en la C.A.V. y Navarra, 1.160 millones se destinaron a Gastos de Personal, revirtiendo directamente en las economías domésticas de los socios y demás trabajadores de las cooperativas y empresas asociadas, propiciando efectos beneficiosos sobre el consumo y el ahorro de ambas Comunidades Autónomas.

En lo que respecta a las inversiones y tomando como referencia los últimos datos oficiales del Eustat sobre inversiones industriales vascas, correspondientes al 2003, los 291 millones de euros invertidos en dicho año por el Grupo Industrial de MCC, representaron el 10,7% del total de inversiones industriales de la CAV.

## La Economía Social ya es miembro del "Observatorio de Pymes"

EN ADELANTE CEPES TENDRÁ UN PUESTO EN ESTE IMPORTANTE FORO PROMOVIDO POR EL MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO.

El "Observatorio de Pymes" es un foro de intercomunicación permanente, enclavado en el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio que pretende ser un punto de encuentro y diálogo entre los representantes de las organizaciones empresariales con intereses en el sector de las PYME, las distintas Administraciones Públicas y Expertos de reconocido prestigio. En anteriores etapas, las organizaciones empresariales de la Economía Social estaban ausentes de este Observatorio, lo cual, significaba no estar en un Foro esencial para el tejido empresarial, que hasta aquel entonces, estaba representado por las organizaciones empresariales tradicionales. Con la reciente inclusión de CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social) en esta nueva etapa, se ha dado un paso significativo, de manera que las empresas de Eco-

**EL OBJETIVO DEL OBSERVATORIO ES HACER UN ADECUADO SEGUIMIENTO DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN ESPAÑA EN RELACIÓN Y EN COORDINACIÓN CON LOS INDICADORES EUROPEOS SOBRE ESTA MATERIA.**



nomía Social serán analizadas y estudiadas, junto con el resto del tejido empresarial de España. En este sentido,

CEPES, que ha valorado positivamente su incorporación a este foro, afronta el desafío de proponer medidas de fomento y de apoyo de las pequeñas empresas de Economía Social, dada la necesaria viabilidad de este esquema empresarial en un mercado globalizado.

### OBJETIVOS DEL FORO

El objetivo del Observatorio es hacer un adecuado seguimiento de la evolución de las pequeñas y medianas empresas en España en relación y en coordinación con los indicadores europeos sobre esta materia. Se evaluará la información existente, se tomarán decisiones acerca de la elaboración de estudios, análisis, con el fin de conocer en profundidad el conjunto de problemas que afectan a estas empresas y proponer las soluciones que se consideren más convenientes.

## GALDAKETA SEKTOREAREN ERRONKEI BURUZKO JARDUNALDIA, MUK ANTOLATUTA

Abenduaren 13an galdaketa sektorearen erronkei dagokienez giltzarri den berrikuntza teknologikoari buruzko jardunaldia egin zen MUko Goi Eskola Politeknikoan. Bertan sektoreari buruzko hainbat hausnarketak aurkeztu ziren: sektoreari zuzendutako I+G+B plana (Joseba Jauregizar, Eusko Jaurlaritzako Teknologiako zuzendaria); egungo egoera (Ignacio Saez de Gorbea FEAFeKo zuzendaria); sektorearen beharrak (Angel Akizu, Edertek zentro teknologikoko zuzendaria), eta erronka berrien aurrean Eusko Jaurlaritzak duen ikuspeina (Iñaki Telletxea, Eusko Jaurlaritzako Berrikuntza eta Industri Garapeneko sailburuordea). Horretaz gain, jardunaldian Mondragon Unibertsitateak abian jarriko duen Galdaketa arloko Berrikuntza Teknologikoei buruzko aurkezpena egin zen, Iñaki Hurtadoren eskutik.



## Reconocimientos Euskalit 2005 a la Excelencia en la Gestión Empresarial



Txorierrri, una de las empresas que ha obtenido la Q de Oro de Euskalit.

El modo en el que actualmente medimos el progreso en la implantación del Modelo de Gestión Corporativo es a través de la puntuación EFQM preferentemente mediante la evaluación externa que da paso a reconocimientos. Si bien nuestro propio Modelo presenta particularidades evidentes, la utilización de herramientas de medición estandarizadas nos permite establecer comparaciones con otras organizaciones del entorno y acceder a los esquemas de reconocimiento oficiales.

En este momento en el que han concluido los procesos de evaluación externa del año 2005 de Euskalit, podemos hacer un balance de situación:

**A NIVEL CORPORATIVO  
HEMOS OBTENIDO ESTE  
AÑO 3 RECONOCIMIENTOS:  
UNA NUEVA Q DE PLATA  
(FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS  
NEGOCIO DE CONFORT) Y 2  
Q DE ORO DE EMPRESAS QUE  
PREVIAMENTE HABÍAN SIDO  
RECONOCIDAS COMO Q DE PLATA  
(AHIZKE-CIM Y POLITEKNIKA  
IKASTEGIA TXORIERRI).**

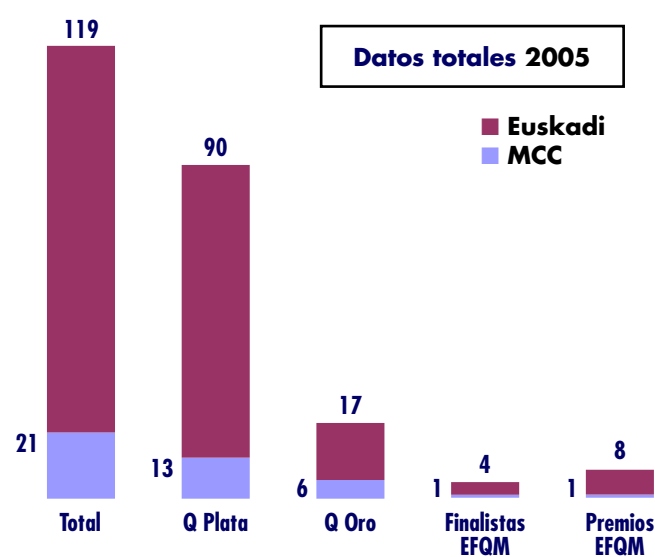
El total de reconocimientos acumulados por empresas de MCC asciende a un total de 21: 1 Price EFQM (Irizar), 1 Finalista EFQM (Fagor Cocción), 6 Q de Oro y 13 Q de Plata.

Las organizaciones vascas han obtenido históricamente resultados excelentes en reconocimientos europeos, confirmados este año por la consecución de tres nuevos Price EFQM. Habitualmente las organizaciones que consiguen la Q de Oro de Euskalit y deciden optar al concurso europeo, en uno o dos años más llegan a ser Finalistas o Price EFQM. Esto acredita

que el proceso de evaluación externa de Euskalit es riguroso y está bien calibrado.

Pues bien, haciendo una comparación de los reconocimientos conseguidos por empresas de MCC con respecto al total de organizaciones vascas, obtenemos el gráfico adjunto que muestra que contamos con un 17,6 % del total de reconocimientos, porcentaje elevado en comparación con nuestra contribución al PIB vasco, pero que es todavía más acusado en el caso de Q de Oro donde ostentamos el 35 %. Si hicieramos una comparación sectorial, nuestro liderazgo en este aspecto en el sector industrial sería todavía mucho mayor, pues la mayoría de los reconocimientos de Euskalit de los últimos años se encuentran en el sector educativo.

El modo en el que actualmente medimos el progreso en la implantación del Modelo de Gestión Corporativo es a través de la puntuación EFQM preferentemente mediante la evaluación externa que da paso a reconocimientos. Si bien nuestro propio Modelo presenta particularidades evidentes, la utilización de herramientas de medición estandarizadas nos permite establecer comparaciones con otras organizaciones del entorno y acceder a los esquemas de reconocimiento oficiales.



Evidentemente, los reconocimientos externos no son un fin en sí mismos, pero gestionados adecuadamente pueden ayudar notablemente a acelerar el progreso en la excelencia en la gestión, lo que obviamente conllevará la consecución de buenos resultados empresariales sostenibles en el tiempo. Vayan pues mis felicitaciones para los integrantes de las organizaciones premiadas este año y mis ánimos para aquellos que están trabajando calladamente preparándose para futuras ediciones, con la confianza de que están en la dirección correcta.

**José Luis Lafuente**

Responsable de Desarrollo del Modelo de Gestión Corporativo

**ADELAIDA MAIDAGAN DIRECTORA-GERENTE DE CIM-MONDRAGÓN LINGUA**



**CIM-MONDRAGÓN LINGUA ES LA PRIMERA EMPRESA DE ENSEÑANZA DE IDIOMAS QUE CONSIGUE ESTE RECONOCIMIENTO A NIVEL EUROPEO. ADELAIDA MAIDAGAN SE MUESTRA ESPECIALMENTE SATISFECHA CON ESTA DISTINCIÓN Y YA SE MARCA UN NUEVO RETO: EL PREMIO EUROPEO.**

**“ES UN IMPORTANTE RECONOCIMIENTO A UN GRAN ESFUERZO. ¡ESTAMOS ENCANTADOS!”**

**Zorionak!**  
Eskerrik asko.

**¿Qué tal la sensación de ser pioneros?**

Muy bien. En efecto somos, el primer centro de enseñanza de idiomas a nivel europeo que obtiene un reconocimiento de este nivel, que significa que hemos superado los 500 puntos de la auditoría según el modelo europeo EFQM.

**Es un premio importante ¿verdad?**

Sí, muy importante. A nivel de Comunidad Autónoma, que es además la Comunidad más activa en la gestión de la calidad, solamente 17 organizaciones tenemos la Q de Oro de Euskalit. El hecho de que una de ellas sea CIM es realmente muy relevante.

**No habrá sido fácil llegar a los 500 puntos ¿O sí?**

Pues no, nada fácil. De hecho, si llegamos a saber lo que nos iba a costar seguramente no habiéramos iniciado este camino. Pero afortunadamente en muchos casos, la ignorancia es atrevida y nos aventuramos en esta experiencia. Iniciamos el proceso en 1997 con las primeras auto-evaluaciones y un equipo directivo implicado desde el principio en este proceso; luego lo fuimos extendiendo a toda la organización. Poco a poco, entre todos, fuimos identificando todos nuestros procesos y poniendo a la organización funcionando en torno a ellos. De hecho, hubo en torno a 25 personas que pasaron por cursos de formación en gestión de procesos y que posteriormente han ido formando al resto.

Ya en 2003 pensamos en conseguir un reconocimiento externo para dar un mayor impulso a esta dinámica; esa aspiración iba a obligarnos a ponernos las pilas en muchas cosas y nos

presentamos a la Q de Plata que logramos en 2003. Y en ese momento nos planteamos aspirar a la Q de Oro en dos años vista. Y afortunadamente así ha sido.

**Si tuvieras que dedicar el premio ¿a quién lo ofrecerías?**

A nosotros mismos, es un reconocimiento a toda la organización en su conjunto. Y es que además del centro principal de Mondragón, también nuestros centros de Vitoria, San Sebastián, Oñati, e incluso el recientemente abierto en Bilbao, han tenido que trabajar para implantar la gestión de la calidad. El mérito es totalmente nuestro.

**Viendo vuestra evolución, el próximo hito está claro ¿no es así?**

Pues aunque en estos momentos queremos tomarnos las cosas con calma y disfrutar de lo conseguido, lo cierto es que el hecho de optar a estos premios mantiene en la organización la tensión necesaria para consolidar todo el trabajo realizado en estos años. Así que probablemente sí, será el Premio Europeo. Además, por lo que tenemos entendido, una vez conseguida la Q de Oro, el salto al Premio Europeo no es muy grande, ya que el nivel de exigencia de Euskalit es realmente alto.

**¿Qué consecuencias tendrá esta acreditación para la actividad de CIM?**

Es difícil otorgarle una respuesta directa causa-efecto en cuanto a nuestra facturación, pero desde el punto de vista de marketing nos va a ayudar muchísimo. Date cuenta que al presentar nuestras ofertas a otras empresas decir que tenemos ya la Q de Oro, y que somos los únicos en Europa con ese reconocimiento, ayuda a que te miren con otros ojos. Y eso tiene un valor que nosotros queremos explotar comercialmente, claro está.

Por ejemplo, ahora, en nuestro nuevo centro de Bilbao, Mondragón Lingua, lo vamos a publicar a los cuatro vientos y ya nos está ayudando en visitas comerciales a empresas de Bizkaia. La gente se queda gratamente sorprendida porque hay muchas empresas metidas en este mundo y saben qué significan los 500 puntos de Euskalit.

**SOMOS EL PRIMER CENTRO DE ENSEÑANZA DE IDIOMAS A NIVEL EUROPEO QUE OBTIENE ESTA CERTIFICACIÓN DE EUSKALIT, LO QUE SIGNIFICA QUE HEMOS SUPERADO LOS 500 PUNTOS DE LA AUDITORÍA SEGÚN EL MODELO EUROPEO EFQM.**

## Mondragon Unibertsitatea fomenta el intercambio de alumnos y profesores con universidades europeas

**GRACIAS A DIFERENTES PROGRAMAS EUROPEOS DE AYUDA, CADA AÑO MÁS DE 100 ALUMNOS CURSAN ESTUDIOS EN UNIVERSIDADES EXTRANJERAS.**

Mondragon Unibertsitatea ha mantenido y potenciado desde 1972 las relaciones internacionales con otras universidades extranjeras. De este modo, desde su origen, se han mantenido relaciones permanentes y satisfactorias con más de 45 universidades europeas, norteamericanas, y latinoamericanas, siendo más de 600 alumnos los que se han beneficiado de ello. Actualmente, son éstos los programas de intercambio que cada facultad desarrolla: GOIER (EPS), Atzerrian Ikasi (FCE), HUHEZI Atzerrian, y Truke Programa (HUHEZI con la colaboración de la Fundación Mundukide.

### INTERCAMBIO DE ALUMNOS Y PROFESORES

Para profundizar en este tema, nos hemos acercado al departamento de relaciones internacionales de Goi Eskola Politeknikoa donde Esther Olabarria nos ha desgranado las características de los programas vigentes y los objetivos de cara al futuro.

### La relación de esta Escuela Superior con otras universidades europeas se ha materializado durante muchos años a través del Goier. ¿Sigue vigente? ¿Cuál es el panorama actual?

Si, a través del programa Goier, desde 1972 muchos alumnos de esta Escuela han completado su formación en otras universidades europeas.

**SE HAN MANTENIDO RELACIONES PERMANENTES Y SATISFACTORIAS CON MÁS DE 45 UNIVERSIDADES EUROPEAS, NORTEAMERICANAS, Y LATINOAMERICANAS, SIENDO MÁS DE 600 ALUMNOS LOS QUE SE HAN BENEFICIADO DE ELLO**

Así, de los 85 estudiantes del año anterior, durante este curso académico serán 124 los alumnos de Eskola que formarán parte del programa.

### Además, durante este curso se desea potenciar el aspecto de las relaciones con otras universidades extranjeras. ¿Cómo se materializará?

En efecto, este mismo año se tomó la iniciativa de ofrecer a los estudiantes la posibilidad de llevar a cabo su proyecto fin de carrera en empresas punteras, centros tecnológicos de primer nivel y Universidades de Gran Bretaña, Alemania, Bélgica, Francia, Ita-



lia, Polonia, R. Checa y Eslovaquia gracias a los programas Erasmus y Leonardo.

Tomando en consideración la importancia estratégica que por distintos motivos han ido adquiriendo ciertos países para nuestras empresas, nos hemos acercado a dichos países para establecer convenios de colaboración con prestigiosas universidades localizadas en Polonia, R. Checa, e incluso China.



## ¿Cuándo hablamos de intercambio, hablamos también de alumnos extranjeros que vienen a Mondragón?

Claro, se trata de potenciar una movilidad bi-direccional tanto de estudiantes como de profesores. Este último aspecto es también fundamental para alcanzar la dimensión internacional que la Universidad requiere, tanto a efectos de investigación como desde el punto de vista académico.

Este año, se ha hecho un esfuerzo por adaptar la oferta de MGEP y promocionarla. De este modo se han ofertado asignaturas en inglés, se imparten clases de español, y se llevan a cabo otras actividades de integración.

Asimismo, hemos puesto en marcha un doble diploma con el INSA de Toulouse.

Durante este curso serán un total de 16 estudiantes quienes recibirán en esta escuela la formación que cada uno solicita. Vienen fundamentalmente de Polonia, R. Checa, Francia e, Isla Mauricio, quienes, integrados en nuestras clases, algunos de ellos permanecerán un semestre, mientras que otros lo harán durante todo el curso académico.

De momento, los 6 estudiantes que hemos recibido, han mostrado mucho entusiasmo por la experiencia que están viviendo en Mondragón; conscientes de las limitaciones que pueda tener nuestro entorno frente a otras opciones que a priori pueden resultar más atractivas como Madrid o Barcelona, sin embargo, aprecian las grandes oportunidades de trabajo que se les están brindando y el carácter abierto, accesible y directo de nuestros estudiantes y profesores.

## LOS PRIMEROS EN LLEGAR



Este grupo de cinco personas llegó a mediados de septiembre a Mondragón y desde entonces comparten las clases diarias con el resto de estudiantes de Goi Eskola Politeknikoa. Bartosz Nimsz, Gabriela Bojanowska, y Piotr Jacko proceden de Polonia; Hubert de Ravel de Isla Mauricio, y Mikel Curutcharry de Iparralde.

Como comentan ellos, el primer reto ha sido aprender el idioma, puesto que la mayoría de ellos desconocían el castellano, "en mi caso, he tenido que integrarme en las clases de inglés porque nos era imposible seguir las clases en castellano desde el principio. De todas maneras, poco a poco ya vamos desarrollándonos, por lo menos para relacionarnos con el resto de compañeros en castellano" comenta Bartosz.

En cuanto a su primera impresión de Mondragón Unibertsitatea, "nos ha sorprendido gratamente, sobre todo porque al tratarse de una universidad pequeña las clases son más reducidas y la relación con los profesores es directa. En nuestra universidad de Polonia es necesario concertar una cita previa con el profesor, mientras que aquí está disponible en cualquier momento. Eso nos facilita mucho las cosas" dice Gabriela.

"Para nosotros ha sido la primera experiencia fuera de nuestro país, y no podemos quejarnos, puesto que nos han aceptado muy bien, tanto los compañeros de clase como la propia universidad" añade Piotr.

Hubert será el único de ellos que sólo cursará el primer trimestre en Goi Eskola Politeknikoa, mientras que el resto completarán el curso entero hasta junio.



### MIKEL CURUTCHARRY

#### Zer moduz moldatzen zara Mondragon Unibertsitatean?

Oso ondo. Aurretik Toulouseko unibertsitatean ikasi dut eta ikasturte honetan 4. eta 5. mailako mekanika industrialeko ikasketak egingo ditut Goi Eskola Politeknikoan. Irailean etorri nintzen eta ikasturte osoa egongo naiz bertan.

#### Zer dela eta aukeratu duzu Mondragon Unibertsitatea?

Erakargarria iruditzen zitzaidan, hare gehiago euskalduna izanda.

Horretaz gain, kooperatibismoa interesatzen zait, hurbiletik ezagutu nahi dut eta aukera paregabea iruditzen zait. Gainera, aurrera begira, lana ere bertan bilatzea gustatuko litzaidake, Iparraldean lan mundua nahiko geldia baitago.

## Alumnos de Mondragon Unibertsitatea desarrollan proyectos de Ecodiseño para empresas del entorno

DURANTE EL CURSO PASADO SE DESARROLLARON CINCO PROYECTOS EN EMPRESAS Y CUATRO DE INVESTIGACIÓN.

El Aula de Ecodiseño de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea comienza su segundo año de andadura. El objetivo principal del aula, que nace de la colaboración de Mondragón Goi Estola Politeknikoa, Ihobe y la Diputación Foral de Gipuzkoa es desarrollar proyectos en ecodiseño, ayudando a las empresas del entorno a conocer dicha metodología para que desarrollen productos más respetuosos con el medio ambiente.

### PROYECTOS DESARROLLADOS

El curso 2004-2005 se desarrollaron nueve proyectos de los cuales cinco fueron proyectos en empresas y cuatro de investigación. Los proyectos llevados a cabo en empresa son los que se detallan a continuación:

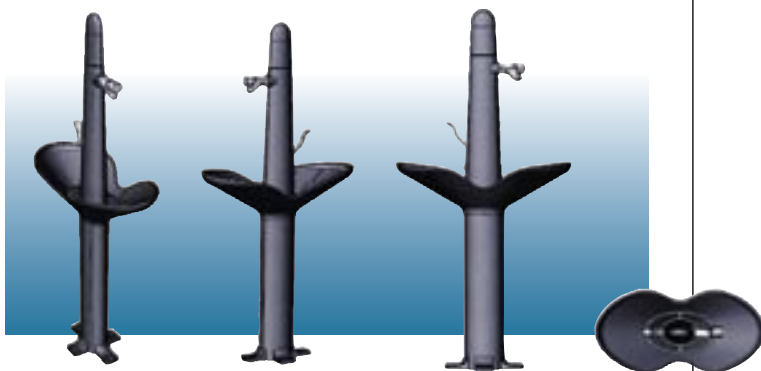
**Fagor Arrasate** El proyecto ha consistido en analizar la influencia de la legislación que entrará en vigor en 2007, sobre emisiones de componentes orgánicos volátiles. El proyecto obtuvo para la empresa unos resultados inesperados, ya que se consiguió reducir las emisiones a unos niveles mínimos y reducir el gasto en materia prima.



**Fagor Electrodomésticos** Se han desarrollado dos proyectos en la planta de frigoríficos: generar una base de datos con aspectos ambientales de los productos de la planta de frío para facilitar la consulta a los trabajadores de la empresa; y desarrollar una guía y unas especificaciones de ecodiseño que se utilizarán a la hora de desarrollar nuevos proyectos en la empresa.



**Sormen diseinua** Se ha desarrollado el diseño de una fuente pública, definiendo materiales y procesos productivos que se vayan a utilizar en la producción de dicho producto, minimizando al máximo el impacto ambiental que pueda tener el producto en todo su ciclo de vida. En este proyecto se han desarrollado dos alternativas de producto: utilizando la fundición como proceso productivo y otra con el objetivo de minimizar al máximo el impacto ambiental que pueda tener el producto.



**Tenneco Automotive** Se ha analizado el proceso productivo de la empresa, identificando los puntos en los que pueden existir problemas ambientales para realizar distintas propuestas de mejora e implantación.



En cuanto a los **proyectos de investigación**, se han desarrollado tres Ecoindicadores como valor numérico que se utiliza para desarrollar análisis medioambientales de productos, de distintos materiales y procesos. Los valores obtenidos son los de una planta incineradora de residuo sólido urbano, las telas vinílicas y el barniz de poliuretano.

