

TULANKIDE

517



CITA CON 2007

JORNADA CORPORATIVA EN EL KURSAAL DONOSTIARRA PARA COMPARTIR INFORMACIÓN RELEVANTE DE CARA A LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE GESTIÓN DE 2007.

azaroa 2006



IRIZAR LANZARÁ EN 2007 EL INTERCITY, UN NUEVO VEHÍCULO DIRIGIDO AL SEGMENTO INTERURBANO.



MAIER-EK TXEKIAKO PLANTA INAUGURATU DU 10 MILIOI EUROREN INBERTSIOA EGINDA.



IKERLAN-IK4 Y FAGOR DESARROLLAN SISTEMAS INTELIGENTES PARA LA "CASA DEL FUTURO".

noviembre 2006



6



11 14



44

2007 EKITALDIAREKIN HITZORDUA

Dagoeneko 2007 urteari begira gaude. Eta berau prestatzeko, tradizioari eutsiz, gerenteak bildu zituen ekitaldia antolatu zuten MCCk datorren ekitaldiaren gestio planaren perspektibak aztertzeko. Adituen esanetan 2007 urte ona izango da.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK	4
EN PORTADA	20
BEGI-BELARRI	30
AULA COOPERATIVA	32
COLABORACIONES	34
ERREPORTAIA	36
DESARROLLO DIRECTIVO	38
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	40
COMISIÓN PERMANENTE MCC	42
TERCERA EDAD	43
EUSKARALAN	44
HIRUGARREN MUNDUA	45
ANTZINAKOAK	46
MITOS Y LEYENDAS	48
LIBROS Y WEB	49
PASATIEMPOS	50
PERSONAJE	52

5 LKS LIDERA UN PROCESO DE MOVILIDAD LABORAL SOSTENIBLE EN GIPUZKOA
El proyecto pretende lograr la reducción del número de personas que acuden al trabajo en su coche particular, a través de la coinciciación y la puesta a su disposición de alternativas atractivas.

14 ECOTÈCNIA INSTALARÁ EL COMPLEJO EÓLICO MÁS GRANDE DE ITALIA
La compañía ha firmado un acuerdo con un inversor italiano para el suministro de un total de 47 aerogeneradores. El valor de la operación ascenderá a unos 80 millones de euros.

17 "REDES S. COOP." INICIA SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL
Se trata de una nueva cooperativa surgida en el entorno de MCC Graphics y orientada a los servicios de personalización, manipulación y envío de documentos.

20 "HARA, LANKIDETZAN EUSKARA!" JARDUNALDIA MCCN
Arrakastatsua izan da azaroaren 9an korporazioko enpresei zuzendutako euskarari buruzko jardunaldia.

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^o Otaegi. Kideak: José Antonio Ajuria, Espe Arregi, Juan Cid, Mikel Garcia, Jesús Ginto, José M^o Larramendi, José M^o Larrañaga, Carlos Sarabia, Carmelo Urdangarín, Ane Zabalegi, Mikel Zabala.

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^o
Arizmendiarrietak
1960ko irailan
sortutako aldizkaria.



GESTIÓN COMPARTIDA



La gestión democrática y la soberanía en las decisiones más trascendentes en las cooperativas son los resortes más cualificados de la sociedad de personas.

Nada distingue tanto a nuestras comunidades de trabajo como el poder que se han otorgado a sí mismas para delimitar su jurisdicción en la suma de voluntades que deciden con plenitud en sus Asambleas Generales constituidas como instancia suprema para regular su régimen de actuación.

Este consenso decisorio por mayorías, es la esencia de la "democracia posible", como se definió en sus comienzos al modelo de ejercer el poder en empresas que viven en un contexto que las distingue, que tiene pocas referencias en quienes mirarse y que, por tanto, ha ido creando formas propias que han de garantizar esa democracia como síntesis de un poder que lo hemos de ejercer entre todos.

En la disciplina formal que da sustantividad a la armadura democrática existen dos instrumentos claves: uno que nos da derecho a elegir "entre los mejores" para que administren nuestras cooperativas, y otro que actúa como mecanismo de control del ejecutivo, de la dirección que debe ejercerse con arreglo a las pautas que le fijan los acuerdos que se adoptan entre todos los socios precisamente en las Asambleas Generales. La elección de los mejores sirve para crear el órgano cualificado que nombra, cesa y crea el esquema de organización interna, y los acuerdos de las Asambleas Generales son los que facultan al ejecutivo en cada ejercicio, para que siguiendo los preceptos del Plan de Gestión, lleven a buen fin los programas sistematizados que han de seguir el conjunto de los socios trabajadores.

De ahí que nos hallemos al redactar los Planes de Gestión dando un paso trascendental en nuestra gestión compartida, una de las señas de identidad más preclara de nuestro grupo, menos discutida por su acendrado realismo y más antigua en su aplicación.

A lo largo de los tiempos estos Planes no han modificado sus esencialidades: acercar al presente, mediante los mecanismos de análisis a nuestro alcance, las tareas a realizar en las diferentes funciones de la empresa, las metas a alcanzar en las variables cuantitativas y cualitativas, y predefinir, al culminar el ejercicio, cuál va a ser la estructura y la solvencia de cada unidad económica en sus valores intrínsecos y, en relación a otras empresas, para medir la eficiencia de nuestra capacidad total relativa.