Por otra parte, se ha desarrollado una guía sectorial de Máquina Herramienta en la que se realiza un análisis del estado del sector a nivel medioambiental y se plantean mejoras que se están utilizando en la actualidad en el sector para ayudar a empresas que estén sensibilizadas con el problema ambiental.

### CURSO 2005-2006

El objetivo para el curso 2005-2006 es el de multiplicar la cantidad de proyectos a desarrollar tanto en empresas como de investigación, pasando de los nueve proyectos que se desarrollaron el curso pasado a dieciocho que se esperan desarrollar el presente curso. Además, se ha comenzado a desarrollar una nueva actividad desde el aula, realizando cursos y jornadas de formación en ecodiseño para empresas.

## CURSO EXPERTO EN DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO

### CUENTA CON TRES TALLERES PRESENCIALES DE CARÁCTER VIVENCIAL.

Mondragon Unibertsitatea ofrecerá a partir de enero el curso experto en desarrollo personal y liderazgo, dirigido a ofrecer una visión estratégica acerca de la gestión de personas y una actitud reflexiva en torno a la acción empresarial. El objetivo es aprender a generar para sí mismo y para las personas con las que trabaje, un espacio ético basado en el respeto mutuo y la legitimidad, en congruencia con los valores de la organización.

A lo largo del programa los participantes realizarán trabajos de campo en empresas acerca de las áreas que se vayan impartiendo. Asimismo, para el área de conocimiento de competencias genéricas para el liderazgo, el participante tomará parte en tres talleres presenciales de carácter vivencial, de dos días cada uno.

Un aspecto diferenciador de este programa la constituye la asistencia de un coach individual. A parte de las sesiones de coaching individual que realizará, el coach trabajará con cada persona a partir de actividades de evaluación formativa y seguimiento con prácticas individuales, lecturas y ejercicios.

El curso se impartirá a partir de enero y bien para la inscripción o para recibir más información, será preciso acudir a Mondragon Unibertsitatea. (943 712185).

## MÁSTER DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN FUNDICIÓN

### ANALIZARÁ LA SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA DEL SECTOR.

Mondragon Unibertsitatea organizó a mediados de diciembre una jornada para analizar los retos del sector de la fundición ante el riesgo de la globalización y la amenaza de los países emergentes.

### FORMACIÓN E INNOVACIÓN

Precisamente para responder a estas necesidades de formación e innovación, Mondragon Unibertsitatea ha puesto en marcha un Master de Innovación Tecnológica en Fundición, pionero en toda Europa, que comenzará en enero de 2006 y se prolongará hasta febrero de 2007. Se trata de un master que ha contado con la colaboración del centro tecnológico Edertek, Inasmet Tecnalía, Azterlan y la Federación Española de Asociación de Fundidores.

El máster está dirigido a profesionales en activo técnicamente cualificados, y cuenta con la participación de los centros tecnológicos y ponentes destacados a nivel nacional e internacional. Contará además con la intervención de proveedores y clientes, lo que dará al asistente una visión más completa de la situación actual y futura del sector.

El máster contempla 345 horas lectiva, 30 horas destinadas a visitas a empresas y un proyecto personal en una empresa de 150 horas.

Para más información: Mondragon Unibertsitatea (943-712185)

## PROYECTO FIN DE CARRERA EN EMPRESARIALES

### ABIERTO EL PLAZO PARA LA RECEPCIÓN DE SOLICITUDES.

La facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea ha abierto el plazo para la recepción de solicitudes por parte de las empresas para realizar el proyecto fin de carrera en la propia facultad.

Un total de 62 alumnos comenzarán el próximo mes de marzo el Proyecto Fin de Carrera en Empresa, con una duración de 5 meses a dedicación completa. Este proyecto se plantea para los alumnos de las siguientes titulaciones: Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, en las especialidades de finanzas, marketing y gestión de organizaciones; Diplomatura en Ciencias Empresariales, en las especialidades de logística y transporte y comercio internacional.

El periodo de ejecución se establece de marzo a julio con una duración de cinco meses con una dedicación completa por parte del alumno.

Las empresas interesadas, deberán remitirse a la Facultad de Oñati (943-718009).

## OFERTA DE CURSOS AVANZADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE MU PARA 2006

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea ha presentado la oferta de cursos avanzado para el próximo año 2006. La oferta es la siguiente:

- Curso Avanzado de Marketing: el objetivo es dotar a los participantes de los conocimientos prácticos necesarios para desarrollar las labores propias de la Dirección Comercial y de Marketing.
- Curso avanzado en logística y transporte: el objetivo es capacitar a recién licenciados, técnicos y profesionales en las habilidades que necesitan para gestionar de la mejor manera posible la logística y el transporte de sus empresas.
- Curso avanzado en gestión y dirección de entidades deportivas: el objetivo es profundizar y ampliar los conocimientos y habilidades directivas y de gestión en el ámbito de las entidades deportivas.
- Curso avanzado en gestión empresarial: cuyo propósito es apacitar en el desarrollo de conceptos, técnicas y herramientas del management, en su sentido más amplio y avanzado.
- Curso avanzado en finanzas: cuyo objetivo es aportar a los asistentes las más avanzadas metodologías y sistemas de Dirección Financiera.
- Curso avanzado en innovación y emprendizaje: con el objetivo de capacitar a los profesionales en la gestión de la innovación y en el impulso de proyectos de creación de nuevas actividades empresariales.
- Curso avanzado en gestión de empresas cooperativas: para capacitar en los métodos de gestión y administración de Empresas Cooperativas para responder a un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

Todos los cursos se desarrollarán en el periodo comprendido entre febrero y junio de 2006, con una duración próxima a las 200 horas por curso.

## EAE-ko Enplegu Guztiaren %3,7 eta Industri Enpleguaren %8,3 MCC-n zegoen 2004an

**MCC GIPUZKOA ETA BIZKAIKO LEHEN ENPLEGATZAILEA ZEN, NAFARROAN BIGARRENA ETA ARABAN HIRUGARRENA.**

2004aren amaieran MCCko kooperatibetan eta enpresa partaidetuetan enplegatuak zeuden 70.884 pertsonetatik 34.768k Euskal Autonomia Erkidegoaren esparruan garatzen zuten beren jarduerak; erreferentziatutako Eustatek emandako datuak hartuta, kopuru hori EAEko enplegu guztiaren %3,7 zen. Gainera, 3.756k Nafarroan egin zuten lan, eta horrek bertako enpleguaren %1,4 esan nahi du.

Soilik Industri Sektoreari erreparatu gero, MCCren garrantzia nabarmenago bihurtzen da, bere industri enpresetako enpleguak sektore osoari buruz duen portzentajea %8, 3ra igotzen baita EAEn, eta %2,4ra Nafarroan.

Industriakoak ez diren sektoreetan, enplegu kooperatiboaren bultzatzaile nagusiak dira Euskadiko Kutxa, finantzaren sektorean, eta Eroski Taldea, banaketaren arloan. Bi erakundeek oso ezarpen zabala dute EAEn zein Nafarroan, eta 2004an bertan guztira 11.269 langileri eman zien lana. Zifra hori 14.805 lanpostura igotzen da, Euskadiko Kutxako eta Eroskiko langileez gainera, finantzen eta banaketaren sektoreetan diharduten MCCko gainerako kooperatiba eta elkarteetako langileak kontuan hartzen badira.



### LEHEN ENPLEGATZAILEA

Korporazioaren jarduerak guztiak hartuta, 2004aren amaieran MCC Gipuzkoako lehendabiziko enplegatzailerik zen, 20.928 zuzeneko enplegurekin; baita Bizkaiko ere, 11.563 enplegurekin; Nafarroa bigarren postuan zegoen, 3.737 enplegurekin (Volkswagenen ondotik), eta Araba hirugarrenen, 2.278 enplegurekin (Mercedes eta Michelinen atzetik), nahiz eta azken lurralde horretako oraingo 2.700 dira, Evagraf, Electra, Elur eta Loramendi sartu berrien enplegua kontuan hartuta.

Zuzeneko enpleguaz gainera, Korporazioak garatzen duen jarduerak 2004an beste 17.000 pertsonarentzako enplegua eragin zuen EAEn, Korpora-

zio enpresek beste enpresa hornitzaile batzuei eskatutako ondaren eta zerbitzuen ondorioz.

**SOILIK INDUSTRI SEKTOREARI ERREPARATUZ GERO, MCCREN GARRANTZIA NABARMENAGO BIHURTZEN DA, BERE INDUSTRI ENPRESETAKO ENPLEGUAK SEKTORE OSOARI BURUZ DUEN PORTZENTAJEA %8, 3RA IGOTZEN BAITA EAEN, ETA %2,4RA NAFARROAN.**

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

## Fagor Taldeak euskara behar du

**FAGOR TALDEKO LEHENDAKARIEK ORAIN ARTE EGINIKO IBILBIDEA ETA AURRERA BEGIRA DITUZTEN ERRONKAK AURKEZTU ZITUZTEN.**



Fagor Taldeko euskara batzordeek Arantzazun eginiko topaketaren ondoren, abenduaren hasieran aurkeztu zen lan mundua euskalduntzeari egindako ekarpena eta aurrera begira dituzten erronka eta norabideak.

Aurkezpenean izan ziren: Josean Alustiza Fagor Arrasateko lehendakaria; Aitor Irure Fagor Automatioko lehendakaria; Juanjo Ansoategi Fagor Ederlaneko lehendakaria; eta Javier Gantxegi, Fagor txetresna Elektrikoetako lehendakaria.

### EBOLUZIOA

Fagor Taldeak 1997an jarri zituen abian euskara planak. Fagor Ederlanek lehen pauso batzuk eman zituen, eta Mondragon Assemblyk eta Fagor Etxetresna Elektrikoek ere ekin zioten ondoren. Apurka-apurka, Fagorreko kooperatiba guztiak bide horretan hasi ziren, bakoitza bere behar eta erritmoen arabera. Plan hauek barne eragina izan dute batez ere, eta langile guztien inplikazioa bilatu da, langile euskaldun zein erdaldunena. Azken helburua lana eta zerbitzua euskalduntzea da, baina lehentasuna lana euskalduntzean jarri dute.

Lorpenei dagokienez, ahozkoan %14 gora egin du euskararen erabilera eta ezagutza %10 igo da, batez ere kontratazio berriei esker, belaunaldi berriak euskaldunak baitira. Oro har, euskararen erabilera inoiz baino handiagoa da Fagorreko kooperatibetan.

### ERRONKAK

Lorpenak handiak badira ere, aurrera begira oraindik lan asko dagoela egiteko azpimarratzen dute Fagor Taldekoek. Azken helburua euskaraz lan egiteko aukera osoa lortzea izango da. Horretarako, euskara planak izango dira baliabide garrantzitsuenak etorkizunean ere.

## LKS Ingeniería dirige los centros de transporte de Pamplona, Vitoria y Orense

**SE TRATA DE ESPACIOS AMPLIOS, CERCANOS A CAPITALES, CON BUENAS CONEXIONES CON LAS PRINCIPALES INFRAESTRUCTURAS VIARIAS Y DE FERROCARRIL.**

Los centros de transporte parten de una demanda generalizada de las empresas del sector y se están convirtiendo en un punto clave para su actividad y la optimización de sinergias como servicios centralizados, empresas especializadas en las diferentes necesidades del sector, intermodalidad, etc. LKS Ingeniería ya ha proyectado tres centros de transporte en Pamplona, Vitoria-Gasteiz y Orense que se encuentran en diferentes fases de ejecución.

### LA CIUDAD DEL TRANSPORTE DE PAMPLONA (CTP)

La Ciudad del Transporte de Pamplona, se sitúa 9 km. de Pamplona, junto a la Autopista de Navarra A-15. En este momento ha comenzado el movimiento de tierras para su ampliación – 98 hectáreas en las que se habilitará una plataforma intermodal – que se espera culminar en el plazo de 16 meses.



### CENTRO DE TRANSPORTES Y TERMINAL INTERMODAL DE ORENSE (CTMI OURENSE)

El CTMI constituye una plataforma logística dispuesta sobre un ámbito territorial de 32,3 hectáreas, situada estratégicamente en el municipio San Cibrao das Viñas, que está conectado por la Nacional 525 con la A-52 y en contacto con el Eje de la línea ferroviaria Zamora-Orense. En LKS INGENIERIA ha redactado el proyecto del que se han ejecutado las obras de urbanización de la primera fase del centro logístico y de servicios, de 125.000 m<sup>2</sup>.

### CENTRO DE TRANSPORTES DE VITORIA (CTV)

LKS Ingeniería ha acometido para el CTV una ampliación de 564.000 metros cuadrados en el Polígono de Jándiz, en las afueras de la capital alavesa. La ampliación del CTV cierra el anillo verde de Vitoria, con una superficie de 100.000 metros cuadrados sobre la que se han plantado 6.000 árboles y arbustos. También permitirá la unión del Polígono de Jándiz con la capital alavesa tras la construcción de un vial central de 80.000 metros cuadrados.

## Alecop: un esfuerzo que merece la pena

**LOS ESTUDIANTES DE MU SIGUEN TENIENDO LA POSIBILIDAD DE COMPAGINAR ESTUDIO Y TRABAJO.**



En nuestro entorno cooperativo, siempre ha existido un interés por compaginar, durante sus estudios, la parte formativa de los estudiantes de MU con la experiencia en el mundo laboral, canalizada a través de Alecop S. Coop. Las cooperativas pueden contar con estudiantes trabajando en sus diferentes unidades y así ofrecerles una oportunidad para desarrollar Competencias Profesionales, tanto específicas como, sobre todo, transversales o generales.

Los estudiantes suelen comenzar con trabajos de poco contenido, pero a través de sus conocimientos, sus capacidades y la experiencia laboral que van adquiriendo con los años, pueden llegar a desempeñar labores de responsabilidad, colaborando en la resolución de problemas complejos, y con un alto grado de autonomía. Éste es el caso de estos estudiantes cuyas opiniones sobre su experiencia queremos reflejar a continuación por medio de una pequeña entrevista.

La mayoría de los estudiantes que trabajan en las cooperativas lo hacen a través de Alecop y, aunque los que ocupan estas páginas han adquirido su experiencia laboral en el mismo Alecop, podemos encontrarnos con muchos ejemplos de este tipo en nuestras cooperativas.

### PREGUNTAS

1. ¿Qué ventajas y dificultades has encontrado al compaginar estudio y trabajo?
2. ¿Qué te ha aportado el trabajo en Alecop?, ¿cómo ha sido la evolución desde que comenzaste a trabajar hasta ahora?
3. Además de las funciones específicas propias del puesto, has trabajado en el proceso de desarrollo, seguimiento y evaluación de ciertas Competencias Transversales, ¿cómo ves ese proceso con respecto a tu formación en el ámbito laboral?
4. Desde tu experiencia, ¿qué dirías a las cooperativas con respecto al trabajo que realizan o pueden realizar los estudiantes?

Continúa en la página siguiente 


**RAMÓN ALONSO**

24 AÑOS. 5º CURSO DEL CICLO SUPERIOR DE INGENIERÍA (INFORMÁTICA) EN MGEP

## “HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE HACER COSAS QUE NO ME IMAGINABA”

1. Al principio falta ese ritmo de ir a clase y al trabajo, pero es cuestión de organizarse un poco. Es verdad que hay momentos del año en los que te ves pillado por todos los lados, pero con esos momentos también se aprende mucho.

En cualquier caso, el esfuerzo merece la pena. No diré que alguien que trabaja y estudia es “mejor” que alguien que sólo estudia, pero sí que tendrá esa visión que da el haberlo vivido en directo, de haber trabajado en equipo, el conocimiento del funcionamiento de las distintas áreas de la empresa, la implicación y responsabilidad que suponen las actividades realizadas,... Esa es la mayor ventaja.

2. Empecé en el Dpto. de Ciencias y Tecnología y de allí pasé a la unidad comercial. Aquí comencé a llevar la línea de producto de Educación Tecnológica, con todo lo que eso conlleva (elaboración de catálogos, mailings, proveedores, productos, presentaciones a clientes, asesoramiento,...). He tenido la oportunidad de hacer cosas que no me imaginaba cuando entré, como dar cursos de formación en nuestros productos a profesorado de bachillerato, salir a ferias, participar en la preparación de licitaciones,...

Ha habido momentos en los que he tenido que ayudar a otros departamentos y viceversa. En ese sentido, me quedo con el concepto de trabajo en equipo.

Pienso que, cuando termine la carrera, todo lo vivido me será muy útil para integrarme mejor en la empresa, para entender los procesos, lo que aporto a la organización,...

3. Muy positivo. Son competencias que todos los trabajadores de una empresa deberían desarrollar. También creo que ayuda mucho a definir el concepto de “trabajar” y seguro que me sirve como experiencia en mi futuro laboral.

4. Que los estudiantes aportan mucho más valor del que en muchos sitios se piensa. Cuando un estudiante empieza puede que no tenga mucho conocimiento técnico, pero le sobran ganas para ponerse a aprender. Con el tiempo se van adquiriendo y desarrollando conocimientos y competencias que permiten asumir mayores responsabilidades. Me parece que es una oportunidad muy buena para las dos partes, empresas y estudiantes.


**SAIOA ITURBE**

26 AÑOS. DIPLOMADA EN MAGISTERIO (EDUCACIÓN ESPECIAL). ACTUALMENTE CURSA 3º DE LA ESPECIALIDAD DE AUDICIÓN Y LENGUAJE. HUHEZI.

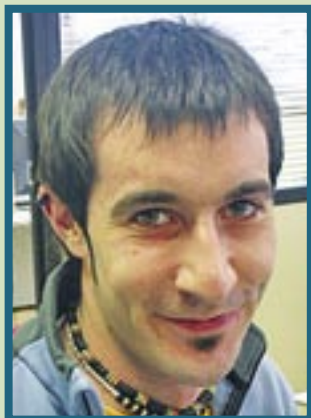
## “LA JUVENTUD DA A LA EMPRESA UNA IMAGEN DE CONSTANTE RENOVACIÓN”

1. Lo que más esfuerzo me supuso fue el hecho de ser responsable hacia mis quehaceres y ser cauta con el poco tiempo que tenía para mí. Más de una vez tuve que dejar cosas que me gustaban para otro momento por tener que terminar algún trabajo. Las ventajas: todas. El simple hecho de haber sido capaz de decir sí a adquirir responsabilidades dice mucho de una persona, sobre todo en esta sociedad en la que todo nos lo dan hecho. Merece la pena y mucho.

2. Yo prefiero hablar de retos antes que de dificultades. Al principio mi puesto no era complicado. Poco a poco fue reestructurándose y fui adquiriendo mayor responsabilidad. Pero, además de evolucionar en mi puesto, veo que he desarrollado otras aptitudes como la gestión de mi propio trabajo, el trabajo en equipo y la visión global de lo que es una empresa, cómo funciona y cómo debería de funcionar (a mi entender). Valoro también el haber aprendido a meter la pata y a que me hayan ayudado a tener medios para solucionar los problemas. He vivido momentos buenos y no tan buenos en este proceso, pero puedo decir que han sido parte de mi formación y que me han ayudado a desarrollarme tanto a nivel laboral como personal.

3. Me ayudó a cambiar el concepto que tenía de mí misma, del trabajo que hacía y del desarrollo que suponía en mí el trabajar. Cuando hice la primera evaluación, me di cuenta de todo lo que había avanzado en muchos aspectos. Hasta entonces no me había parado a pensar en si había progresado o no. Me parece una buena herramienta para darme cuenta de mi propio desarrollo y el de mi equipo, poniendo sobre la mesa diferentes puntos de vista.

4. Siempre he pensado que la base de un trabajador competente y de calidad comienza por una buena formación y creo que esa formación debería empezar por una universidad que, además de formar en conceptos, desarrolle al alumno en aptitudes laborales. Además, pienso que deberían valorar la juventud como algo positivo que da a la empresa una imagen de constante renovación.

**ANDER ELEXPURU**

25 AÑOS. PROYECTO DEL CICLO SUPERIOR DE INGENIERÍA DE INFORMÁTICA, EN MGEP.

**AINARA RUIZ**

27 AÑOS. LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (ETEO).

## “ES UNA OPORTUNIDAD TANTO PARA EL TRABAJADOR COMO PARA LA EMPRESA”

1. La principal dificultad es que, en momentos de fuerte carga de trabajo o de gran esfuerzo en clase, el tiempo que se tiene es mínimo, aunque con un poco de sacrificio y superación personal se puede llevar, además de aprender de ti mismo. No obstante, tiene muchas ventajas. Comienzas a enfrentarte a problemas diarios del trabajo con los que aprendes y adquieres una visión más global del mismo, porque te basas en tus experiencias personales y no solo en las que te cuentan en clase o en la calle. Y poco a poco vas adquiriendo conocimientos y hábitos de trabajo, donde la implicación, la responsabilidad, el trabajo en equipo, ..., son el pan de cada día. El esfuerzo merece la pena.
2. Comencé en la división de cableado para instalaciones, y aprendí a trabajar en cadena, y que el trabajo en equipo era el que nos daba resultados. Posteriormente, pasé a trabajar en el almacén de didáctico de Markulete. En este último puesto de trabajo es donde realmente he tenido la oportunidad de crecer como persona y trabajador. Me ha tocado vivir situaciones laborales que me han llevado a asumir responsabilidades que ni imaginaba que pudiera llegar a poner en práctica. De hecho, sustituyo al responsable del almacén tanto en la gestión logística del mismo como en la organización del trabajo (estamos unas 12 personas en turnos de mañana y tarde), los días en que éste se ausenta. Creo que en estos años he desarrollado unas capacidades que sin ninguna duda me ayudaran a la hora de enfrentarme a nuevos retos que se irán planteando a lo largo de los años.
3. Me parece muy positivo valorar y evaluar competencias que debe desarrollar cada trabajador en su puesto de trabajo. Es más, creo que además tiene la capacidad de realizar una valoración global del trabajo realizado, independientemente del puesto de que se trate.
4. Que los estudiantes pueden llegar a aportar mucho dentro de cualquier empresa, y si se les ayuda a crecer, mucho más. Es verdad que un estudiante, ante su primera experiencia laboral, al principio está perdido, pero las ganas de aprender le sobran, por lo que el tiempo hará que el estudiante adquiera ese conocimiento y capacidades necesarias para el trabajo. Por lo tanto creo que es una oportunidad tanto para el trabajador

## “LA MAYOR VENTAJA ES LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA”

1. La época más complicada es la de exámenes, ya que el tener que estudiar o acudir a un examen, no te exime de las obligaciones laborales.  
De todas formas, son más las ventajas que los inconvenientes. La mayor ventaja es la experiencia adquirida, aprender a desenvolverte en el complejo entorno laboral, adquirir conocimiento y responsabilidades, trabajar en equipo, ... Me gustaría destacar la importancia de adquirir experiencia, ya que resulta indispensable para encontrar trabajo. Además, he tenido suerte de trabajar en un puesto en el que he podido poner en práctica algunos de los conocimientos adquiridos durante la carrera.
2. En Alecop empecé como Programadora de Producción, y después me incorporé al Departamento de Administración. Aprendí mucho sobre cómo funciona una empresa. Entré sin ninguna experiencia previa y sin saber apenas lo que era una empresa, y poco a poco, vas evolucionando e implicándote cada vez más en el proyecto de empresa.
3. Me parece positivo que haya una evaluación de los aspectos transversales del desempeño en el trabajo, tanto para seguir su evolución como para lograr el perfil requerido. Algunas empresas también disponen de métodos parecidos para evaluar a los trabajadores y mejorar su productividad.
4. Creo que para las empresas también puede resultar muy enriquecedora la experiencia, ya que tienen a trabajadores cualificados con muchísimas ganas de aprender y de aportar ideas nuevas. Me da la sensación de que a veces no se reconece la labor que realizan los estudiantes, por lo que no se aprovecha

**LOS ESTUDIANTES PUEDEN LLEGAR A APORTAR MUCHO DENTRO DE CUALQUIER EMPRESA, Y SI SE LES AYUDA A CRECER, MUCHO MÁS.**

## COPRECICO JUBILATUEI OMENALDIA

Azken bi urteetan erretiroa hartu zuten Copreciko lagunek ospakizun berezia izan zuten abenduaren 1ean, kooperatibak beraientzat prestatutako jardunaldian. Goiz partean bildu ziren Coprecin bertan, lantegia bisitatu eta lehendakariaren eta gerentearen hitzak entzuteko; ondoren, MCCko zentro korporatibora joan ziren, diaporama ikusteko, eta handik Otaralara abiatu ziren, hezkuntzetxea ezagutzeko eta bazkari ederraz gozatzeko. Argazkia Otaroren aurrealdean hartua da.

Zorionak guztioi!



## Lana distinguida por la Fundación Laboral San Prudencio

**LA COOPERATIVA GUIPUZCOANA QUEDÓ FINALISTA EN LOS PREMIOS DE SEGURIDAD LABORAL QUE ANUALMENTE ENTREGA LA FUNDACIÓN.**

El pasado 26 de octubre, la Fundación Laboral San Prudencio premió a dos empresas vitorianas por su seguridad, y reconoció el trabajo de LANA S. Coop. que quedó finalista en la edición de este año.

La Fundación San Prudencio centra sus actividades en la oferta de servicios y prestaciones a sus titulares y beneficiarios, canalizando las actuaciones que sus empresas asociadas deciden desarrollar para sus empleados, en el ámbito de la responsabilidad social. Están asociadas a ella 418 empresas en las que se integran más de 35.000 trabajadores.

Actuar antes de que ocurra un accidente laboral es una de las claves para evitar que el número de trabajadores fallecidos continúe una

escalada imparable, con cerca de 60 muertes desde el mes de enero en Euskadi.

El Consejero de Empleo del Gobierno Vasco, Joseba Azkarraga, que fue el encargado de entregar los premios, insistió en que es fundamental compatibilizar las sanciones económicas a empresas incumplidoras de



la Ley de Seguridad y Salud Laboral con la concienciación y la formación en torno a la prevención en el trabajo.

Asimismo, el Consejero tendió la mano a la cooperación entre todos los agentes sociales con responsabilidad en la materia de prevenir los siniestros laborales, como son empresarios, delegados, sindicatos y la propia Administración.

En la foto, Josu Zabala, Responsable de Seguridad y Salud Laboral de Lana y Danel Garai, Delegado de Prevención, tras recibir el diploma de manos de Joseba Azkarraga.



## Loramendi obtiene el "Premio a la Exportación Alavesa"

**SE TRATA DE UN GALARDÓN QUE CONCEDE ANUALMENTE LA CÁMARA DE COMERCIO DE ÁLAVA Y QUE DISTINGUE A LAS EMPRESAS DE ESE TERRITORIO QUE DESTACAN POR SU IMPULSO EXPORTADOR.**

La cooperativa Loramendi ha obtenido recientemente uno de los tres premios que la Cámara de Comercio de Álava otorga anualmente a las empresas alavesas que destacan por su vocación exportadora. El presidente de Loramendi, Fernando Corres, y Oskar Goitia, director general de la Agrupación Fundición y Utillaje –formada por las cooperativas Aurrenak y Loramendi– fueron los encargados de recibir este galardón que reconoce la trayectoria y el impulso exportador de la empresa. Los otros galardonados en esta ceremonia fueron la cooperativa RPK y Tubos Reunidos S.A.



### EL PULSO INTERNACIONAL DE LORAMENDI

En la actualidad la exportación de Loramendi en soluciones de fundición supera el 90% de sus ventas en países como USA, Alemania, Suecia, Polonia, República Checa, Rusia, México, Brasil, Sudáfrica, China, Corea, y Japón.

**EN LA ACTUALIDAD  
LA EXPORTACIÓN DE  
LORAMENDI EN SOLUCIONES  
DE FUNDICIÓN SUPERA EL  
90% DE SUS VENTAS.**

Su presencia en mercados tan exigentes ha sido consecuencia de una política de internacionalización basada en establecer filiales comerciales y de servicio postventa en todos aquellos países donde el parque de

máquinas instaladas es importante y en acuerdos comerciales con socios en el resto de áreas. Loramendi tiene implantaciones propias en Detroit (Estados Unidos), en Monterrey (México), en Reims (Francia), en Dusseldorf (Alemania) y en Pekín (China). Por último, cabe señalar que la empresa está inmersa en pleno proceso de consolidación tras su transformación en cooperativa y su incorporación a MCC este mismo año. La facturación prevista para este ejercicio es de 27 millones de euros.

### TÉCNICOS IRANÍES SE FORMAN EN FAGOR ARRASATE

Durante varias semanas, un importante grupo de técnicos de la empresa SAIPA (Irán) recibieron entrenamiento técnico en Fagor Arrasate sobre el manejo y utilización de líneas de corte con prensa. Este tipo de instalaciones permiten cortar formas arbitrarias partiendo de bobinas madre que suministra la siderurgia. Son especialmente útiles en la industria automovilística donde, gracias a sus prestaciones, puede ahorrarse gran cantidad de material desperdiciado, lo que redundará en una importante reducción de coste para el fabricante.

El proceso de formación cubrió varias áreas. Por una parte, aspectos mecánicos, dándose un repaso a los mecanismos y conceptos fundamentales de toda la línea de corte. Por otro lado, los aspectos de control y software, ya que este tipo de instalaciones están dotadas de un avanzado sistema informático de monitorización integral que requiere un buen dominio por parte de los técnicos de mantenimiento y desarrollo.

El equipo técnico de SAIPA mostró su satisfacción, no sólo por el elevado nivel de la formación sino por el trato y amabilidad con que se les recibió.



## Ulma Construcción-ek instalazio berriak ireki ditu Alemanian

**EKITALDI HONETAKO LEHEN SEIHILEKOAN ERE MADRILEN INSTALAZIO BERRIAK INAUGURATU DITUZTE. ULMA PACKAGING NEGOZIAK VALENTZIAN ZABALDU DITU BULEGOAK.**

Ulma Construcción negozioak Rodgaududenhofen-en ireki duen filialaren bulegoak ofizialki inauguratu zituen pasa den ekainean. Hasiere batean, Alemaniako egoitza zentro teknologiko gisa pentsatu zen, bertako merkatuan sartzeko lehen uratsa moduan. 2003. urtearen hasieran, Ulma Betonschalungen und Gerüste GmbH merkataritza bulego gisa hasi zen lanean, eta ordutik lanen pakete garrantzitsua kontratatzea lortu da.

Bestalde, Madrilen ere instalazio berriak inauguratu ditu ekitaldi honen lehen seihilekoan. Cobeña herrian daude kokatuta eta bulegoak eta biltegia bateratzen ditu edozein eraikuntza-proiektutan parte hartzen duten sailen koordinazioa eta bezeroei eskaintzen zaien zerbitzua hobetzeko asmoz. Instalazio berriek 50.000 m<sup>2</sup>-ko azalera dute eta 3.000 m<sup>2</sup>-ko eraikin bat dago bertan, 3 solairukoa. Gainera, biltegi zabalak ditu eta baita 80 ibilgailurentzako aparkalekua ere.



### ULMA PACKAGING VALENTZIAN

Ulma Packaging negozioak ere bulego berriak zabaldu ditu duela gutxi Valentzian, Alfajar udalerrian hain zuzen ere. Bulegoek 130 m<sup>2</sup>-ko azalera daukate eta bertan 10 lagunek egiten dute lan Levanteko inguru horretako merkatuari aurre egiteko, izan ere Valentzia ez ezik inguruko probintzietara zabalzten da bere iharduera.

**MADRILEKO INSTALAZIO BERRIEK 50.000 M<sup>2</sup>-KO AZALERA DUTE ETA 3.000 M<sup>2</sup>-KO ERAIKIN BAT DAGO BERTAN, 3 SOLAIRUKOA.**

## Elkar logra el "Premio Iberdrola a la Excelencia"

**EN EL MARCO DEL "PREMIO 2005 AL SUMINISTRADOR DEL AÑO". ES LA PRIMERA VEZ QUE UN SUMINISTRADOR GRÁFICO DE IBERDROLA LOGRA ESTA DISTINCIÓN.**

El pasado día 1 de diciembre la cooperativa Elkar recibió de manos del Consejero Delegado de Iberdrola, Ignacio Galán, el "Premio Iberdrola a la Excelencia", en el marco del Premio 2005 al Suministrador del Año.

Se trata de un reconocimiento que para Elkar, integrada en MCC Graphics, tiene una relevancia especial, ya que es la primera vez que un suministrador gráfico alcanza ese galardón.

**EL PREMIO CORONA LA LARGA TRAYECTORIA DE TRABAJO CONJUNTO ELKAR-IBERDROLA; MÁS DE 15 AÑOS, QUE HAN PERMITIDO A ELKAR CONSOLIDARSE COMO SU PRINCIPAL PROVEEDOR GRÁFICO.**

El citado premio corona la larga trayectoria de trabajo conjunto Elkar-Iberdrola; más de 15 años, que han permitido a Elkar consolidarse

como su principal proveedor gráfico en competencia con empresas del sector de todo el Estado.

En palabras de Javier Valls, director-gerente de MCC Graphics "esa circunstancia nos alegra, sin duda, pero sobre todo nos motiva y estimula para tratar de seguir en esa línea de excelencia en el producto y, especialmente en una actividad como la nuestra, en el servicio".

MCC Graphics, que además de Elkar integra también a las cooperativas Danona Litografía y Evagraf y a la empresa Rotok S.A., y está inmersa en un intenso proceso inversor en el bienio 2005-2006 por 18 millones de euros con el objeto de situarse entre las primeras 10 empresas del Estado en su sector.



## FAGOR ARRASATE explica en Moscú los avances en el procesado de chapa metálica

**ASISTE COMO PONENTE A LA PRIMERA CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE PROCESADO DE PRODUCTOS SIDERÚRGICOS PLANOS.**

En el marco de la Metal Expo 2005 celebrada en Moscú recientemente, Fagor Arrasate fue invitado a explicar los últimos avances en el procesado de chapa metálica. A tal fin, Roberto Fernández y Marianna Yanveldt presentaron una ponencia en la "First International Conference for Flat rolled Products Processing equipment for Steel Service Centres".

La intervención de ambos fue en torno a los últimos desarrollos existentes en el diseño de líneas de corte transversal, líneas de corte longitudinal, líneas de corte con prensa y líneas de corte multiformato. Se pasó revista a los nuevos mecanismos y procesos existentes y a cómo afectan a la productividad, rendimiento y competitividad de los centros de servicio.

**RUSIA ES UN PAÍS CON UNA PRODUCCIÓN MUY ALTA DE ACERO QUE, SIN EMBARGO, PRESENTA UNA RED DE CENTROS PROCESADORES DE ACERO AÚN INCIPIENTE**

Rusia es un país con una producción muy alta de acero que, sin embargo, presenta una red de centros procesadores de acero aún incipiente. Es por ello



que la conferencia resultó de altísimo interés para los asistentes que tuvieron información de primera mano sobre cómo desarrollar el sector y cómo ponerse a la altura de sus homólogos de Europa occidental utilizando las líneas más avanzadas.

## VISITAS

### REPRESENTANTES DE LA ASOCIACIÓN DE INGENIEROS DE FRANCIA VISITAN MCC

**A** principios de diciembre un grupo de 56 personas de la Asociación de Ingenieros de Francia y de las Cámaras de Comercio de Aquitania visitaron Mondragón.

Llegaron a la sede central de MCC donde les recibió Patxi Ormazabal, director de relaciones institucionales de MCC. Tras ver el diaporama corporativo, se acercaron a Otlora donde Juan Ignacio Aizpurua les habló sobre "La Experiencia Cooperativa de Mondragón. Hitos y claves".

A continuación, se trasladaron hasta las oficinas centrales de Fagor Electrodomésticos en Arrasate, donde tuvieron la oportunidad de charlar con el presidente Javier Gantxegi; y para concluir su estancia visitaron la planta que Fagor tiene en Garagartza.



EL PLAN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE MCC ES UN PROGRAMA DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE INVESTIGACIÓN APLICADA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO A MEDIO PLAZO, QUE VISUALIZA LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA CORPORATIVA DE MCC, Y QUE TIENE COMO OBJETIVO FINALISTA LA INNOVACIÓN DE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

# PLAN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

## 2005-2008

---

**IÑAKI LARRAÑAGA**  
RESPONSABLE DE INNOVACIÓN  
Y TECNOLOGÍA MCC

---

# E

El **Plan de Ciencia y Tecnología** (en adelante, PCyT) se suma a las actividades y proyectos de I+D+i que realizan las empresas cooperativas y los centros tecnológicos de manera habitual, con sus propios recursos y para sus propios fines.

En términos generales, aborda proyectos que por su nivel investigador (no se llega a desarrollar productos, sino prototipos funcionales preindustriales) y su horizonte de realizabilidad (medio-largo plazo) difícilmente los abordarían las empresas sin un apoyo corporativo.

El PCyT es un programa estratégico corporativo, impulsado por el Consejo General de MCC, que lo aprobó en marzo de 2005.

## OBJETIVOS

El objetivo principal de este PCyT es incorporar conocimientos tecnológicos nuevos (no existentes en nuestros productos y procesos actuales) para MCC, de alto impacto para sus empresas y negocios, con gran potencial para la generación de actividades y de productos innovadores de mayor valor añadido. Estamos hablando de proyectos de Investigación aplicada, desarrollo tecnológico y transferencia tecnológica, realizados con la colaboración de entes de la red vasca de tecnología, centros tecnológicos y universidades de prestigio en el ámbito tecnológico.

MCC necesita superar la carencia de conocimientos tecnológicos y personal experto en sectores emergentes como la Salud, la Energía, las TICs que le permitan renovar su maduro tejido industrial a medio plazo. Necesita sustituir los sistemas productivos y los materiales tradicionales por otros más sostenibles en Europa, y avanzar en el desarrollo de su modelo y cultura cooperativa.

Los objetivos del Plan de Ciencia y Tecnología son coherentes con los objetivos estratégicos corporativos de MCC de cara a abordar nuevos sectores e innovar los productos y servicios para conseguir negocios más competitivos y sostenibles.

Asimismo, también son coherentes con los objetivos estratégicos de nuestros centros tecnológicos y Mondragón Unibertsitatea, estando representados en el Plan sus retos estratégicos más importantes.

## CONTENIDOS

El Plan consta de **cinco proyectos estratégicos** en las áreas de: Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), Energía, Salud y Biotecnología, Materiales y Sistemas de Fabricación, y Gestión Empresarial Cooperativa.

Cada una de estas cinco áreas aborda un proyecto complejo con ciertas ramificaciones. Por ejemplo, el área de Energía aborda la minigeneración en base a energías renovables y la generación distribuida, y contiene subproyectos en las tecnologías eólica, fotovoltaica, pila de combustible, etc.

El Plan promueve además la colaboración con otros centros tecnológicos y universidades en las materias de interés; la adquisición de nuevos conocimientos y la formación de personas en los equipos de I+D que se constituyen; la formación de doctores; la adquisición de infraestructuras de soporte a la I+D; la participación de proyectos internacionales y nacionales de alto nivel.

Pero sobre todo, promueve la cooperación entre las empresas y entre estas y los centros tecnológicos y universidades para generar nuevo conocimiento.

## LOS ARTÍFICES DEL PLAN

Los principales **agentes** del Plan son las empresas de MCC, que participan en los proyectos aportando personas y financiación. Participan actualmente 23 cooperativas, estando abierto a la incorporación de más empresas.

Las empresas proponen objetivos a los proyectos, que en muchos casos se resumen en la adquisición de conocimientos en estas tecnologías y la construcción de alguna instalación piloto precompetitiva que demuestre las posibilidades de la tecnología de cara al desarrollo posterior de productos y servicios.

También participan los centros tecnológicos de MCC, como: Ikerlan, Ideko, MTC, Koniker, Edertek, AOTEK, Lortek, MIK, Cidae, etc., Así como los tres centros de Mondragón Unibertsitatea, y centros tecnológicos y Universidades externas como subcontratados (Inasmet, Gaiker, Vicomtech, UPV-EHU, etc.).

Las empresas y los agentes tecnológicos conforman un Equipo Gestor del Proyecto estratégico (por cada uno de los cinco proyectos), en el que se nombra a un Director Tecnológico.

**EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTE PLAN ES INCORPORAR CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS NUEVOS PARA MCC, DE ALTO IMPACTO PARA SUS EMPRESAS Y NEGOCIOS, CON GRAN POTENCIAL PARA LA GENERACIÓN DE ACTIVIDADES Y DE PRODUCTOS INNOVADORES DE MAYOR VALOR AÑADIDO.**

co del proyecto, habitualmente procedente de un centro tecnológico o de M.U., y se nombra también a un Presidente del Equipo Gestor, que es siempre un representante de alguna empresa participante. En el Equipo Gestor participa también el Departamento de Innovación y Desarrollo de MCC.

El Equipo Gestor del proyecto se reúne con cierta periodicidad para hacer un seguimiento técnico y económico del proyecto, para evaluar la correcta dirección de las investigaciones y para proponer modificaciones de cualquier tipo.

### ¿CÓMO SE HA REALIZADO?

El Plan se ha desarrollado a lo largo del ejercicio 2004. Para el diseño del Plan se formaron cinco grupos de trabajo, cada uno formado por personas expertas en las temáticas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), Energía, Salud y Biotecnología, Materiales y Sistemas de Fabricación, y Gestión Empresarial Cooperativa.

Estos expertos eran fundamentalmente de procedencia interna, aunque se organizaron algunas reuniones con expertos externos invitados.

Primeramente se realizó un balance de los resultados del Plan 2001-2004. En siguientes sesiones se solicitó a cada miembro una visión prospectiva del área de cara al 2010-2012. En estas sesiones se configuró una visión conjunta del futuro esperable en estos sectores y áreas tecnológicas.

Establecidos estos escenarios, se pasó a una fase de propuestas de proyectos con la participación de los centros tecnológicos, M.U. y las empresas y divisiones participantes en los grupos de trabajo.

Finalmente se priorizaron y agruparon las propuestas configurando proyectos con las partes de interés más general y de mayor nivel investigador.

### FINANCIACIÓN

El Plan se financia con las aportaciones de las empresas, fondos corporativos de MCC y las ayudas de las administraciones.

MCC aporta de sus fondos corporativos hasta un 20 % del coste de los proyectos, en forma de subvenciones a fondo perdido procedentes de fondos FEPI, que se abonan una vez al año tras aprobar un descargo anual enviado por los equipos de proyecto.

Los proyectos se presentan a los programas de las administraciones públicas para solicitar ayudas al I+D realizado. Los programas más relevantes para el Plan son los de mayor nivel investigador industrial, como los programas ETORTEK y SAIOTEK del Gobierno Vasco, los programas CENIT y Plan Nacional de I+D+i en Madrid, y los Programas Marco de Bruselas. También es importante el programa PROFIT, en algunos proyectos.

La presentación a la administración pública se realiza mediante proyectos que abordan diferentes facetas de interés de nuestros proyectos estratégicos, o partes de los mismos.

La financiación se completa con las aportaciones de las empresas a los proyectos, que depende del grado de participación en cada caso. **TU**

**Agradecimiento:** Queremos, finalmente, expresar nuestro agradecimiento a los expertos que han participado en los cinco grupos de trabajo con cuya colaboración se ha desarrollado este Plan de Ciencia y Tecnología.



**EL PLAN SE FINANCIA CON LAS APORTACIONES DE LAS EMPRESAS, FONDOS CORPORATIVOS DE MCC Y LAS AYUDAS DE LAS ADMINISTRACIONES.**

### EL PLAN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN EN MCC

**Abordar nuevas actividades y negocios en sectores novedosos como la salud, biotecnología, energía, etc., requiere disponer de personas con formación específica en estas tecnologías, así como que nuestros centros tecnológicos y universidad dispongan de conocimiento e infraestructuras que den soporte a este tipo de proyectos.**

**Los proyectos estratégicos propician la adquisición de estos conocimientos e infraestructuras, la formación de personas y atraen la atención de nuestras empresas hacia estos nuevos sectores de actividad, actuando como un elemento tractor.**

**Para medir el logro de estos objetivos se ha establecido un panel de indicadores donde aparte de aspectos de dedicación, gasto y financiación, se incluyen resultados, como patentes, transferencias a las empresas, sugerencias de nuevos negocios, tesis doctorales y publicaciones.**

OBJETO DEL PROYECTO: GENERAR CONOCIMIENTO Y A TRATAR DE COMPRENDER LA NATURALEZA DE LAS PROBLEMÁTICAS DE GESTIÓN Y/U ORGANIZACIÓN A LAS QUE SE CONFRONTAN LAS COOPERATIVAS EN UN MUNDO CAMBIANTE Y COMPETITIVO.

# GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO COOPERATIVO

**A**

l tratarse de un programa de investigación diferente por el objeto, la metodología y la naturaleza de sus resultados,

es conveniente aclarar previamente algunas cuestiones. Y es conveniente aclararlo porque la investigación y el conocimiento en gestión empresarial se ubica en el territorio de las ciencias humanas y sociales, donde no es corriente hablar en términos de tecnologías, ni disponer de objetos de análisis de carácter material bien definidos. Se piensa mas en términos de problemas, fenómenos, o preguntas, con contornos poco delimitados y cambiantes en el tiempo.

Así pues, este programa de investigación se enfoca a generar conocimiento y a tratar de comprender la naturaleza de las problemáticas de gestión y/u organización a las que se confrontan las cooperativas en un mundo cambiante y competitivo, a la luz de las teorías mas poderosas disponibles en estos momentos.

Al tratarse de una indagación en el terreno humano y organizativo este programa se refiere pues a "fenómenos" o "problemas" y no a "productos", "procesos" o "tecnologías, como viene siendo habitual en los proyectos de investigación tecnológica.

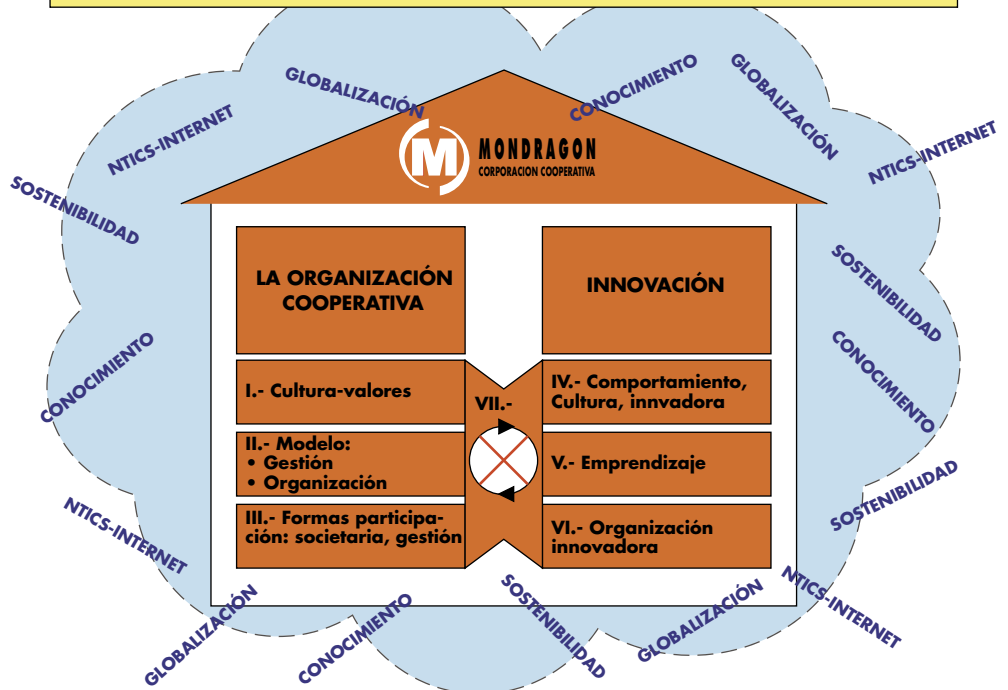
## REFLEXIÓN ACTIVA

Partiendo de este conocimiento o comprensión, no exenta de juicios, la investigación generará "modelos ideales" y enfoques de intervención que faciliten la "transformación" desde la situación presente hacia esos modelos ideales. Quizás la aportación más relevante consista en generar un ejercicio de "reflexión activa" mediante el planteamiento de preguntas que sean respondidas con el mayor grado de fundamento teórico y/o empírico posibles.

El marco general de la investigación parte de la idea de que en la empresa cooperativa, lo cooperativo,- la sociedad de personas y lo comunitario,- existe junto con, o enfrentado con el imperativo competitivo de la actividad empresarial. Es decir, lo ideológico, lo sociológico junto con, o confrontado con lo económico.

En este programa de investigación, la vertiente cooperativa se trabaja en un sub-proyecto denominado La organización cooperativa, y la vertiente competitiva-económica en otro cuyo título es Innovación, ya que se ha adoptado la hipótesis de que el imperativo competitivo hoy pasa fundamentalmente por la innovación.

**¿CÓMO, SUSTENTADOS EN LA CULTURA Y VALORES COOPERATIVOS, SE REGENERA LA ACTIVIDAD DE MCC EN UN MUNDO GLOBALIZADO?**



A su vez, en cada ámbito o sub-proyecto se han distinguido tres áreas o fenómenos a analizar, con lo que la estructura de áreas de trabajo es la siguiente:

- I. La cultura y los valores cooperativos.
- II. El modelo de gestión y organización de MCC y sus cooperativas.
- III. Formas de participación societaria.
- IV. Comportamiento y cultura innovadoras.
- V. El emprendizaje (creación de nuevos negocios y cooperativas).
- VI. La organización innovadora.

La pregunta guía de la investigación es ¿Cómo sustentados en la cultura y valores cooperativos, se regenera la actividad de MCC en un mundo globalizado? Por lo tanto, es preciso integrar los resultados parciales mediante un área de trabajo adicional:

- VII. Nodo de integración.

A lo largo de los próximos tres años se dedicarán alrededor de 65.000 horas de un equipo de investigación de 19 personas pertenecientes a MIK, Mondragón Unibertsitatea-ETEO, Ikerlan, y LANKI. **TU**

OBJETO DEL PROYECTO:  
FORMAR UN GRUPO  
DE INVESTIGADORES  
EN EL DISEÑO DE  
CIRCUITOS INTEGRADOS  
DE COMUNICACIONES  
INALÁMBRICAS PARA  
OFRECER A LAS EMPRESAS  
NUEVAS FORMAS DE  
INTEGRAR SOLUCIONES  
DE CONECTIVIDAD EN  
SUS PRODUCTOS.



# PROYECTO WIRELESS

**L**as comunicaciones inalámbricas están en pleno desarrollo. Se observa que la presencia de tecnologías como WiFi o Bluetooth en productos no para de crecer. Lo mismo está ocurriendo con la investigación que se está llevando a cabo en el ámbito internacional en este campo.

Un par de ejemplos de tecnologías que se están desarrollando en estos momentos son "Ultra Wide Band" (UWB), que permitirá la comunicación inalámbrica simultánea de más de 20 canales de TV de alta definición, o disponer de sistemas de localización inalámbricos con una precisión de un centímetro y las Redes de Sensores ("Wireless Sensor Networks"-WSN). Como una de sus aplicaciones principales se cita el despliegue de diminutos sensores autónomos en el cuerpo humano, con el fin de posibilitar la vigilancia o monitorización de parámetros críticos de nuestra salud en distintos escenarios como estancias en hospitales, en el deporte o el hogar.

El Proyecto "Wireless" persigue la formación de un grupo de investigadores en el diseño de circuitos integrados de comunicaciones inalámbricas, con el objetivo de ofrecer a las empresas nuevas formas de integrar soluciones de conectividad en sus productos.

En la actualidad, la práctica totalidad de los productos electrónicos de nuestras empresas se construyen a partir de un diseño personalizado de tarjetas electrónicas, en las que se incluyen circuitos integrados desarrollados en otros países.

## SALTO TECNOLÓGICO

El proyecto "Wireless" nos permitirá dar un salto cualitativo en la oferta tecnológica. Así, se podrá abordar el desarrollo de nuevos productos, integrando componentes de comunicación estándares con otros personalizados, pero no en una tarjeta electrónica como hasta ahora, sino directamente en un circuito integrado. Se trata de los denominados "System on a Chip" (SoC) que aportan ventajas tales como la miniaturización, el menor consumo, la dificultad de ser copiados y otras.

El proyecto centra su actividad investigadora en el diseño de las comunicaciones que van en el interior del circuito integrado. Se trata de los denominados "Intellectual Property blocks" (IPs) o bloques de diseño. En estos momentos, se ha finalizado el desarrollo y la puesta a punto de la parte digital de un circuito transmisor compatible con el estándar IEEE802.11a. Otros componentes objeto de estudio son las modulaciones OFDM ("Ortogonal Frequency División Modulation"), las técnicas MIMO ("Múltiple input





## PARTICIPANTES EN WIRELESS

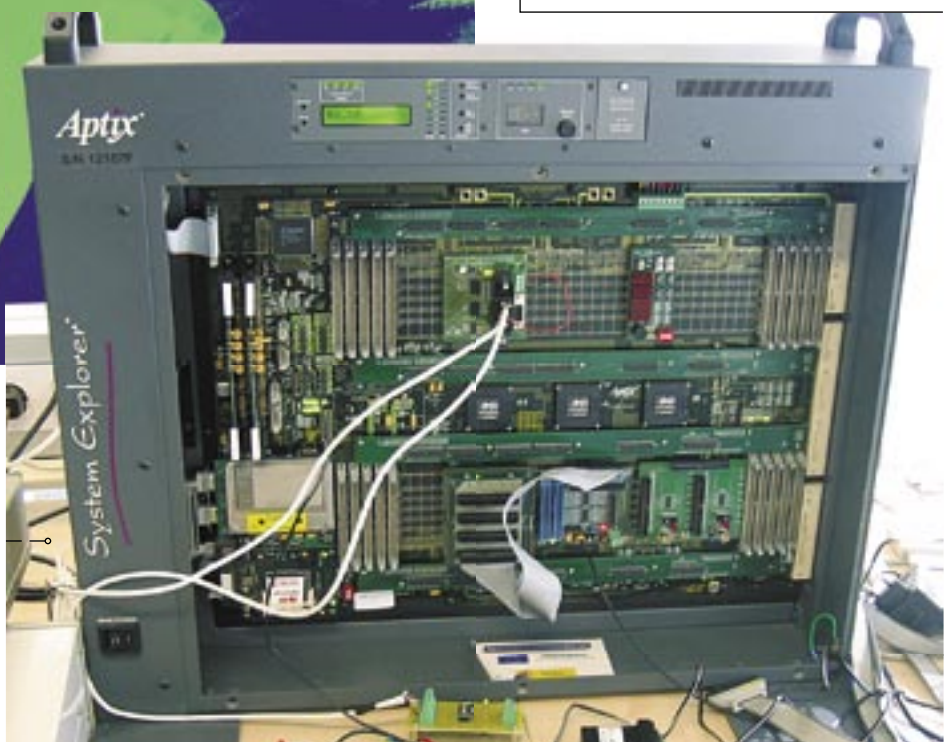
En este proyecto participan los departamentos de comunicaciones de Ikerlan, de la Escuela de Ingenieros Mondragon Unibertsitatea y del Ceit, miembro éste último junto a Ikerlan de la alianza tecnológica IK4. Este grupo de trabajo mantiene una importante colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid y con el centro tecnológico alemán Fraunhofer IIS, especializado en el diseño de circuitos integrados.

Ikerlan colabora con Fagor Electrodomésticos y la División de Componentes en la integración en sus productos de tecnologías inalámbricas, entre las que cabe mencionar Bluetooth y ZigBee.

### Entorno de desarrollo de circuitos transmisores RF (IEEE802.11a)

múltiple output”) o la tecnología UWB, anteriormente mencionada

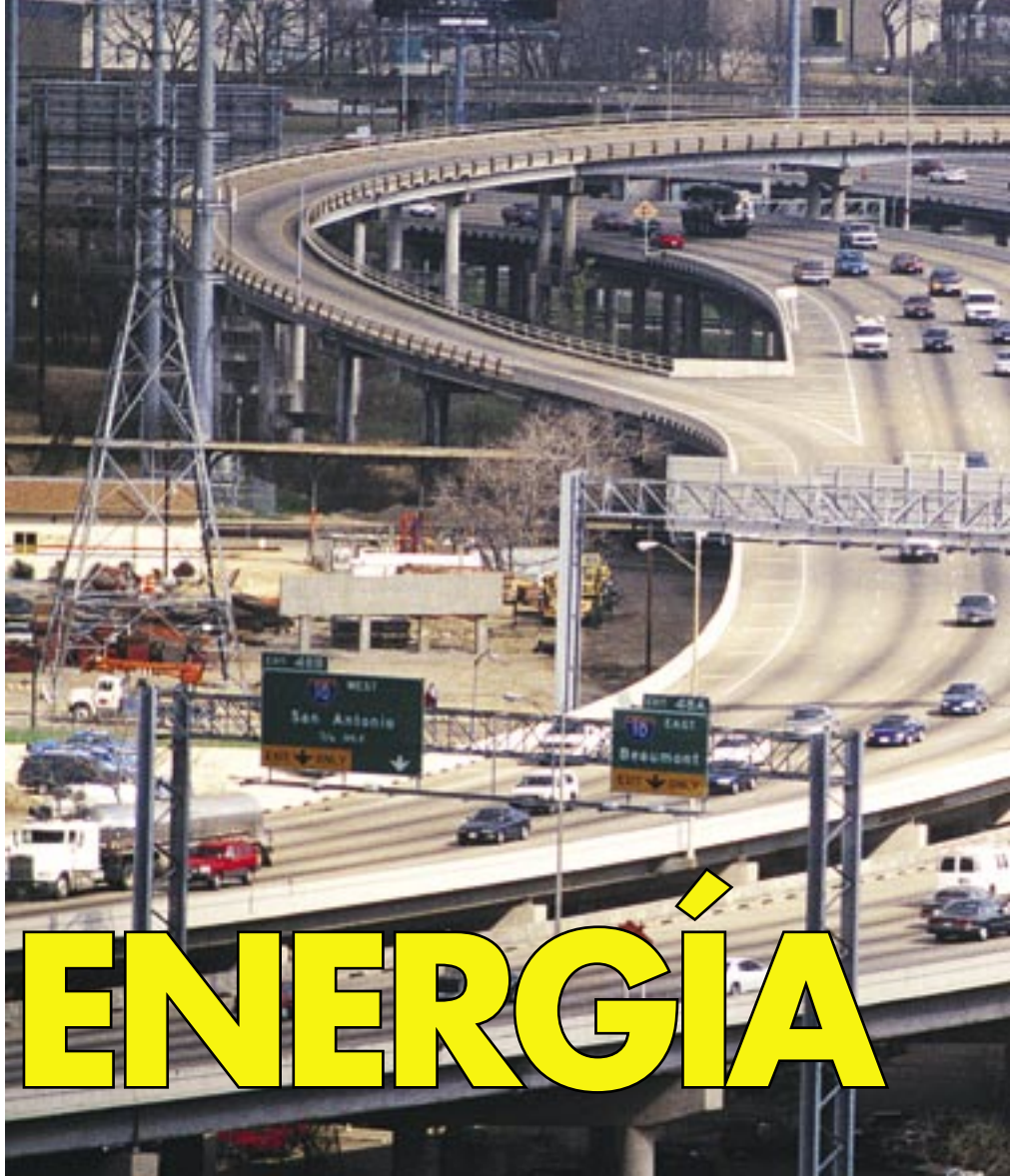
El proyecto busca también asegurar la fabricabilidad de estos diseños, prestando especial atención a su bajo consumo. Es importante mencionar que en este momento, y a diferencia de lo que sucedía hace una década con el desarrollo de los primeros ASICs (“Application Specific Integrated Circuits”), existen empresas fabricantes de chips (Fundidoras) que en muchos casos ofrecen soluciones rentables para series de 10.000 unidades/año y con la garantía de disponer de proveedores alternativos. **TU**



**EL PROYECTO “WIRELESS” PERSIGUE LA FORMACIÓN DE UN GRUPO DE INVESTIGADORES EN EL DISEÑO DE CIRCUITOS INTEGRADOS DE COMUNICACIONES INALÁMBRICAS, CON EL OBJETIVO DE OFRECER A LAS EMPRESAS NUEVAS FORMAS DE INTEGRAR SOLUCIONES DE CONECTIVIDAD EN SUS PRODUCTOS.**

LA PILA DE COMBUSTIBLE ES LA PARTE MÁS AMBICIOSA DE ESTE PROYECTO ORIENTADO AL DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS MÁS EFICIENTES Y MENOS CONTAMINANTES.

PROYECTO DE



# ENERGÍA

**E**

l sistema energético se enfrenta a dos cuestiones básicas para garantizar su viabilidad ambiental y económica: el incremento de la temperatura global y el precio de los combustibles.

Para hacer frente a estos desafíos, es necesario tomar medidas relacionadas con el uso más eficiente de la energía y el desarrollo de nuevas tecnologías más eficientes y menos contaminantes. Para ello, las nuevas tecnologías propuestas son: la generación distribuida, las energías renovables, las pilas de combustible y el hidrógeno. Todas ellas, a excepción del hidrógeno, coinciden con las planteadas en el proyecto de Energía del PCyT (Plan de Ciencia y Tecnología) de MCC. El desarrollo de la tecnología de **pilas de combustible** es la parte más ambiciosa de este proyecto. En este momento, varias empresas muy importantes (Siemens, General Electric, Delphi, Mitsubishi, etc.) están desarrollando la tecnología en todo el mundo. Sin embargo, no existen productos comerciales, y tanto EEUU como la Comisión Europea prevén su introducción en el mercado en el periodo 2010 – 2015.





## OBJETIVOS

Ikerlan, miembro de IK4 research alliance, inicia en 2001 el proyecto de desarrollo de pilas de combustible. El proyecto contempla dos fases. La primera fase 2001- 2004 incluía los objetivos siguientes:

- 1. La selección de la tecnología a desarrollar.** Se optó por la de óxido sólido. Estas pilas se caracterizan porque sus componentes son cerámicas que trabajan a alta temperatura (600 a 1.000 °C ). Son las pilas que se adaptan mejor para la generación de electricidad porque pueden usar los combustibles actuales, además de hidrógeno.
- 2. Adquisición de la tecnología.** Para ello se firmó un acuerdo de colaboración con Lawrence Berkeley Laboratory de California.
- 3. Formación del equipo investigador.** Se inicia esta fase del proyecto en las instalaciones de Ikerlan, complementándose con la estancia de dos investigadores del Centro en Berkeley, donde han trabajado con el equipo investigador de dicho laboratorio durante dos años.
- 4. Adquisición de equipamiento.** Se ha equipado un laboratorio de desarrollo de pilas de óxido sólido, que ha sido financiado con fondos de Ikerlan y con subvenciones FEDER y del Departamento de Educación del Gobierno Vasco.
- 5. Desarrollo de la tecnología de pilas.** Tras el periodo de transferencia y formación, se inicia en 2003 la investigación en el desarrollo de la tecnología de pilas. En primer lugar, se abordan las celdas de óxido sólido de geometría plana y, posteriormente, las de geometría tubular. Paralelamente, se trabaja en las tecnologías del reformado de gas natural para la obtención de hidrógeno.



Vista parcial del laboratorio para la fabricación de celdas planas y tubulares de Ikerlan.

En 2005, comienza la segunda fase del proyecto (2005-2008). Los objetivos fundamentales de esta fase son: la construcción de las primeras celdas de combustible tubulares de 5 cm de longitud a nivel de laboratorio; el desarrollo de demostradores para validar la tecnología; el desarrollo de métodos de fabricación escalables a la producción en masa; y la construcción de un generador mixto de electricidad y calor que pueda ser fabricado en el futuro. **TU**

**EN ESTE MOMENTO, VARIAS EMPRESAS MUY IMPORTANTES ESTÁN DESARROLLANDO LA TECNOLOGÍA EN TODO EL MUNDO. SIN EMBARGO, NO EXISTEN PRODUCTOS COMERCIALES, Y TANTO EEUU COMO LA COMISIÓN EUROPEA PREVEN SU INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO EN EL PERIODO 2010 - 2015.**

## APLICACIONES DEL PROYECTO

Las aplicaciones de esta tecnología van desde la generación de electricidad y calor doméstica, generación distribuida, generación de electricidad para casas móviles, comunicaciones, barcos, camiones, etc.

El proyecto recibe financiación de Fagor Electrodomésticos, Mondragón Componentes, el Plan de Ciencia y Tecnología de MCC y los Programas de investigación del Gobierno Vasco y del Gobierno Central.

EL PLAN CIENCIA Y TECNOLOGÍA PREVÉ AVANZAR SIGNIFICATIVAMENTE EN CERCA DE 40 NUEVOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS 5 ÁREAS PREFERENTES ELEGIDAS.

# LOS OTROS PROYECTOS DEL **PCYT**

## PROYECTOS DE ENERGIA

### PILA DE COMBUSTIBLE

- Optimización de la estructura de la celda SOFC y sus componentes.
- Desarrollo de los métodos de fabricación de las celdas.
- Desarrollo de stacks pluricelulares.
- Desarrollo de un stack SOFC de 3 KW.
- Desarrollo de un generador doméstico de 3 KW.

### ENERGIA FOTOVOLTAICA

- Incorporación de tecnologías de diseño.
- Incorporación de tecnologías de laminado fotovoltaico.
- Desarrollo de tecnologías de células fotovoltaicas.

### ENERGÍA EÓLICA

- Investigación en base a la capacidad de control dinámico de las cargas que sufre el aerogenerador.
- Desarrollo conceptual y optimización estructural del aerogenerador.

### GENERACIÓN DISTRIBUÍDA

- Caracterización de componentes y sistemas de electrónica de potencia de Media Tensión para integración como Recursos Energéticos Distribuidos (DER).
- Integración de dispositivos de mejora de la calidad y de sistemas de almacenamiento.
- Integración de DER en la operación del sistema.
- Sistemas y procedimientos inteligentes de medida para desarrollar tecnologías de auditoría y gestión para unidades energéticas.
- Microrred eléctrica inteligente para demostración de una microgeneración doméstica.
- Regulación primaria de red en sistemas eólicos.

### AUTOMÓVIL ELECTRICO HÍBRIDO

- Nuevos Componentes y Conjuntos.

## PROYECTO SALUD Y BIOTECNOLOGÍA

- Componentes Microfluídicos y Estructuras Sensoras.
- Procesado de Señales Biomédicas.
- Polímeros Bioactivos.
- Automatización de Bioprocesos.



## PROYECTO MATERIALES Y MANUFACTURING

### DIRECT MANUFACTURING

- Desarrollar los medios numéricos y experimentales.
- Desarrollar una instalación prototipo pre-industrial.

### MICROMANUFACTURING

- Micromecanizado láser.
- Micromecanizado por arranque.
- Microconformado asistido por láser.
- Maquinaria para micromanufacturing.

### MATERIALES INTELIGENTES

- Materiales inteligentes. Incluyendo sobre todo polímeros, fluidos magnetoreológicos y electroreológicos. Procesos Inteligentes. Estructuras / Productos inteligentes. Producción / Fábrica Virtual.

### FRICCIÓN STIR WELDING

- Objetivo : Investigar y desarrollar la tecnología de Friction stir, Joining y Processing.

### CONFORMADO EN CALIENTE

- Conformado en caliente de aceros especiales.
- Hidroconformado de tubo en caliente de materiales avanzados.
- Rheoforming.
- Conformado asistido por láser.
- Conformado en caliente de laminados planos de fibra de carbono y fibra de vidrio para el sector aeronáutico.

### POLÍMEROS EMERGENTES

- Promover el diseño, desarrollo y aplicación de nuevos materiales poliméricos, nanocompuestos, estructuras híbridas y multifuncionales.

### NUEVOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN AUTOMOCIÓN

- Diseño y desarrollo de conjuntos y subconjuntos de carrocería.
- Procesos de conformado incremental.

## PROYECTOS DE TIC'S

### COMPONENTES SOFTWARE PARA SISTEMAS EMBEBIDOS

- Desarrollo de software, adaptación de contenidos y seguridad sobre sistemas embebidos.

### MICROCOMPONENTES ELECTRO-MECÁNICOS

- Microtecnologías. Desarrollo de nuevas aplicaciones por empresas.

### WIRELESS

- Técnicas básicas y de las tecnologías utilizadas en las comunicaciones inalámbricas.



**Juan Mari Uzkudun  
baikor azaltzen da  
elkarrizketa honetan  
MCCko etorkizun  
teknologikoa  
aztertzerakoan.  
Energia, osasuna  
eta bioteknologia,  
informazio eta  
komunikazio  
teknologia berriak,  
materialeak, eta  
enpresa kudeaketa;  
horiek izango  
dira datozen  
urtean jorratuko  
ditugun arloak.**

JAVIER MARCOS

## ENTREVISTA

**JUAN MARI UZKUDUN**

**DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE MCC**

# Tenemos muchas posibilidades.

### **¿Qué tal cuerpo se te ha quedado una vez aprobado el nuevo Plan de Ciencia y Tecnología?**

Ilusionado. Creo que es adecuado decir, utilizando el objeto de uno de los proyectos del Plan, que nos "hemos puesto las pilas". Y cuando digo "hemos" me refiero al conjunto de Cooperativas, Centros y Universidad. Tenemos tantas posibilidades, que podemos decir que nos estamos "ligando con el futuro".

### **¿Por qué es necesario este plan?**

Porque necesitamos un impulso hacia la adquisición de nuevos conocimientos. Y como el conocimiento se adquiere mejor en equipo, tratamos de abordar proyectos en nuevos campos, y además formando equipos entre diferentes cooperativas con la participación de nuestros Centros Tecnológicos y nuestra MU, además de otros Centros externos. Esperamos con ello elevar nuestro nivel tecnológico.

### **¿Cuáles son esos nuevos campos?**

Vamos a trabajar los campos de Energía; Salud y Biotecnologías; TIC's ; Materiales; y Gestión Empresarial. Como se ve, hemos querido abordar áreas que están relacionadas con los Sectores Preferentes que ya se marcaron en su día como los nuevos a abordar preferentemente. Hemos querido avanzar sobre lo que tenemos hacia lo nuevo, para estar preparados para el futuro que viene, que está ya aquí.

### **Con esa selección de áreas, ¿se ven posibilidades de desarrollo de nuevas actividades para el futuro?**

Claro, esa es la motivación final de todo el esfuerzo conjunto que vamos a hacer. Las áreas elegidas son de gran crecimiento y con un recorrido largo.

Por ejemplo, todos sabemos que necesitamos más energía para mejorar la vida, y sabemos que las actuales fuentes y los modos de utilización tienen fecha de caducidad. Necesitamos, pues, nuevas formas de generación, y gestión de la energía. La pila de combustible, la minigeneración, la gestión y optimización en el hogar son nuevas líneas de productos, componentes, y servicios.

COMO EL CONOCIMIENTO SE ADQUIERE MEJOR EN EQUIPO, TRATAMOS DE ABORDAR PROYECTOS EN NUEVOS CAMPOS, Y ADEMÁS FORMANDO EQUIPOS ENTRE DIFERENTES COOPERATIVAS CON LA PARTICIPACIÓN DE NUESTROS CENTROS TECNOLÓGICOS Y NUESTRA MU, ADEMÁS DE OTROS CENTROS EXTERNOS.

### **Tecnológicamente, ¿cómo te imaginas a MCC en 2020?**

Con envidia. Habrá seguro más cooperativistas, en lo menos 30 nuevas cooperativas, de las que 7 al menos serán líderes mundiales en las nuevas actividades que hayan surgido. Por ejemplo: proveedores de componentes, aparatos y servicios del hogar inteligente; equipos para la gran explosión de la medicina personalizada, para nuevos bio análisis; componentes para las pilas combustibles; componentes de coches eléctricos; servicios para los que estemos en la tercera o cuarta edad; máquinas para hacer cirugía automática; etc.

### **¿Cómo se van a incorporar los nuevos conocimientos tecnológicos a las empresas de MCC? ¿Se establecerán criterios?**

El diseño del Plan favorece esa incorporación. Las empresas están participando en el Plan. Dirigiéndolo, orientándolo hacia donde ven reflejados sus intereses futuros. Progresivamente pasaremos a tener en cuenta no las necesidades pasadas, sino las futuras. Entonces nos fijaremos en las oportunidades futuras y las empresas incorporarán los conocimientos que necesiten.

Es importante ver el Plan como un ejercicio del que tiran las empresas por su interés, y no como un empujón del mundo de la ciencia y la tecnología.

### **¿Cuál es el papel del Centro Corporativo en la elaboración y difusión del plan?**

El papel de facilitador, la labor de poner en contacto a los más avanzados en el conocimiento tecnológico y científico con las empresas que son las que se "pelean" en el mercado y las que generan riqueza de la que disfrutamos todos. Una vez aprobado, mantenerlo en marcha y cuidar de la calidad de los trabajos para que alcancen los objetivos señalados.

### **Si el Plan de Ciencia y Tecnología fuera una película ¿qué papel interpretaría el Polo de Innovación Garaia?**

Houston. O sea, la base llena de Centros Tecnológicos, de expertos en diferentes disciplinas, que trabaje en todos los detalles para los "cohetes" que serán los nuevos productos.

### **¿Y el nuevo Centro de Promoción que se constituirá en breve?**

En ese lugar descrito en la pregunta anterior, sería la base de lanzamiento para los "cohetes" lanzados hacia los nuevos sectores definidos.

### **¿Qué presupuesto tiene el PCyT y quién lo va a financiar?**

El conjunto de los Proyectos del Plan supondrán los 40 millones de euros en el total de los 4 años. Aspiramos a financiar el 20%, o sea, 8 millones aproximadamente, desde los fondos corporativos alimentados por todos; el 30% lo pondrán los participantes; y preveemos que el 50% lo pongan las administraciones públicas.

### **Por último, ¿qué valoración haces de Plan anterior?**

Ha sido el primer Plan para MCC. Además de incorporar tecnologías hemos aprendido mucho. Ha sido importante de cara a la consecución de más equipos investigadores y doctores al Sistema, y de nuevos Centros Tecnológicos. Se han desarrollado nuevas líneas de producto y se han incorporado potentes infraestructuras en tecnologías novedosas. Lo que hemos aprendido para el siguiente Plan ha sido concentrarnos en menos proyectos e impulsarlos a más largo plazo. Desafortunadamente no hemos conseguido el número de patentes que nos habíamos planteado. Pero el balance final es positivo. **TU**

ESTAMOS MUY ILUSIONADOS. NOS HEMOS PUESTO LAS PILAS, TANTO LAS COOPERATIVAS COMO LOS CENTROS TECNOLÓGICOS Y LA UNIVERSIDAD. TENEMOS TANTAS POSIBILIDADES QUE PODEMOS DECIR QUE NOS ESTAMOS LIGANDO CON EL FUTURO.

# PREVISIÓN, COMPROMISO Y CONFIANZA



JOSE M<sup>º</sup> ORMAETXEA

## PREVISIÓN INSTITUCIONAL

El modelo de empresas que intercooperan en MCC descansa sobre cuatro pilares que han sido proyectados y construidos a lo largo de 50 años. Cada uno tiene una misión y, en su conjunto, forman una estructura sólida en la que descansa nuestra Experiencia Empresarial y Social.

El **primer pilar** da soporte al ideario de la empresa personalista, y esta expresión síntesis se vertebra así: soberanía del trabajo sobre el capital; distribución equitativa, según el trabajo desarrollado, de los recursos generados en la gestión de la empresa; elección democrática de quienes deben administrar la cooperativa; intercooperación con el resto de empresas de MCC, y responsabilidad ante la sociedad materializada, sobre todo, en la creación de empleo y riqueza.

El **segundo pilar** se ha afianzado sobre basamentos clave: la **educación**, con el convencimiento de que la inversión destinada a este fin es la más positiva para el desarrollo integral de las personas y el activo más valioso de las cooperativas; la **investigación** aplicada, capaz de hacer evolucionar las empresas adelantándose a los ritmos que la competitividad impone al tratar de acceder a tecnologías propias como única forma de crear empresas perdurables; el **trasvase de ahorro** generado en la sociedad hacia nuestras empresas cooperativas, necesitadas de ser financiadas de forma singular, por la incapacidad jurídica de acceder al mercado de capitales: esta misión la tienen encomendada Caja Laboral y Lagun-Aro, más aquella que ésta por hallarse Lagun-Aro más volcada a la cobertura complementaria de la seguridad de los cooperativistas.

El **tercer pilar** enraiza en la cultura de la gestión. Urgidas las cooperativas por su estructura democrática, se han ido creando instrumentos para su gobierno que controlen eficazmente la evolución de cada una de nuestras empresas. Son los planes estratégicos, los planes de negocio, los estudios o planes de viabilidad y los conocidos planes de gestión anuales los documentos más extendidos. Complementariamente las normas laborales anuales, los métodos de control y contraste de la gestión, las normas de retribución a los socios en su remuneraciones periódicas y en sus retornos, los planes de creación de empleo regulados y completados por la prestación de Ayuda al Empleo y la llamada reconversión de resultados, propician un desarrollo armónico y homogeneizador solidario en la retribución de los socios trabajadores.

El **cuarto pilar** es, precisamente, el que como cúpula integradora tiene su apoyatura en los tres ya descritos. Las empresas de capitales se instrumentan en forma de "holding" que controlan a un grupo por sus participaciones accionarias, y así obedecen a políticas comunes armo-

nizadas y crean economías de escala. Esta fórmula no es posible aplicarla en el cooperativismo donde cada persona/trabajador tiene un voto y, todo el capital, ninguno. Había que instrumentar un modelo –actualmente MCC– que concretara con solidez una vocación unitaria del grupo que es lo que expresa la polisemia del término **Corporación**. Este modelo, único en el mundo, pero constituido aquí en Euskadi, responde a la **previsión institucional** siempre latente en el cooperativismo de Mondragón. Porque aunque los impulsos los dan las personas, las ideas se concretan en las instituciones: en nuestro caso las leyes positivas contenidas en las Normas Congresuales y su irradiación reglamentaria.

## COMPROMISO

Si el cooperativismo que practicamos no se hallara amenazado de las exigencias que la sociedad plantea en cada instante, su singularidad perdería sus auténticos perfiles. La vocación del cooperativismo





que se ha ido creando consiste en servir comprometidamente a la comunidad y a través de la comunidad a las personas que la forman. Esta voluntad que se halla en sus orígenes no está protegida, empero, de los avatares que, con cambios de los distintos escenarios macropolíticos y económicos fustigan el complejo equilibrio de nuestra vertebración. El incremento de la demanda de nuestros productos exige afrontar una agresiva competencia, el desarrollo de nuevas tecnologías para refinar e incorporar más valor unitario a nuestras producciones, la universalización de nuestros asentamientos productivos como antenas de las empresas matrices, y hacerlo todo a tiempo, casi sin pausas para tomar aliento.

Pero los recursos de apoyo con los que contamos definidos como pilares de previsión sustantivos, hacen de MCC un robusto medio generador de soluciones que han de tener en cuenta varios factores concurrentes. Nuestros medios financieros de naturaleza cooperativa, acumulados por Caja Laboral y Lagun-Aro ascienden a 18.000 millones de euros (que equivalentes a 3 billones de las antiguas pesetas) y los excedentes de MCC durante este mismo año llegarán a los 550 millones de euros.

La tecnología abordada como un factor vital equivalente al 6% de valor añadido por todo el sector industrial que es consumido a intramuros de las propias empresas. Además, los Centros de Investigación con personalidad propia suman una plantilla total de 400 personas de singular calado científico que se mantienen atentos a los cambios progresivos que las nuevas tecnologías desarrollan.

Las dotaciones humanas, de las que provee Mondragon Unibertsitatea, nos proporcionan cada año, hasta 650 egresados formados en disciplinas de distintas tecnologías que concuerdan con las que son

necesarias en el sector industrial, en el económico financiero y en la formación humana. Se trata de jóvenes comprometidos de extracción genuina arropados por la comunidad de intereses que representa MCC.

Y, sin agotar el repertorio de coberturas creadas para encarar las adversidades de un futuro siempre incierto, en octubre de este año se ha creado en el IX Congreso de MCC el Consejo Industrial cuya misión será el desarrollo y la gestión de la política de promoción empresarial para seleccionar nuevos sectores que han de ser prioritarios para robustecer el grupo. Este Consejo debe ser, bajo unas mentes experimentadas y omnicomprendivas de su abarcadora y compleja misión, el que asuma un protagonismo decisivo. Debemos convenir, por tanto, que este conjunto de medios financieros, económicos, tecnológicos y de vocación promotora de nuevas opciones de trabajo, responde al **compromiso** de las personas que nos rodean y que constituye una promesa moral inextinguible del cooperativismo.

#### CONFIANZA

Esta acumulación de fuerzas puestas en juego y perfeccionadas sin descanso a lo largo de 50 años, ofrece un cuadro síntesis al finalizar el ejercicio 2004.

El empleo total en Euskadi llegaba ese año a 938.000 personas. De ellas 34.768, el 3,7%, pertenecen a MCC. Pero sólo

en el sec-

tor industrial, que da ocupación al 26,1% de la población activa, el 8,3% -20.867 empleos- pertenecían a MCC, llegando hasta el 16% en Gipuzkoa. Y a estas cifras se viene accediendo mediante un ininterrumpido avance de nuestra participación en la creación de empleo más acelerado que el logrado por el conjunto de nuestro propio país.

El positivo mensaje que debe trasladarse a la comunidad que nos observa se halla respaldado por un conjunto de realidades materializadas a través de hitos institucionales que se encadenan entre sí: previsiones, ahora consolidadas, que actúan sistemáticamente en sus propias funciones; compromisos éticos considerados esenciales desde el origen e idea fundacional, y convicciones actualizadas en la misma medida que surgen crisis transitorias, que hay que conjurar en base a la experiencia de tantos años puesta en juego con voluntad y confianza en el éxito.

Sí es cierto que el vendaval de mutaciones es cada vez más acelerado, y, por tanto, más difícil de prever y afrontar. Pero como ha quedado antes sumariamente expuesto, los mecanismos correctores todos ellos conjugados, deben ponerse en marcha. Nuestro sistema de resolver los problemas de desempleo, si tal situación se produjera, no pertenecen a la gama de recursos de carácter asistencial. La búsqueda de actividades de mayor proyección hacia el futuro es el modelo por excelencia: debe ser generador de más riqueza y no distribuidor de la parquedad. Le siguen las reubicaciones de personas en empresas del grupo que requieren, en su propia coyuntura, ampliar

sus plantillas con reciclajes profesionales si fuese necesario. Las coberturas residuales, propiamente asistenciales, previstas en la Ayuda al Empleo, desde hace 25 años, que son la prejubilación y la indemnización, sólo se aplican excepcionalmente porque chocan con nuestros rasgos distintivos.

Nos gusta la creatividad y el compromiso. No nos gusta que el cooperativismo sufra el reproche social. El coraje de ser consecuentes no debe debilitarse. Ha llegado a tiempo el Consejo Industrial y en su seno el Centro de Promoción Empresarial, medida de oportunidades esperanzadora y enraizada en el sistema. Tengamos confianza. **TU**

LA VOCACIÓN DEL COOPERATIVISMO QUE SE HA IDO CREAMDO CONSISTE EN SERVIR COMPROMETIDAMENTE A LA COMUNIDAD Y A TRAVÉS DE LA COMUNIDAD A LAS PERSONAS QUE LA FORMAN. ESTA VOLUNTAD QUE SE HALLA EN SUS ORIGENES NO ESTÁ PROTEGIDA, EMPERO, DE LOS AVATARES QUE, CON CAMBIOS DE LOS DISTINTOS ESCENARIOS MACROPOLÍTICOS Y ECONÓMICOS FUSTIGAN EL COMPLEJO EQUILIBRIO DE NUESTRA VERTEBRACIÓN.

NO ESTOY SEGURO SI SE TRATA DE UN SUEÑO QUE HE TENIDO O ALGO QUE HE PENSADO EN LA VIGILIA ILUSIONADA DE MIS HORAS DE REFLEXIÓN, PERO SÍ SÉ QUE ME GUSTARÍA MUCHO QUE HUBIERA, DE VERDAD, SUCEDIDO.

---

JOSE M<sup>º</sup> LARRAÑAGA

---

# UNA ESTRELLA

V

es aquella de allí, aquella que es como un puntito... Sí, sí, la más pequeña, bueno eso es lo que te parece... pero, en realidad, es porque es la estrella que está más lejos de todas. Procura ir siempre a esas estrellas, a las lejanas. Esas son las estrellas que deben guiar tus pasos en los momentos de duda y desfallecimiento, debes cuidar y mimar esa estrella que nunca alcanzarás pero que te hará más puro y recio". Era la voz de Arizmendiarieta, que aún recuerdo de mis tiempos jóvenes, y esa voz me hablaba de las estrellas.

Y seguía señalándome, mientras me hablaba, los puntitos más chiquitos, los que estaban más solos, todas las estrellas mas aisladas en aquel cielo negro donde dormían lejos, muy lejos, a la espera de una mirada y una intención u oración de los humanos. Esperando la mirada de quién quiera alumbrarse con su luz al caminar por la vida.

La voz de Arizmendiarieta acariciaba mis oídos, pero no invitaba al sueño, muy al contrario la placidez del tono escondía el acerado apremio por el caminar sin demora, en ese mismo momento, aunque fuera en plena noche (no sabía yo qué hora era pero por lo oscuro, frío y solitario intuí que debía ser noche cerrada).

Y yo le preguntaba por el nombre de cada una de esas estrellas chiquitas y lejanas.

## PAZ

"Aquella de allá es Paz, de tan corto nombre que pasa desapercibida. Sólo es visible cuando la noche es muy negra y muy oscura. Entonces se hace presente como si de un sueño bendito se tratara".

Como toda estrella que se precie, parpadea, no es una luz firme: es un destello. Aparece y desaparece.

Para llegar a ella hacen falta tres cosas: a) una brújula, que marca siempre



hacia un punto sidereal llamado Justicia; b) una mochila, donde almacenar dosis de Respeto, Humanidad, Humor y Optimismo para alimentarnos durante el largo camino; y c) un calzado con suelas antideslizantes de Perdón.

La estrellita Paz, no te equivoques, no es la anéctesis del Agujero Negro de nombre Guerra que está más a la derecha. Paz tiene su propia personalidad, su propia esencia indiferentemente de si exista o no Guerra. Hay veces en las que el Agujero Negro se zampa a la estrella pero no la puede destruir porque es de otra naturaleza y sobrevive a pesar de los intentos por destruirla.

En la estrella Paz se reúnen los valientes, los esforzados y los héroes de entre los humanos.

Porque hay quien nos quiere hacer ver que la Guerra es el lugar donde se contrasta el valor del hombre pero no es así. Es la mentira que propala el Agujero Negro.

En las plazas de todo el mundo se enseña a los niños y a los adultos que los valientes se forjaron en la batalla, ayudados por sus espadas y sus armaduras, haciendo daño al enemigo. Destruyendo y matando... y muriendo. El Agujero Negro quiere hacernos creer que es valiente el que mata, el que destruye vidas y haciendas.

Pero ya hubo un soldado ejemplar llamado Arquíloco que al percibir, en la oscura noche de Grecia, el fulgor lejano y vacilante de la estrella PAZ, arrojó el escudo en la batalla, y se fue para salvar su

“

LA IDENTIDAD ES UNA ATRIBUCIÓN QUE UNO MISMO DECIDE TENER PERO, TAMBIÉN, UNA ATRIBUCIÓN QUE LOS DEMÁS LE APLICAN A UNO. ES TERRIBLE EL MALENTENDIDO ENTRE LO QUE UNO CREE SER Y, DE PRONTO, UNA OPINIÓN AJENA, CARENTE DE AMOR, DECIDE QUE ERES OTRA COSA.

”

# LEJANA



vida en vez de sacrificarla en el altar guerrero. Demostró así, la verdadera esencia del valor dirigido por el principio elemental, atribuido comúnmente a la actitud de los cobardes, de que “no hay ninguna causa por la que merezca la pena matar ni morir”. Era valiente... y lúcido. Porque valentía no es ausencia de miedo sino no dejarse embaucar y dominar por las mentiras del Agujero Negro Guerra.

Otros, sin embargo, apelan hasta a Dios en su afán por asegurar que la virtud está en matar y morir en la batalla. Estos seguidores de Agujero Negro Guerra se atreven a gritar: “¡Viva la muerte!, ¡Abajo la inteligencia!” como Millán Astray guerrero español que combatió en la guerra incivil española, diciendo que defendía la fe de Cristo.

Otros más cultos o más diplomáticos dijeron, como el santo de la Iglesia Católica San Bernardo aquello de: “Cristo acepta gustosamente como una venganza la muerte del enemigo y, más gustosamente aún, se da como consuelo al soldado que muere por su causa”.

(Cristo fue un palestino ajusticiado como “delincuente”, torturado y ejecutado junto a otros dos criminales, un día de primavera, en torno a los años 30 de nuestra era, que nunca torturó, ni mató a nadie y es dudoso que pretendiera que alguien perdiera la vida por causa de él o quisiera vengarse de algo).

Ese Cristo al que hacía referencia dicho santo pasó la vida hablando de:

## AMOR

“Fíjate bien en esa otra estrella que destaca en el centro de aquel numeroso grupo de estrellas, esa es, precisamente, la característica que define mejor a la estrella Amor: nunca está sola”. Otra vez la voz querida volvía a señalar el universo.

“Se cuenta que en los primeros tiempos del Universo había una estrella con el mismo nombre pero estaba tan solitaria en el cielo que, equivocadamente se amaba a sí misma con tanto ímpetu que se convirtió en Agujero Negro; hoy hay científicos que lo denominan Egoísmo o, también, constelación de Narciso”.

Pero curiosamente la estrella AMOR hace palidecer a todas las demás estrellas si la miras fijamente. Tiene un especial fulgor y nitidez tal que hace más hermosas las cosas que ilumina. Tiene el secreto de la belleza mas allá de la belleza. La belleza que no recibe la luz de AMOR pierde tan rápidamente su condición, que nadie se acuerda de ella más tarde.

El AMOR es también un aliado del valor, jamás se ha conocido a nadie que, habiendo mirado a esta estrella, haya huido ante la adversidad, ni haya abandonado al ser querido. Sin AMOR no somos nada, mejor dicho, somos abyectos.

Cuando repudiamos a AMOR hace-

mos que en nuestros delirios y malos sueños veamos a los hermanos como monstruos, a la esposa como a una arpía, a los amigos como traidores y a los hijos como caníbales dispuestos a arrancarnos el hígado para comérselo.

Esa estrella siempre acompañada es la mejor guía para reconocernos a nosotros mismos porque tiene otra cualidad que no comparte con nadie: AMOR se convierte en espejo donde poder vernos y así identificarnos ante nosotros mismos y saber quienes somos en realidad.

La identidad es una atribución que uno mismo decide tener pero, también, una atribución que los demás le aplican a uno. Es terrible el malentendido entre lo que uno cree ser y, de pronto, una opinión ajena, carente de AMOR, decide que eres otra cosa.

Un criterio, una ley, una frontera te desarraiga de ti mismo. Estremece pensar en el dolor de una persona que cree firmemente, por ejemplo, ser una persona leal y honesta hasta que, blandiendo la espada del poder, le dicen que por color de su piel o por lugar de su nacimiento o por la fe que profesa es un miserable, un incompetente, un traidor, cualquier cosa que hayan decidido que “sea” los investidos por la UNICA VERDAD FUNDAMENTALISTA”.

Cuando dejamos de mirar a esa levantamos entre nosotros una frontera, una alabrada de miedo, de envidia o desidia: es una frontera banal, artificial y por ello infame. Las personas sin amor, son atormentadas por el temor y no son capaces de crear un mundo mejor: sólo logran hacerlo más tenebroso.

Justo en la tierra de Cristo se está elevando ahora mismo un nuevo muro hecho para separar a dos pueblos hermanos, que no hermanados.

La misma tierra de Belén que descubrió en su día la sagrada estrella AMOR a través de su luminosa embajadora PAZ que se posó en un redil de ganado, entre pastores y niños recién nacidos, para que los que tengan ojos para ver, vean, es hoy un lugar tenebroso porque la Guerra tiene muchos seguidores en ese lugar.

Por eso no puedo pedir felicitaciones ni puedo ofrecérselas. Lo que deseo para vosotros, y para mí, es descubrir estrellas lejanas de PAZ y AMOR que nos guíen, y voluntad para caminar en su dirección. **TU**



**OSCAR URDANGARIN**  
RESPONSABLE DE LA OFICINA  
DEL GRUPO DANOBAT EN PEKÍN

# “China engancha”

**OSCAR URDANGARINEK DAGOENeko 8 URTE EGIN DITU TXINAN, DANOBAT TALDEAK PEKINEN DUEN ORDEZKARITZAREN ARDURADUN BEZALA. GUSTURA DAGO BERTAN NEGOZIOAK EGITEN BEHIN HASIERAKO OZTOPOAK GAINDITU ETA GERO.**

JAVIER MARCOS

**d**e los 365 días del año, Oscar pasa en China alrededor de 200. O dicho de otro modo: vive más de la mitad de los días del año en China. Y así lleva ya 8 años, desde que asumió la dirección de la delegación del Grupo Danobat en Pekín. A estas alturas es una de las personas del Grupo Cooperativo que mejor conoce el mercado chino. Aprovechando una de sus estancias entre nosotros charlamos con él.

## ¿Cuántos años llevas en China?

Yendo a China son ya 12 años. Los primeros cuatro en viajes esporádicos como apoyo técnico de Soraluze a los proyectos del Grupo Danobat en China; los últimos ocho ya instalado en Pekín.

## ¿Qué tal te encuentras?

Cada vez más a gusto. En China he pasado los mejores y los peores momentos de mi vida. Los peores se pasan sobre todo al principio. Es un choque bestial: nueva cultura, nuevo idioma, nuevas costumbres... En los negocios la comunicación es clave y aquí, como dependes del traductor, tienes la sensación de que no llegas

a la persona. La sensación de impotencia te puede paralizar, y entonces llegan las frustraciones: piensas que estás solo en un sitio en el que todo es diferente, que no avanzas... Eso, al principio es muy difícil. Afortunadamente, las satisfacciones son enormes: los proyectos se viven de una manera más intensa, convives más con el cliente, es otra forma de hacer negocios. El chino es diferente, y eso se nota también en los negocios. Es un país que cautiva.

## A ti ya te ha pillado.

No hasta el punto de vivir allí; paso mucho tiempo allí pero tengo aquí la familia. Prefiero machacarme yendo y viniendo y que los chavales puedan ir a la Ikastola, que tengan aquí su cuadrilla o que jueguen a fútbol en la playa de Deba.

## Lo de ir sólo sería una decisión importante.

Muy importante. Y tiene sus consecuencias, claro está, porque cuando estás allí ves que haces falta aquí, y que en la familia están pasando cosas importantes y tú estás en China. Si llevas tres semanas sin venir y hablas por teléfono y el chaval te dice que ha ido a jugar a fútbol y que los otros padres sí estaban y tú

## A NIVEL PROFESIONAL LA EXPERIENCIA QUE ADQUIERES ES ENORME; LA CARA AMARGA ES QUE TE DISTANCIAS DE TU FAMILIA Y QUE TE PIERDES MUCHAS COSAS IMPORTANTES.

no, sinceramente, se te caen las lágrimas. Cuando estás jodido y te tocan esa fibra lo pasas muy mal. Pero es que además vives en otro horario, siete horas de diferencia, y la comunicación es difícil. El caso es que te das cuenta de que han pasado muchas cosas, en la familia y en la empresa, y tú no estás. Pero es una situación asumida, el precio que hay que pagar.

### ¿Cuántos días al año pasas en China?

Unos 200. Procuero pasar cada vez menos, aunque en China no es fácil que el proyecto funcione si no está el extranjero pendiente; los chinos no están acostumbrados a tomar decisiones, sino a obedecer. Han funcionado así hasta hace bien poco. Entonces, en cuanto te vas, en cierto modo aquello se para. Aunque a decir verdad, en eso hemos mejorado notablemente.

### ¿Cuántos viajes haces al año a casa?

No tengo calendario fijo. Mi máxima es estar en China cuando es necesario. Nuestro trabajo consiste en proyectos que tardan en madurar, hay que hablar mucho con los clientes, estar con ellos cara a cara, aunque internet y la telefonía móvil ayuda mucho, cada vez más.

### ¿Dónde vives?

En un hotel de Pekín. Ya me conocen y me tienen como uno de casa.

### ¿Has aprendido chino?

Cuatro palabras. Lo justo para andar por las calles, coger el taxi y comprar. Muy poca gente expatriada habla chino hasta el punto de hacer negocios sin traductor.

### ¿Cómo llevas lo de la comida?

Te haces a todo. Hace unos años enganchar algo con los palillos era un milagro. Ahora ya es otra cosa. En general se come bien, aunque la comida siempre da para anécdotas. Yo he llegado a saborear una carne exquisita y al preguntar qué era, con la intención de aprender su nombre para pedirla en otra ocasión, alguien al lado me respondió "¡guau! ¡guau!". Allí se come de todo, sobre todo en el sur. Por eso, lo mejor es disfrutar y no preguntar. En algunos sitios se pasan con el picante; vamos, no es que pique, es que quema. Pero claro, a 3.000 kilómetros de la costa sino pica a ver quién se come un pescado. Ahora tienes pecera en todos los restaurantes, y sé de alguno que ha seguido al camarero con el pez hasta la cocina.

### ¿Cambia mucho el ocio en Euskal Herria o en China?

El ocio aquí es más familiar. En China, al estar sólo, la válvula de escape suele ser juntarte con otros expatriados y compartir inquietudes, penas y alegrías. En China estaremos unos 40 vascos, la mayoría en Shangai, y entre todos este año hemos montado una Euskal Etxea de la que Danobat es uno de los socios fundadores. Esta abierta a todo el mundo, a mi me queda a dos horas largas de avión, pero suelo ir de vez en cuando.

### ¿Experiencia dura?

Pues sí, pero sinceramente, estoy contento. A nivel profesional la experiencia que adquieres es enorme y, por otro lado, ya me he acostumbrado al trajín de los viajes. La cara amarga es que te distancias de tu familia y que te pierdes muchas cosas importantes.

### ¿No te da vértigo acostumbrarte a esa inercia?

No es que me dé miedo, es que ya lo he hecho. **TU**

## NEGOCIOS EN CHINA

### ¿Hay sitio para todos en China?

Antes había que animar a la gente a ir a China; ahora hay que frenar a algunos. Hay gente que ha ido allí y no sabe a qué. Uno de Toledo se fue a hacer una joint-venture con el ejército chino para hacer espadas; le dijimos que andan ya con misiles, pero...

### Y a Danobat ¿que tal le va?

Hemos mejorado mucho. Este año venderemos 17 millones de euros (al 150% del PG), y las expectativas de cara al futuro son buenas.

### China y la deslocalización: tranquilizanos un poco.

Si queremos vender allí tenemos que especializarnos, eso es claro; y si queremos que no nos zumben vía coste, tendremos que hacer unas cosas y subcontratar otras. Tenemos que dedicarnos a cosas de mayor valor añadido, no podemos pretender que lo que sea intensivo en mano de obra se siga haciendo aquí. En la China interior hay un montón de millones de personas que van a seguir trabajando a menos de 100 euros la hora en muchos años. Y hay otra más rural dispuesta a trabajar a un coste inferior. En Máquina Herramienta somos unos privilegiados, ya que, al menos de momento, se tienen que abastecer a base de importaciones: el 75% de la maquinaria que consume China viene de fuera; eso hace que no tengas una presión para instalarte allí.

### Experiencia Cooperativa: ¿No es una fórmula idónea para privatizar empresas públicas?

En teoría sí, en la práctica ya es otra cosa. Se ha hecho algún intento, pero no ha funcionado. Ten en cuenta que los chinos son o de la vieja guardia o los más jóvenes, capitalismo puro y duro, economía socialista de mercado. Muy difícil. Soy escéptico.

# FAGORREKO EUSKARA BATZORDEEN I TOPAKETA

f

agorrek euskararekiko eta euskal gizartearekiko duen konpromisoa euskara planek adierazten dute.

Euskara planok mugari garrantzitsua jarri zuten pasa den azaroaren 30ean Arantzazun. Fagorreko kooperatibetako euskara batzordeak elkartu ziren Arantzazun orain arteko ibilbidea aztertu, eta etorkizunerako taldeko euskara planen ildo orokorrak zehazteko. Denera 102 pertsona bertaratu ziren Gandiaga Topagunera, Fagorren kooperatiba guztietatik etorriak.

Lehen topaketa honen helburua bikoitza zen:

1. Euskara plan bakoitzak taldearen eta beste planen babesaren sentitzea.
2. Esperientzia trukea eta etorkizuneko ildo orokorra definitzen hastea.

Bi helburuok erabat bete ziren.

Topaketaren lehen zatian kooperatiba bakoitzak bere euskara planaren ibilbidearen berri eman zuen. Besteak beste, azalpenetan garbi agertu zen Fagorrek euskararekiko eta euskal gizartearekiko duen konpromisoa: konpromiso handia, eta denboran iraun duena eta iraungo duena. Konpromiso hau esaldi bakar batean laburtzekotan, hizlari batek aipatutakoa jarriko dugu hemen: "izan direlako gara, eta izango badira guk egindakoari esker izango dira". Honela Fagorrek euskararen berreskurapen prozesuan kokatzen du bere burua.

Bigarren zatian eta talde dinamika baten bidez, orain arteko esperientzia aipagarrienak jaso, eta euskara planen etorkizunerako Fagor Taldearen ildo orokorrak finkatzeko lehen urratsak eman ziren. **TU**

ORAIN ARTEKO IBILBIDEA AZTERTU ETA ETORKIZUNERAKO EUSKARA PLANEN ILDO ESTRATEGIKOAK ZEHAZTEKO ASMOZ ARANTZAZUN EGIN ZEN FAGOR TALDEKO EUSKARA BATZORDEEN LEHEN EDIZIOA.



## LABURRAK

### EUSKARAREN ASTEA FAGOR EDERLANEN

Azaroaren 28tik abenduaren 2ra bitartean kooperatibako negozio guztietako langileen partaidetza bultzatzeko egitarau zabala antolatuta dute.

Lehenbiziko eguna euskarazko 3 film labur emanez hasi dute, eta hurrengo egunetan futbito eta pala torneoez gain, negozioen arteko soka-tiraketetan abilezia eta indarrak jokoan jarri dituzte. Eguneroko bazkalosteetan berriz, tute partidak jokatu dira eta postre-lehiaketadastaketan ere ahoa gozatzeko aukera izan dute.

Ekitaldi nagusian, Juanjo Ansoategi lehendakariaren agurrarekin batera, Eñaut Apaolazak F. Ederlango eragilearen gainean hitzaldia eman die bertaraturako 50en bat entzuleei eta ondoren sariak banatu dira.

Euskararen Astea agurtzeko, azkeneko eguneko bertso-kantu-afarian, giro apartean, 58 lagun elkartu eta hurrengo urterako lanak prestatzeari ekin diote.

Aste guztiko ekintzetan, orotara, 80 langilek parte hartu du eta animatzen, giroten eta antolaketa lanetarako Euskara Batzordeetako kideez aparte bolondres ugariak erakutsi du lanerako gogoia.

### ULMA TALDEKO EUSKARA BATZORDEEN TOPAKETA

Abenduaren 1ean Ulmako negozioetako Euskara Batzordeek ere lehenengo aldiz topaketa egin zuten Ulma Packagineko formazio aretoan. Bertan, batzorde desberdinetako kideek parte hartu zuten.

Lehenengo eta behin, horrelako topaketa bat antolatzeko zergatiak azaldu ondoren, koordinatzaileek beraien euskara planaren nondik norakoak, emandako aurrerapausoak, zailtasunak eta aurrera begirako helburuak azaldu zituzten.

Segidan, Euskara Planetako teknikariek lagunduta, taldeka hainbat galderen inguruko gogoeta egin zen eta, amaitzeko, ondorio orokor batzuk atera ziren.

Bi ordu inguru iraun zuen topaketatik sentazio positiboarekin atera ziren bertan bildutakoak eta datorren urteari begira errepikatzen moduko ekintza dela aipatu zen. Eguna borobiltzeko Oñatiko Aterpe Elkartearen mahaiaren inguruan elkartu eta afari mokadua egin zen.



# DOIKI

## PERSPECTIVAS PARA 2006



**AITOR ZARRAGOITIA**  
PROYECTISTA

En cuanto al mecanismo que utilizamos en Doiki para transmitir la información relativa a las perspectivas, antes se realizaba a través de Consejillos pero actualmente, desde que se han incorporado el nuevo gerente, se hace a través de una Asamblea informativa mensual en la que él mismo desglosa todos los datos relativos al propio mes en curso, así como los previstos a corto y largo plazo. A partir de esas reuniones periódicas, si alguien tiene algún problema lo comenta con el responsable, y éste a su vez lo transmite a quien deba. En este sentido, creo que hemos avanzado puesto que la información tanto general como concreta llega a todos por igual.

### FUTURO ESPERANZADOR

Las previsiones de futuro son esperanzadoras, y ese es el mensaje que se nos ha transmitido en las reuniones por parte del gerente. En este momento los trabajadores nos sentimos esperanzados.



**ASTERIO TOMAS**  
FABRICACIÓN

Siguiendo la información transmitida en reuniones anteriores, seguramente en diciembre se presentarán las previsiones precisas en cuanto a objetivos cuantitativos y cualitativos del Plan de Gestión. De momento, el mensaje principal de la última asamblea informativa fue el de conseguir resultados positivos de cara a 2006.

### LA EVOLUCIÓN

Desde que empecé a trabajar en Doiki hace cinco años, he vivido una primera etapa con beneficios y una segunda, durante estos dos últimos años, con pérdidas. En este sentido las reuniones informativas que realizamos actualmente juegan un papel primordial puesto, aunque el panorama actual no es todo lo bueno que deseáramos, las previsiones de futuro nos ayudan a subir el ánimo.



**JAVIER VESGA**  
DIRECTOR CALIDAD  
Y PRODUCCIÓN

Como todos los años, desde dirección se analiza cómo ha transcurrido el año en curso, el 2005, y con los datos disponibles junto con lo que el Plan Estratégico prevé para el próximo ejercicio, se plantean los objetivos para 2006. Entre los objetivos los hay meramente numéricos y otros objetivos cualitativos de producción, calidad, etc. A partir de esos datos se configura el plan de gestión y una vez diseñado ese plan se informa al Consejo Rector, para que a su vez informe al Consejo Social.

### RESULTADOS POSITIVOS

En lo que respecta a las previsiones, y a la vista de unos datos negativos previstos para finales de 2005, de cara a 2006 las perspectivas apuntan a unos resultados positivos.

En Doiki se ha producido una reconversión importante en 2005, con jubilaciones, y personas que han perdido el puesto de trabajo. Ha sido un año de transición para adecuarse a los retos de futuro.

## DOIKI

<b>UBICACIÓN</b>	<b>MALLABIA (BIZKAIA).</b>
<b>AGRUPACION</b>	<b>AGRUPACIÓN MAQUINARIA PARA MADERA, HERRAMIENTAS Y UTILLAJE.</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>APARATOS PARA VERIFICACIÓN Y CONTROL.</b>
<b>PLANTILLA</b>	<b>39 PERSONAS.</b>
<b>VENTAS 2004</b>	<b>2,1 M. EUROS.</b>



# HERRI TRADIZIOA ALTXORRA DA

URTE BUKAERAK DUEN MAGIA APROBETXATUZ, ESAERA ZAHARREN BILDUMATXOA EGIN DUGU.



## h

erri tradizioa altxorra da”, horixe esan ohi da sarritan. Tradizioa zer da? Konplexua da definitzen baina, finean, ohituratzat hartzen diren ekintzak, esaldiak, tresnak... herri baten tradizioaren parte bihurtzen dira. Oraingoan aspaldiko esatera zaharrak gogoratzeko geldiunetxo bat egitea gomendatzen dizuegu. Gure aitona-amonen ahotan oraindik ere entzuten ditugu batzuk, baina badirudi belaunaldi berriek ez dituztela ezagutzen, eta are gutxiago erabiltzen. Zoritarrez galtzen doaz, beraz! Euskal tradizioari lotuta gordetzen dira horietako esatera zahar asko eta, urte bukaerak duen magia aprobetxatuz, horien bilduma txiki bat egitea bururatu zaigu. Askoz

gehiago daude, honako hau sail honetarako eginiko aukera txiki bat besterik ez da eta. Iturria: [www.librezale.org](http://www.librezale.org).

- Eguarrietan eguzkia; Pazkoetan elurra.
- Eguarri ondorengo lehenbiziko sei egunak nolako, hurrengo urteko lehenbiziko sei hilabeteak halako.
- Eguberri argi, lastotsu ogi.
- Eguberri argitsu, ogia gero lastotsu.
- Eguberri, arimak ere berri.
- Eguberri berri, nik atorra berri; maukarik ez, ajiolik ez.
- Eguberri, eroak igerri, zohiek ere larri.
- Eguberri ilunetan soroetan gari asko.
- Eguberriko aro beroak, Bazkokoz histen.
- Eguberrirainoko larrazkena, Pazko arteko neguaren ama.
- Eguberriz itzalketa dabilanak bilatuko du Pazkoz supazterra.
- Eguberriz ulitzak... kasu! Ikusiko dituzu Pazkoz horma ziriak.
- Alfer egon eta alfer-lana egin, biak berdin
- Abendua jai huts eta gau huts.
- Adiskide onekin, orduak labur
- Asko daki zaharrak, erakutsi beharrak
- Amen: Zu hor eta ni hemen
- Asko daki zaharrak, erakutsi beharrak
- Asko dakizu, bizitzen baldin badakizu
- Aurrera begiratzen ez duena, atzean dago
- Dagonean bonbon, ez dagonean egon
- Dirua, mutilik hoberena eta nagusirik txarrena
- Egi guztiak ez dira on esateko
- Entzun eta isil, baiezko borobil
- Esaera zaharrak, gezurrik ez
- Garaipena, neke askoren ondorena
- Gogo den tokian, aldaparik ez

- Gutxiegia eta larregia, beti kaltegarria
- Hobe da ezer, ezer ez baino
- Jakiteak ez du ogirik jaten
- Kanpoan uso, etxean otso
- Lagun onak, ondu; gaiztoak, gaiztotu
- Nahi bada jan, egin behar da lan
- On egin dizuela janak eta kalterik ez edanak
- Orain oraingo eta gero geroko
- Senide urruna baino, auzo hurra hobe
- Tantaka-tantaka upela bete
- Urrunago, gezurrak handiago
- Urte euritsu, urte ogitsu
- Urte zaharra bukatzean, saguzaharra burduntzian.
- Urrutiko intxaurrak, hamalau; alderantzean, lau
- Zahar eroa, gazte zoroa baino txarrago
- Zahar-ele, zuhur-ele
- Zaharrari azkar joateko eta hurrari geldi egoteko...
- Zakur handiak, zaunka handia
- Zapatak zapata jagoten du, abarkak abarka ez
- Zeinek bera nolako, besteak uste halako
- Zenbat buru, hainbat aburu
- Zor zaharra, izen txarra
- Zor zaharra, zor txarra
- Zorra, lorra
- Zozoak beleari ipurbeltz
- Zuharrari ez eska gari
- Zura berago, harra barrenago
- Zuri guztiak ez dira irin
- Abendua jai huts eta gau huts.

## TRADIZIOA BERRESKURATU

Ekimen asko dira han eta hemen, guraso eta aitona-amonen bitartez, herriko gertaerak, ohiturak eta pasadizoak jasotzea lortu nahi dutenak. Finean, belaunaldien arteko transmisioa bultzatu nahi da. Euskal Herrian ekimen gehienak euskararen ingurukoak dira: euskalkiak desagertzeko arriskuan daude, umeek batua ikasten dute eta aitona-amonen hizkuntza arraro samarra iruditzen zaie askotan. Horrenbestez, erakundeek ekimen asko ari dira eragiten, batik bat herriko pertsona nagusien testigantza jasotzeko.

Horretaz gain, ohitura zaharrak berreskuratzeko ahalegin handia egiten da ikastetxe askotan, non aitona-amonak umei azaltzen dieten ikatza nola egiten zen, burdinolak nolakoak ziren, gaudu nola gobernatzeko zen baserrietan eta abar. **TU**

“ EKIMEN ASKO DIRA HAN ETA HEMEN GURASO ETA AITON-AMONEN BITARTEZ, HERRIKO GERTAERAK, OHITURAK ETA PASADIZOAK JASOTZEA LORTU NAHI DUTENAK. FINEAN, BELAUNALDIEN ARTEKO TRANSMIZIOA BULTZATU NAHI DA. ”





## ELKARRIZKETA



**IBON ANTEROK URTE ETA ERDI EMAN DU EKUADORREN BOLUNTARIO (KOOPERANTE), MUNDUKIDEREN ESKUTIK. ZEIN BIZIPEN IZAN DUEN ETA HANGO BERRIAK KONTATZEKO ESKATU DIOGU.**

**IBON ANTERO**  
**MUNDUKIDEN KOOPERANTEA**

“ MAITE DUTE NATURA BEREN BIZITZAREN PARTE DELAKO EZ MAITE BEHAR DUTELAKO. ”

**Nola hurbildu zinen Mundukidera? Zein da zure aurreko ibilbidea?**

Hemengo Eskola Politeknikoan ikasi, bertan Ikerlanen lanean hasi eta lan orduetatik kanpo Hiruatzen hasi nintzen kooperazio gogoak edo interesak bultzatuta. Urte batzuk eman nituen boluntario modura elkarre horretan eta hantxe ikasi nituen kontzeptu batzuk lankidetzaren inguruan. Ikasi nuen hegoaldera begira egiten den kooperazioaz, hemen egiten den sensibilizazioaz... Hiruatzen nengoela ezagutu nuen Ekuadorreko Rukullaktako proiektua. Han izan nuen bere berri lehenengoz. Aretxabaletako Hiruatzen eta Markinako Munduzabalek bultzatu zuten proiektua. Mundukidek, bestetik, hango arduraren teknika, garapen sozioekonomikoaren arloa hartu zuen bere gain.

**Eta erabaki zenuen bertara joatea...**

Esperientzia pertsonal moduan lehenengo. Ikasteko gose handia neukan, entzundakoak bizitzeko gozoz nengoen. Hango ekimean nire aletxoak bertatik bertara jartzeko ilusioa nuen. Eta ikasi dut hemen kanpotik "artifizialki", teorizatuz, jasotzen ditugun baloreak han berez sortzen zaizkiela. Baloreok bizi dituztelako irteten zaizkie natural.

**Zer dira indigenak eta Amazonia zuretzat...**

Izaera komunitario handia daukan herria, alai, langilea. Esan behar dut lan egiteko modua, erritmoa ezberdina dela. Hemen gauza normala da topera ibiltzea, aztertu beharko da hori den onena. Kultura ezberdinekin gabiltzala jakitea, eta hortik abiatzea, inportantea da. Maite dute natura beren bizitzaren parte delako, ez maite behar dutelako. Bizitzaren ikuspegian espiritualidade handia daukate, majikotasuna dago nola edo hala esateko.

**Hitzegin ezazu hango CAIA kooperatibaren prozesuaz.**

Bi fase bereiztuko nituzke. Lehen fasean lan taldea eratu, sortu egin da. Aktibitateari ere eman zaio garrantzi handia fase honetan, halaberrez. Bigarren fasea lantalde konprometitua eratzeko ahaleginean egon da. Dagoeneko onartuta, sinestuta eta ulertuta dago enpresa kooperatiboa egitea dela aurrera aske egiteko bidea. Menpekotasunik gabe bizitzeko esku artean duten tresna aproposena dela badakite. Kooperatibaren errentagarritasuna ez dira iritsi, hori horrela da, baina hori gerta dadin soro ongarriruta badago dagoeneko. Orain soro horretan eraiten den hazia ondo asmatu behar da **TU**

“ IZAERA KOMUNITARIO HANDIA DAUKAN HERRIA, ALAIA, LANGILEA. ESAN BEHAR DUT LAN EGITEKO MODUA, ERRITMOA EZBERDINA DELA. BIZITZAREN IKUSPEGIAN ESPIRITUALIDADE HANDIA DAUKATE, MAJIKOTASUNA DAGO NOLA EDO HALA ESATEKO. ”

# LA PARTICIPACIÓN, DESDE LA PERSPECTIVA DEL DIRECTIVO

EN LOS TRES PRECEDENTES NÚMEROS DE TU, DESDE QUE ABRIMOS ESTA SECCIÓN EN SEPTIEMBRE, HEMOS REFLEXIONADO EN ALTO SOBRE LA "PARTICIPACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL DIRECTIVO". Y COMO UNO DE LOS HILOS DE ESTA REFLEXIÓN HEMOS MENCIONADO VARIAS VECES EL CONCEPTO DE "RASGO DE IDENTIDAD". EN CONCRETO, HEMOS ALUDIDO REPETIDAMENTE AL "**CUARTO RASGO DE IDENTIDAD DEL DIRECTIVO DE MCC**", QUE REZA TEXTUALMENTE: PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO.

JULIO CANTÓN

**a**lguien que ha leído nuestras reflexiones y las experiencias que hemos traído a colación en estos números precedentes (al que agradecemos vivamente la atención que nos presta) nos pide que aclaremos el significado de este término de "rasgo de identidad" y, en concreto, el contenido completo de este cuarto rasgo.

La petición nos parece interesante y suponemos que puede representar la inquietud de otros lectores, por lo que dedicamos este espacio que TU nos concede hoy a responderla con el detenimiento que se merece.

## EL PERFIL-VISIÓN DEL DIRECTIVO DE MCC

El concepto de "rasgos de identidad del directivo de MCC" surge el 2004, en el contexto de un proceso de reflexión estratégica orientado a la definición de una *Política Corporativa de Desarrollo Directivo*. El proceso estuvo liderado por el propio Presidente del Consejo General y participaron activamente en él una treintena de personas entre vicepresidentes, directores corporativos (especialmente el director de Gestión Social), y gerentes de unas veinte cooperativas.

El 8 de noviembre del 2004, en la habitual jornada anual de presentación a los gerentes de "Las perspectivas para el PG-2005", Jesús Catania explicaba los elementos fundamentales de esta Política Corporativa de Desarrollo Directivo y declaraba su inmediata puesta en acción, liderada y supervisada por el Consejo General.



Uno de esos elementos esenciales es el **perfil-visión** (el perfil deseado) del directivo de MCC. Todas las actuaciones corporativas para el desarrollo de los directivos –la selección, la formación, la movilidad interna...– tienen como objetivo dotarnos de directivos que encarnen al máximo ese perfil.

Por tratarse de un objetivo de "desarrollo personal", la corporación, a través del departamento de Gestión Social, se compromete a facilitar y poner a disposición de los directivos los recursos necesarios (económicos, humanos y técnicos), pero reconoce y declara que son ellos los "artífices y responsables de su propio desarrollo", y no meros destinatarios subordinados de esta política corporativa.

## LOS DOS LADOS DEL PERFIL

El perfil del directivo de MCC tiene dos caras, o dos lados:

- el lado derecho, el de sus competencias técnicas como directivo-gestor, y
- el lado izquierdo, el de sus competencias personales, el de sus rasgos de identidad como directivo-líder.

La cara que identifica y diferencia más profundamente a una empresa, a una organización, es su cultura y sus valores, que definen y determinan las maneras de ser y actuar habituales de las personas que las componen y especialmente de sus directivos que las gestionan y lideran.

Por esto, al definir el perfil-visión de nuestros directivos, damos prioridad al lado izquierdo, a los **rasgos de identidad**.

## LOS CUATRO RASGOS DE IDENTIDAD DEL DIRECTIVO MCC

Llegar a definir los rasgos de identidad del directivo de MCC fue la tarea más larga y ardua de ese proceso de reflexión estratégica que dio origen a la nueva Política Corporativa de Desarrollo Directivo. Las fuentes principales de inspiración para llegar a esa definición fueron tres:

- Los **valores cooperativos**, cuya expresión formal más clara son los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.
- Los **valores corporativos**, que, coherentes con los cooperativos, constituyen el marco del Modelo de Gestión Corporativo y del actual PEC 2004-2008
- El actual **contexto histórico- empresarial**, que plantea a MCC dos retos decisivos:
  - El reto de la *competitividad* de nuestras empresas en el entorno global
  - El reto de la *regeneración del "sentido"* de nuestra Experiencia, en este momento de relevo generacional en que estamos inmersos.

A partir, pues, de estas fuentes se definen los **Cuatro Rasgos de Identidad** que constituyen nuestra propuesta de perfil-visión del directivo de MCC.

En su redacción original, primero se enuncian escuetamente estos rasgos en un lenguaje conciso y sin adornos, después se explica su contenido de tal manera que puedan ser utilizados como herramientas de evaluación y de gestión del propio desarrollo personal.

Hoy tan sólo nos adentramos un poco más en profundidad en la explicación del cuarto rasgo y dejamos para ulteriores ocasiones el comentario sobre los otros tres.

## EL CUARTO RASGO DE IDENTIDAD

En el enunciado de los rasgos se subrayan las palabras clave en torno a las cuales se organiza la explicación. Y la explicación consiste básicamente en comportamientos del directivo (o de la organización) que permiten evaluar su grado de "acercamiento" al perfil del directivo de MCC.

Así, el enunciado del cuarto rasgo reza (como se dijo más arriba): **Promueve la participación y el trabajo en equipo**.

La explicación se centra en dos términos: "participación" y "trabajo en equipo". Seguidamente, citamos textualmente:

### Participación

- *Desarrolla la participación trabajando en dos sentidos:*
  - *Como gestor, diseñando e implantando formas de organización participativas.*
  - *Como líder, generando un tipo de interacción personal (basado en el respeto, la confianza y la ambición) que estimule la participación y el liderazgo de todos.*

## Trabajo en equipo

- *Entiende al equipo como:*
  - *Un grupo de personas que comparten una visión directiva integradora de las expectativas personales de sus miembros y de los objetivos de la empresa.*
  - *Que está fuertemente cohesionado mediante una interacción personal intensa basada en la escucha y en la confianza.*
  - *Comprometido con los resultados, con vocación de aprendizaje y renovación constante.*
- *Se compromete a desarrollar la cultura de trabajo en equipo y las competencias personales que esta cultura requiere, haciendo del propio equipo directivo y de sus miembros modelos del más alto rendimiento. TU*

## PREGUNTAS PARA LA EVALUACIÓN

Para cada rasgo se dispone, como herramienta imprescindible de trabajo, de un cuestionario amplio para la evaluación de los directivos (sea autoevaluación o evaluación por otros). Pero no transcribimos aquí ese cuestionario, sino solamente cinco preguntas que apuntan directamente a indicadores clave de la capacidad de un "directivo-líder" para promover efectivamente la participación y el trabajo en equipo. Son éstas:

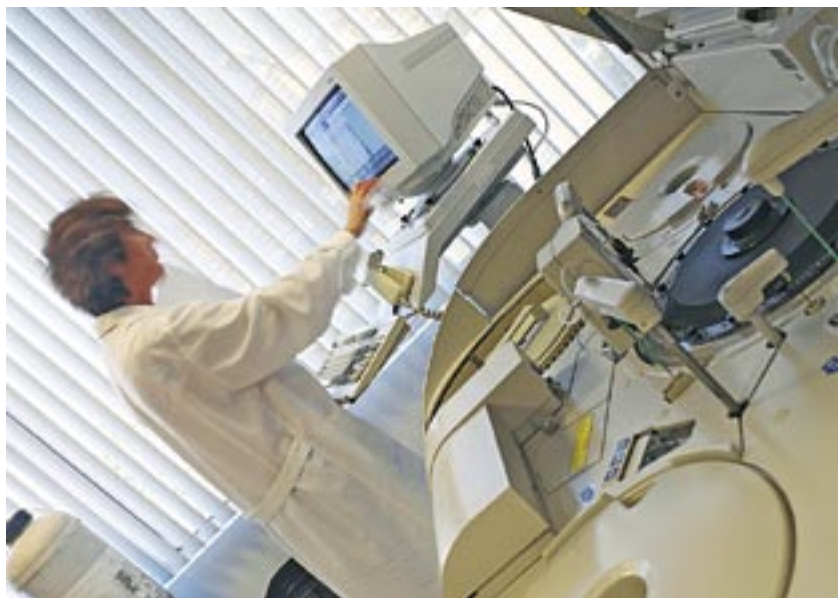
1. ¿Cómo calificarías el grado de participación personal (de compromiso y de implicación) de los más jóvenes en tu empresa?
2. ¿Cómo calificarías el grado de innovación del sistema organizativo global de tu empresa en orden a facilitar la participación de las personas?
3. ¿Cómo (con qué instrumentos organizativos) te propones conseguir que la "visión" de la cooperativa sea efectivamente compartida y no sólo comunicada?
4. ¿Es el equipo directivo un "modelo de equipo" para toda la organización en aspectos tan decisivos como el respeto, la confianza, el afán de aprendizaje e innovación constantes?
5. ¿Cuáles son las cualidades personales en las que se basa tu liderazgo o capacidad personal de atraer e implicar a las personas en la dirección de la visión de la cooperativa?

Átrévete a responder sinceramente a estas preguntas. Y, si tienes el suficiente coraje, pide y escucha el juicio de los que te conocen mejor. Agradece que te descubran tus puntos de mejora. Nadie somos perfectos, ni aspiramos a serlo. Solamente aspiramos a aprender a ser mejores: para ello tenemos que comenzar reconociendo nuestras incompetencias y hasta celebrando su descubrimiento, con el coraje y la liviandad necesarios para APRENDER.

# LOS ANÁLISIS CLÍNICOS EN LAS EMPRESAS

LA REALIZACIÓN DE ANÁLISIS DE SANGRE Y ORINA A LOS TRABAJADORES ES UNA ACTIVIDAD EXTENDIDA PRÁCTICAMENTE EN TODAS LAS EMPRESAS, QUE GOZA DE UNA GRAN ACEPTACIÓN SOCIAL.

SIN EMBARGO, LO QUE NO ES TAN CONOCIDO ES LA EXISTENCIA DE DIFERENTES TIPOS DE ANÁLISIS QUE PUEDEN LLEVARSE A CABO. ASÍ, PODEMOS DISTINGUIR ENTRE LOS **ANÁLISIS CLÍNICOS PERIÓDICOS** (TAMBIÉN CONOCIDOS COMO ANÁLISIS GENERALES ANUALES, ANÁLISIS BÁSICO DE SALUD, CHEQUEO GENERAL, ANÁLISIS DE EMPRESA, ETC.) Y LOS **ANÁLISIS ESPECÍFICOS POR RIESGO LABORAL** (O ANÁLISIS TOXICOLÓGICOS, ANÁLISIS POR VIGILANCIA DE SALUD, ETC.).



## E

l análisis clínico periódico equivale a un examen de salud y consiste en analizar distintos parámetros de una persona para determinar si goza de buena salud o sufre algún tipo de alteración.

Los análisis específicos por riesgo laboral o análisis por vigilancia de salud no son exactamente lo mismo. Vigilar significa estar atentos para evitar que ocurran cosas indeseadas: uno vigila un local para evitar robos o vigila al niño para que no se caiga.

Vigilar la salud de los trabajadores es, pues, estar atentos para evitar que ésta se vea dañada por las condiciones de trabajo.

### ANÁLISIS CLÍNICOS PERIÓDICOS

El análisis clínico periódico corresponde al análisis de sangre y orina que se hace a todos los trabajadores en las empresas anualmente. Normalmente se llevan a cabo en la misma época del año y suelen ser las mismas pruebas para todos los trabajadores de una empresa.

Este tipo de análisis, presenta, entre otros, los siguientes objetivos:

- **Detectar enfermedades en etapas tempranas**, normalmente cuando las personas no presentan todavía ninguna sintomatología, momento en que las terapias son más efectivas.
- **Identificar factores de riesgo de enfermedad**, de forma que se puedan tratar las alteraciones encontradas antes del desarrollo de la enfermedad o de sus complicaciones.
- Servir como guía para abrir una **historia clínica**.
- Aportar al médico de empresa la información necesaria para indicar, de acuerdo a las necesidades, la **consulta médica hacia el especialista** que corresponda.

“ EL ANÁLISIS CLÍNICO PERIÓDICO CORRESPONDE AL ANÁLISIS DE SANGRE Y ORINA QUE SE HACE A TODOS LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS ANUALMENTE. NORMALMENTE SE LLEVAN A CABO EN LA MISMA ÉPOCA DEL AÑO Y SUELEN SER LAS MISMAS PRUEBAS PARA TODOS LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA. ”

Algunos ejemplos de las alteraciones que más frecuentemente se detectan con este tipo de análisis son:

- Anemias.
- Dislipemias (alteraciones del colesterol y grasas).
- Estados carenciales (por ejemplo, déficit de hierro).
- Diabetes Mellitus.
- Infecciones de orina.
- Alteraciones hepáticas.
- Alteraciones renales.



#### ANÁLISIS ESPECÍFICO POR RIESGO LABORAL

Los análisis específicos por riesgo laboral corresponden a aquellos análisis (sangre, orina o ambos) relacionados con el riesgo al que cada trabajador está expuesto en su lugar de trabajo. Al estar vinculados al puesto de trabajo, son específicos de cada trabajador, de forma que no se hacen las mismas pruebas a todas las personas de una empresa.

Otro hecho que les diferencia con respecto a los anteriores es la periodicidad: mientras que los análisis generales se llevan a cabo una vez al año, es el médico del trabajo el que determina la frecuencia de los análisis específicos por riesgo laboral, basándose en datos relacionados con el puesto de trabajo, los productos empleados, la historia clínica del trabajador, etc.

La necesidad de llevar a cabo este tipo de análisis surge del artículo 22 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales el cual establece y regula, como deber instrumental del empresario, la vigilancia periódica del estado de salud de los trabajadores a su servicio. Dicha vigilancia de la salud incluye, entre otras pruebas, los denominados análisis por riesgo laboral, de carácter específico y finalista, cuyos objetivos básicos son, entre otros:

- **Controlar el nivel de exposición** de los trabajadores a ciertas sustancias que se encuentran en su ambiente laboral.
- **Detectar cualquier enfermedad** que sufra o pueda sufrir el trabajador como consecuencia de la realización de su trabajo.
- Desvelar si las **medidas de prevención** que se están adoptando o que se prevé adoptar son las adecuadas para eliminar o reducir los riesgos para su salud.

Las enfermedades que se pretenden evitar con este tipo de análisis están vinculadas a trabajos relacionados, por ejemplo, con:

- Pinturas.
- Soldaduras.
- Disolventes.
- Humos.
- Limpiezas.
- Corte.

Vemos, por lo tanto, que los objetivos de ambos tipos de análisis son claramente diferentes, por lo que la información que aporta cada uno de ellos también lo será.

Evidentemente, muchas de las pruebas genéricas que suelen componer los análisis clínicos periódicos también podrán formar parte de los análisis específicos que exige la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, pero estos últimos comprenden, además, otras pruebas más ajustadas a los riesgos inherentes a cada puesto de trabajo. **TU**

## NOTICIAS

### • BUENAS PRACTICAS

Ya está disponible en la Web de Lagunaro-Mondragón un nuevo espacio en el que se publicarán las **buenas prácticas** que en materia de **prevención de riesgos laborales** hayan desarrollado las empresas del grupo. Os animamos a todos a **compartir vuestras experiencias** para lograr avanzar en la disminución de la siniestralidad, en la mejora de las condiciones de trabajo y en la creación de una cultura preventiva en nuestras empresas.

Más información en: [www.lagunaromondragon.com](http://www.lagunaromondragon.com) 943 79 0100.

### • GEYSER-GASTECH OBTIENE LA CERTIFICACIÓN OHSAS 18001 Y EL CERTIFICADO INTEGRADO DE SISTEMAS DE GESTIÓN

La joint-venture creada en el año 1997 por Fagor Electrodomésticos S.Coop. y Vaillant Group ha logrado recientemente la certificación OHSAS 18001.

Esta certificación supone un paso adelante en el compromiso de la empresa con la prevención de la seguridad y salud de las personas y ha culminado con la obtención del Certificado Integrado de Sistemas de Gestión (SGI) de Calidad, Medioambiente y Salud Laboral.



“ LOS ANÁLISIS ESPECÍFICOS POR RIESGO LABORAL CORRESPONDEN A AQUELLOS ANÁLISIS (SANGRE, ORINA O AMBOS) RELACIONADOS CON EL RIESGO AL QUE CADA TRABAJADOR ESTÁ EXPUESTO EN SU LUGAR DE TRABAJO. ”



# Canteros del yeso

**LAS YESERAS MÁS IMPORTANTES FUERON LAS UBICADAS EN RIBERA ALTA, ENTRE LOS PUEBLOS ALAVESSES DE POBES Y SALINAS DE AÑANA, EN EL TÉRMINO MUNICIPAL DE PAÚL.**

**E**l yeso es un mineral compacto o terroso, generalmente blanco tenaz y dúctil, abundante en la naturaleza y conocido desde la antigüedad. Por sus propiedades (adaptabilidad, fácil a trabajar, duración así como aislante, entre otras) está presente en la vida cotidiana.

Este sulfato cálcico hidratado, con una dureza de dos en la escala de Mohs, una vez cocido y molido, tiene la propiedad de endurecerse rápidamente cuando se amasa con agua, por lo que tiene una notable utilización en la construcción. También es importante la demanda en la agricultura, la industria (sobre todo cerámica y química), la alimentación y la medicina.

Los canteros del yeso han sido tradicionalmente los artesanos encargados de su extracción de las canteras o minas y la preparación para su venta a variados demandantes, hasta que la industria moderna acabó sustituyéndolos con la utilización de procedimientos mecanizados.

En esta actividad han destacado los canteros alaveses de Paúl, conjunto de casas, disperso en una ladera, situado a casi cuatro km. de Poves y de cuyos "depósitos de yeso" hay referencias desde hace muchos años.

## LOS PROCESOS TRADICIONALES

Máximo Baroja Pérez de Montoya (Paúl-Poves 1930), manifiesta que "el trabajo en yeso en la zona, siempre ha sido complementario de las labores agrícolas

y se iniciaba al término de la siembra, en enero/febrero, destinándose en su mayor parte a la venta".

Recuerda que en el pasado era habitual que cada uno de los que se dedicaban a esta actividad, tuviera o al menos explotara una cantera de la que "sacaban el material" para lo que hacían un agujero (barreno) utilizando una barrena que golpeaban con un mazo. En el orificio obtenido introducían pólvora que hacían explotar desprendiéndose trozos de yeso, en ocasiones mezclados con otros materiales.

Una vez separado el yeso, para lo que se utilizaban porras (o de nuevo barrenos si el tamaño de los trozos lo requería) se procedía a reducir los pedazos hasta conseguir las medidas adecuadas para los hornos de calcinación, a donde se trasladaban en carros de bueyes.

Los hornos tradicionales utilizados para calcinar el yeso tenían las mismas características que las caleras (karobiak, karabiak o kisu labeak) en las que se obtenía cal viva, empleando piedra caliza. En Paúl los hornos circulares de diversos tamaños los construían con piedras toba y areniscas revocándolos con arcilla, salvo en la parte superior o tapa (que se colocaba después de cargado el horno) para permitir la salida de humos, protegiéndose de la lluvia con una *tejavana* de una sola agua.

Por las informaciones recogidas, entre otros, de José Ortiz de Urtaran Díaz (Paúl-Pobes 1921), al igual que en el caso de

las caleras en la base construían una bóveda apoyada en el fondo que servía de soporte al yeso que se colocaba sobre el mismo. Aunque no lo hemos podido comprobar, posiblemente también realizaban alguna abertura para facilitar el tiro.

Cargado el horno manualmente, en su mayoría por la parte superior se procedía a su encendido alimentándolo con leña de pino y abrojos así como "iñastras" durante "tres días y tres noches lo que requería una vigilancia constante". Inicialmente el humo era oscuro y "cuando salía blanco era señal de que el yeso estaba cocido lo que se comprobaba partiendo manualmente algún trozo". La siguiente operación era reducirlo a pequeñas porciones, utilizando mazos.

Durante décadas los artesanos de Paúl, cargaban el yeso en carros que tirados por parejas de bueyes llevaban para su venta a Vitoria, situada a 24,5 km.

## LA EXPLOTACIÓN INDUSTRIAL

Las yeseras más importantes fueron las ubicadas en Ribera Alta, entre Pobes y Salinas de Añana, en el término municipal de la primera en Paúl.

Ha destacado en su explotación la empresa familiar alavesa Yeserías Zaratte, S.A. que básicamente ha contado con la concesión de las minas Felisa (1745) y Roberto (1757) "para yeso y anhídrita" en las que se trabajó hasta los primeros años setenta del siglo XX. Sucesivas autorizaciones para seguir inactivas han per-

## EL TRANSPORTE DEL YESO QUE SE LLEVABA A CABO CON CARROS DE BUEYES, SE VIO ALTERADO A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX CON LA LÍNEA DE BALDES, SOPORTADA POR UNA VEINTENA DE CABALLETES DE MADERA.

mitido mantener los derechos hasta principios del siglo XXI. También hay que señalar el arrendamiento de la explotación a la Compañía de Asfaltos naturales de Campezo desde 1987 hasta 1997.

La explotación desde el siglo XIX en la cantera de Fuentesegunda conocida como "la vieja" se hizo cada vez más costosa por el creciente número de materiales no deseados que acompañaban al yeso, lo que obligó a su abandono, concentrándose la explotación en la de Piquillos.

Según los autores de *Arqueología industrial en Alava*, "conforme la explotación avanzaba, el nivel de cantera descendió, quedando colgada la plaza de carga construida en mampuesto. Fue necesario rebajarla y conectar el frente de extracción por medio de un plano inclinado".

El inicio de la explotación industrial del yeso supuso cambios muy importantes por la llegada de los taladros perforadores y, hacia mediados del siglo XX, por la utilización de los martillos trituradores.

### AVANCES TECNOLÓGICOS

En 1947 Roberto Zarate y Angulo solicita autorización que le fue concedida (B.O. de Alava nº 126 del 21.10.1947) "para establecer una línea eléctrica de alta tensión a 5.000 voltios con objeto de conducir energía a sus instalaciones en las canteras y fábrica de yeso de Paúl, así como el suministro de fluido para alumbrado y fuerza motriz a los pueblos de Paúl y Arbigano, del Ayuntamiento de Ribera Alta".

Justifica su demanda manifestando "que siendo concesionario de la mina de yeso, la explotación se viene efectuando por medio de barrenos hechos a mano, labor que requiere personal especializado y dada la escasez de él, me veo obligado a proceder al arranque por medios mecánicos para suplir esta falta de personal, para lo cual se ha montado un motor de gasolina de 22 H.P. para accionar un compresor de aire con su depósito correspondiente y martillos perforadores".

### LA FÁBRICA

La familia Zarate instaló una fábrica con sus dependencias a pie de carretera a unos dos kilómetros de la mina de Piquillos, justo en los límites de Paúl y Arbigano donde se procedía a la calcinación,

molienda, mezclas y envasado del yeso. Esta operación, es considerada por los veteranos, "como la tarea más dura".

La fábrica disponía de reducidos medios materiales según un expediente de registro de 1940 del Distrito Minero de Guipúzcoa. Pero en 1947 "se monta otro motor de gasolina de 30 H.P. para complemento de la fuerza de que disponemos que viene restringida y es insuficiente para poder fabricar las cantidades de yeso que las obras nos requieren".

Según *Arqueología industrial en Alava*, en la fábrica primero se instalaron dos hornos intermitentes de ocho metros de altura y planta circular, revestidos de ladrillo refractario y forrados de cascajo y mampostería, con carga superior y descarga manual inferior a los que los primeros años veinte del siglo XX se añadió un tercero de las mismas características. Junto a los hornos se organizaban las dependencias de trituración (molino de martillo), ensacada y almacenaje; además de las próximas casas del encargado y oficinas".

Según las informaciones oficiales disponibles en 1969, la inversión en capital fijo superaba ligeramente los dos millones de ptas. que llegaron a 2,6 en 1977.

El transporte del yeso que se había llevado a cabo con carros de bueyes desde la cantera hasta la "carretera general", y desde allí a la fábrica, inicialmente en leras, tiradas por mulos se vio profundamente alterado por la instalación a principios del siglo XX de la línea de baldes que soportaba una veintena de caballetes de madera y, que en algunos casos, eran metálicos.

José Ortiz de Urtaran Díaz recuerda que era frecuente que de los baldes que pendían de los cables aéreos se desprendiera yeso que recogían los lugareños, transportándolo hasta sus casas en carros de bueyes para cocerlo utilizando leña de pino en la boca del horno de pan. Tras criarlo, el yeso más fino lo utilizaban o vendían para revocar paredes y el más grueso para la construcción de suelos.

La explotación del yeso tuvo importancia a juzgar por la cantidad de residuos acumulados en sus proximidades, y sobre todo por la gran cavidad que puede observarse cuya bocamina, tiene un frente de unos 30 metros, y más de 25 de alto con galerías de más de 300 metros.

BOCAMINA DE PIQUILLOS (ISIDRO SÁENZ DE URTURI).



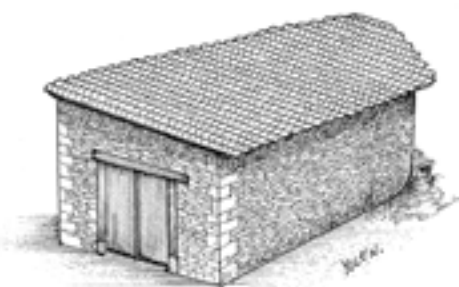
En 1966 según los datos oficiales la producción llegó a 6.489 toneladas "de yeso blanco y negro, y tres años más tarde a 12.000". Con la ampliación de un tercer horno llegaron a facturar hasta 15.000 sacos de 40 kg., con destino a los mercados de Vitoria-Gasteiz, Bilbao y Miranda de Ebro.

En cuanto a las condiciones laborales en la mina, los trabajos en el interior supusieron situaciones medioambientales desfavorables, y un esfuerzo físico notable.

En 1966 el número de empleados era de 21 y tres años después se habían reducido a 16 que trabajaban 46 horas semanales y 223 días del año. El salario de los canteros hacia 1940, era de cuatro pesetas al día "de sol a sol" que pasaron a unas treinta en 1960. **TU**

Principales informantes:

- José Ortiz de Urtaran Díaz (1921).
  - Máximo Baroja Pérez de Montoya (1930).
- Nuestro agradecimiento a Isidro Sáenz de Urturi, cuya ayuda y aportaciones han hecho posible este trabajo.



# Olentzaro: la época de las "O"

EUKENI OLABARRIETA

EL NOMBRE DE OLENTZARO TIENE NUMEROSAS VARIANTES: ONENZARO, ORENTZARO, OLANTZARO,... LA LISTA ES ENORME, PERO LA PRIMERA MENCIÓN AL NOMBRE DE "ONENZARO" APARECE EN UN ESCRITO DEL SIGLO XVII DEL HISTORIADOR LEZOTARRA MARTINEZ DE ISASTI.

Inicialmente era típico de algunos pueblos de la franja guipuzcoano-navarra como Oiartzun, Lesaka, Arakil, Bera, Elduayen y también en Pasai y Andoain. Si bien el personaje en cuestión tiene un origen bastante preciso en el espacio, no es tan claro su origen en el tiempo. Al parecer, al menos desde el siglo XVI, en Euskal Herria el día de Nochebuena niños y adolescentes salían en postulación; también se permitía postular ese día a los "pobres de solemnidad" y a los pastores asalariados del concejo. Se les permitía recolectar vituallas, pero no dinero.

La coincidencia de la Nochebuena y Navidad con el solsticio de invierno es un ejemplo claro de la práctica de la iglesia de cristianizar costumbres muy arraigadas en el pueblo en lugar de suprimirlas y si bien hoy tenemos una concepción profana, desacralizada, de Olentzaro, apenas quedan dudas de su raíz sagrada, y que el ritual que le acompaña —época, personaje, fogatas, tronco de Nochebuena— se asemejan a las del solsticio de verano, que no son más que formas cristianizadas de ritos y ceremonias mágicas usuales en las religiones indoeuropeas en la antigüedad (J.M. Barandiaran).



## LA IDENTIDAD DE OLENTZARO

Pero ¿quién era Olentzaro? Caro Baroja lo describe así: "Gigantón que se cree que baja a los hogares en la Nochebuena, a las 12 en punto, para calentarse con el tronco que arde en el hogar ese día. Tiene los ojos sanguinolentos, rojos, y tantos como días tiene el año más uno. Es carbonero de profesión, lleva la cara tiznada, y una hoz en la mano. A veces se le representa como un maniquí de paja, que luego es quemado, y se le atribuye un carácter medio terrorífico, medio grotesco".

El mito de Olentzaro es similar a otro griego: el de los "kallikantzaroí". Así se denominan en Grecia a unos seres míticos que se aparecen desde el día de Navidad a la Epifanía; el resto del año lo pasan en la parte subterránea de la tierra ocupados en roer y cortar el gran árbol o una de las columnas que sostienen la tierra. Como Olentzaro tienen la cara ennegrecida, los ojos sanguinolentos, cometen fechorías, entran en las casas por las chimeneas, y son medio terroríficos y medio estúpidos. Los campesinos griegos para que no entren por la chimenea encienden un tronco que debe arder durante los 12 días y al que añaden algunas hierbas mágicas.

Leñadores míticos con semejanzas a Olentzaro los tenemos en la mitología céltica y germánica, y también se han visto en altares galo-romanos, y todos son, probablemente, variantes de un mito viejísimo: el mito solar, el solsticio, el árbol cósmico,... Por ello Olentzaro no sólo es un carbonero sobrenatural que aparece con el solsticio de invierno, está relacionado con el sol mismo. **TU**

## OLENTZARO: EL ORIGEN DEL NOMBRE

En el concilio X de Toledo, año 656, se estableció la fiesta de la Expectación el 18 de diciembre, que terminaba el 23, víspera del Nacimiento. En la Edad media en este periodo se establece la costumbre de cantar las "Antiphonae majores" que son siete, todas comienzan por O, y que con el tiempo originaron la advocación de Nuestra Señora de la O tan popular en España. Pero en Francia a dichas antífonas se les llamaba "les O de Noel" y de aquí salió en la Edad Media la denominación de "les Oleries", la época de las O, que en euskera es exactamente Olentzaro (J. Caro Baroja). Teniendo en cuenta que en la época medieval, a finales del siglo XII, los obispos bayoneses tenían jurisdicción sobre San Sebastián y tierras colindantes, parece claro que el nombre de Olentzaro llegó por influencia francesa. Estas tesis es defendida también por muchos estudiosos.





**REVOLUCIONES TECNOLÓGICAS Y CAPITAL FINANCIERO**

**Carlota Pérez, Siglo XXI Editores**

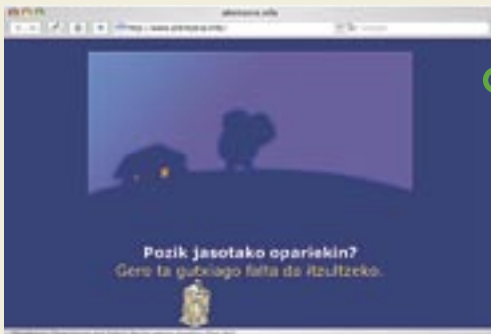
La influencia de las grandes oleadas tecnológicas, cuya difusión ha transformado al mundo cinco veces en los últimos dos siglos, llega cada vez con más fuerza a todos los rincones del planeta. Cualquier esfuerzo de crecimiento y desarrollo, en países o empresas, tendrá una mayor probabilidad de éxito si parte de una clara comprensión de la evolución tecnológica en los países núcleo del sistema mundial.

Esta obra trata de compartir con los lectores la interpretación de la autora acerca de la dinámica del proceso histórico mundial y de la intensa interacción entre los cambios tecnológicos, económicos y políticos.

**LA FÁBRICA DE HIERROS Y ACEROS SAN PEDRO DE ELGOIBAR**

**Carmelo Urdangarin, Cámara de Gipuzkoa**

Después de cinco años de intenso trabajo de documentación e investigación Carmelo Urdangarin publica esta obra sobre los cien años de historia de una fábrica tan emblemática como la Fábrica de Hierros y Aceros San Pedro de Elgoibar. La obra refleja fielmente el papel de la industria ferrona en toda Gipuzkoa así como las repercusiones extraordinariamente favorables que provocó en su entorno. Asimismo, muestra la contribución de San Pedro a la hora de formar a miles de jóvenes en los distintos oficios, hecho que, a la postre, sería fundamental para que nacieran otras actividades como la construcción de máquinas-herramienta que caracteriza actualmente la industria de Elgoibar.



**OLENTZEROREN BORDA**

<http://www.olentzero.info/>

“Olentzeroren borda” izeneko web gunean gauza asko egin daitezke: Olentzeroari gutuna idatzi, lagunei postalak bidali, margotzeko jolasak egin, 14 gabonetako kanta entzun (eta kanten hitzak eskuratu), zure herriko Olentzeroren argazkiak bidali... Eta hau dena lau hizkuntzatan egiteko aukera, euskaraz, frantsesez, ingelesez eta gaztelaniaz.

Web gunearen diseinua oso erakargarria da eta informazioa segituan jaisten da zure monitorera. Egiozu ku-ku bat.

**ORBEA**

<http://www.orbea.com>

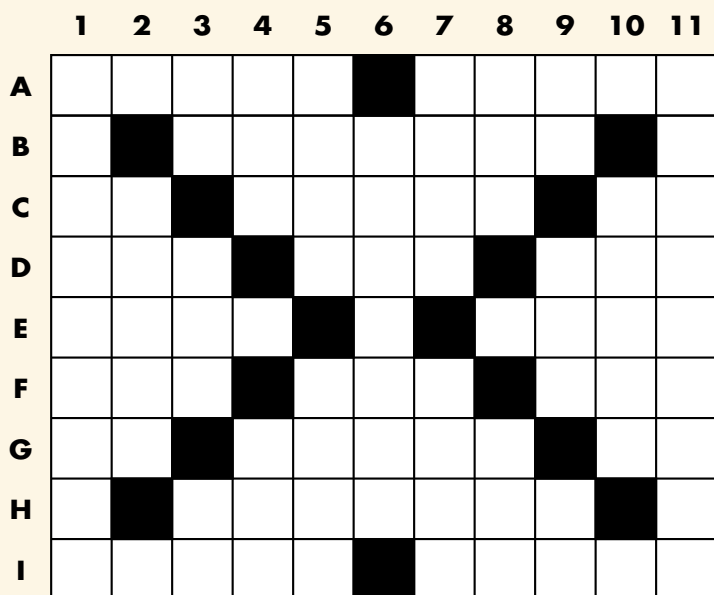
La página web de Orbea ofrece una buena dosis de información sobre la actualidad de la marca de bicicletas vasca: información sobre sus equipos, lista de accesorios, cuadros, modelos, tiendas...

Asimismo, también ofrece un buen número de servicios on line, desde la posibilidad de solicitar una bicicleta personalizada, la descarga de catálogos y manuales técnicos, así como hacerse socio del club Orbea.

Las bicicletas son para el verano, pero esta página web es recomendable en todas las estaciones del año.



# CRUCIGRAMA



### HORIZONTALES

- A. Juguete. Al revés, nombre de mujer.
- B. Aro. Cooperativa de MCC. Vocal.
- C. Dormido. Al revés, chanza. Repetido, nene.
- D. Normas internacionales. Lava muy blanco. Costado.
- E. Hechicero. Euskadi. Al revés, cierto color.
- F. Fonéticamente personaje de cuento. Al revés, familiar del bisonte. Tren.
- G. Al revés, patria de Abraham. Cooperativa de MCC. Firms ...
- H. Nada. Llamaré. Vocal.
- I. Añaden. Bodega riojana, en Laguardia.

### VERTICALES

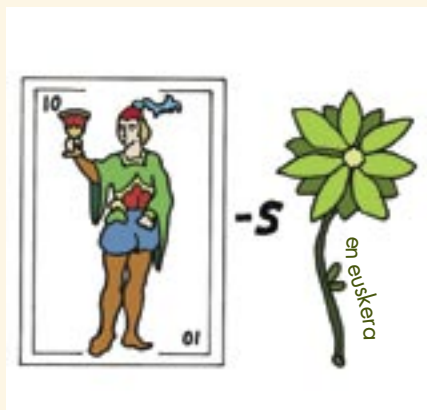
- 1. Producto de una cooperativa de Oñate.
- 2. ... a la Z. Cooperativa de MCC. Vocal.
- 3. Pronominal. Yo. Sigla sagrada.
- 4. Turulata. Vocal. Aova.
- 5. Personaje de Julio Verne. Herrumbre.
- 6. Peregrinos.
- 7. Al revés, cenefa. Nombre de varón.
- 8. Al revés, cafetería. Nacional. El santo cura de ...
- 9. Al revés, Navarra. Organización terrorista de extrema derecha. Diptongo.
- 10. Cincuenta. Monasterio de Carcastillo (Navarra). Cero.
- 11. Cuerpo militar napoleónico, plural.
- 12. Frotaréis.

### KORO eta KEPA, izpiritu kooperatibistaren bila.



## JEROGLÍFICO

Entidad de MCC.



## SU DO KU

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

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

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

# "LA MONDRAGÓN: UNA TRANSNACIONAL DE PROPIEDAD COOPERATIVA"

¿Se imagina usted que una comunidad de tamaño parecido al departamento de Matagalpa, económicamente atrasada y cargada de complicaciones políticas, pueda ser la cuna de una transnacional cuyas ventas son cuatro veces el producto interno bruto de Nicaragua? ¿Se la imagina, además, propiedad de algunos miles de cooperativistas? Ante semejante reto a la imaginación, muchas personas dirán: ¡Nooo! ¡Jamás! ¡Imposible! Eso tal vez pueda suceder en Japón u otro país desarrollado, pero en uno como el nuestro.

## NI SOÑARLO.

¿Verdad que se nos vuelve difícil imaginar tal transnacional surgiendo en el seno de un lugar así? Pues bien, hay una comunidad en la frontera entre España y Francia, llamada Euskadi o País Vasco, en español, de tan sólo 7,234 kilómetros cuadrados y poco más de dos millones de habitantes, que es la cuna de uno de los más grandes ejemplos de empresas cooperativas del mundo: la Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Esta potencia empresarial, que el próximo abril cumplirá cincuenta años de fundada, genera en la actualidad más de setenta mil empleos, tiene ventas anuales de diez mil quinientos millones de Euros y posee 48 plantas industriales en diversos países del mundo. Ocupa el primer lugar como grupo empresarial del país vasco y el séptimo en España.

¿Y saben cómo inició esta agrupación cooperativa? Pues, como han comenzado muchas en nuestro país: de a poquito. Todo comenzó en 1956 cuando un joven sacerdote, José María Arizmendi-Arrieta, y un grupo de cinco amigos decidieron establecer una unidad de producción cooperativa para fabricar estufas y cocinas. Tal unidad se bautizó como Talleres Ulgor, nombre construido con las primeras letras de los apellidos de sus fundadores. En la actualidad esa empresa se conoce como: Fagor Electrodomésticos y es parte de la MCC.

## TRES SÓLIDOS BLOQUES EMPRESARIALES COMPLEMENTARIOS

Casi cincuenta años después, sorteando guerras y toda suerte de crisis, la MCC está formada por más de 150 empre-

sas cooperativas organizadas en tres grupos empresariales: Grupo financiero, Grupo industrial y Grupo distribución. Hace un par de años, la corporación MCC fue seleccionada por la revista "Fortune", como una de las diez mejores empresas europeas en donde trabajar. Sobre su estilo de administración se han escrito libros, realizado videos, publicado cantidad de artículos y elaborado múltiples ensayos académicos.

## LA EMPRESA COOPERATIVA ES ANTE TODO: UNA EMPRESA

Para concluir estas pinceladas descriptivas del fenómeno mundial llamado MCC, debemos dejar claro que si bien es cierto la organización cooperativa surge como una alternativa a la situación creada por el capitalismo a partir de la revolución industrial, no es menos cierto, que la empresa cooperativa es una empresa económica y debe regirse por las leyes de la economía. No se puede manejar de otra forma. Están equivocados quienes ven a la empresa cooperativa como una sociedad benéfica o de caridad, o como la estructura ideal, para que personas apocadas y opacadas disimulen su mediocridad, mientras gozan de los beneficios creados por el trabajo de otros. No, señores. Cuando eso sucede, la empresa cooperativa fracasa y se desprestigia, desprestigiando a la vez, tal modalidad organizativa. ¿Habrá algo de esto último, en la historia cooperativa de nuestro país?

Claro, la empresa cooperativa es solidaria y es humana. Tanto lo es, que ha convertido al capital en un siervo del trabajo y no al trabajo como un siervo del capital. La cooperativa está basada en valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad y equidad. Esos principios hacen la diferencia y fortalecen su competitividad.

El Nuevo Diario

Managua (Nicaragua), 27 de noviembre de 2005

## SOLUCIONES PASATIEMPOS

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

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

JEROGLÍFICO: Orlora  
sola - s = oia  
oia + lora = Orlora



***TU Lankideko Erredakzio Kontseiluak  
Gabon Jai Zoriontsuak  
eta Urte Berri On opa dizue.***

***El Consejo de Redacción de TU Lankide  
os desea unas Felices Fiestas  
y un próspera Año Nuevo.***