Sin embargo, aunque los Planes de carácter anual lleven incorporados ciertas estrategias de actuación, lo cierto es que la magnitud de un año no es el horizonte adecuado para diseñar modelos de actuación de gran alcance en el tiempo, en inversiones, en diagnóstico de mercado y producto y en la conformación de modelos de dirección determinados. De ahí que debamos convenir que los Planes de cada año deban subordinarse en su configuración a largo plazo como línea envolvente que se ha diseñado en los Planes Estratégicos que bajo las mismas exigencias de gestión compartida se estudian, asumen y aprueban en las Asambleas Generales.

Probablemente, la evaluación de la calidad de la administración de cualquier empresa, sea o no cooperativa, se realiza por el cumplimiento –mejor superación– de las hipótesis que se han fijado en los Planes de Gestión: el acceso a las metas establecidas al comenzar el año cualifica positivamente al Consejo Rector, a la Dirección y a los socios trabajadores, y su incumplimiento negligente y reiterado aboca al cambio y a la búsqueda de otras alternativas directivas. Por eso, para compartir aciertos y desaciertos, es bueno que sea máxima la colaboración que presten en la concepción del Plan todos los socios implicándoles en la medida de su propia capacidad de discernir, lo que representa un reto en la búsqueda de las mejores propuestas y, sobre todo, el método más seguro, equilibrado y justo de distribución de las responsabilidades de conjunto entre todos.

Complementariamente, el conocimiento del entorno macroeconómico, del más cercano al más global, delimita las pautas que nos han de permitir elegir entre las más ajustadas a una realidad cuya atmósfera forma parte de nuestro entorno vital.

Finalmente, en un tópico creer que cuando un Plan de Gestión se desarrolla con éxito la democracia interna ha funcionado, y cuando no se alcanzan los objetivos es porque tal democracia no ha existido. Los socios deben saber que la democracia cooperativa y la cogestión son valores inviolables en una sociedad de personas y que no deben menospreciarse porque la gestión no haya tenido el éxito que se esperaba. La convicción a la que nos conduce esta reflexión es que la empresa tiene la pujanza que le imprimen quienes la gobiernan y que la medida de su fortaleza reside en la cualificación de todos los socios trabajadores que la componen, sin ninguna excepción.

LA EMPRESA TIENE LA PUJANZA QUE LE IMPRIMEN QUIENES LA GOBIERNAN Y LA MEDIDA DE SU FORTALEZA RESIDE EN LA CUALIFICACIÓN DE TODOS LOS SOCIOS TRABAJADORES QUE LA COMPONEN, SIN NINGUNA EXCEPCIÓN.

Fagor, ESI-Tecnalia e Ikerlan-IK4 desarrollan sistemas inteligentes para la "casa del futuro"

LAS TRES EMPRESAS HAN FINALIZADO CON ÉXITO SU PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO AMEC, LIDERADO POR PHILIPS.

Fagor Electrodomésticos, *European Software Institute* (ESI Tecnalia) e Ikerlan-IK4 han finalizado recientemente su participación en el proyecto AMEC (Ambient Ecologies), iniciativa encuadrada en el Programa ITEA que comenzó a ser desarrollada en junio de 2004 y que ha finalizado en octubre de 2006 tras ser evaluada con éxito por parte de las autoridades europeas.

Los trabajos, que han contado con un presupuesto total de 6,6 millones de euros, han sido desarrollados por un consorcio de empresas en el que figuraban Philips (Holanda) como Gestor del proyecto, la empresa turca Mobilera y las españolas Fagor Electrodomésticos, Ikerlan-IK4, ESI Tecnalia, Telefónica I+D, Ibermática e Institut Cerdá.

INTELIGENCIA AMBIENTAL

El proyecto AMEC impulsa el concepto de Inteligencia Ambiental, que hace referencia a aquellos sistemas tecnológicos dotados de dispositivos sensibles a las personas y que reaccionan ante ellas en cualquier entorno, mejorando su calidad de vida por medio de la creación de atmósferas y funcionalidades mediante la interconexión de sistemas y servicios personalizados, todo ello de forma ubicua, transparente e inteligente.

En cuanto a la implicación de Fagor e Ikerlan en este proyecto, cabe señalar que el centro tecnológico ha participado en el desarrollo de una "completa arquitectura sobre la que realizar aplicaciones de inteligencia ambiental"; mientras que Fagor ha participado, en colaboración con Ikerlan, en el desarrollo

del proyecto "Cooking Assistant", una serie de aplicaciones que ayudan al usuario según su perfil a planificar su dieta y a confeccionar la lista de la compra basándose en la dieta, el perfil y el contenido del frigorífico.

EL PROYECTO AMEC EXPLORA CÓMO UN SISTEMA INTELIGENTE DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y CONTENIDOS QUE SON INTUITIVOS Y FÁCILES DE USAR PUEDE AYUDAR A MEJORAR EL ESTILO DE VIDA EN LA "CASA DEL FUTURO".



→ LKS ABOGADOS TOMA POSICIONES EN TURQUÍA

Con la firma de un acuerdo de colaboración con el despacho Guzeldere Law Firm, LKS Abogados da un paso más en su política de desarrollo internacional, en la que continúa aportando a sus clientes despachos extranjeros de calidad contrastada y en condiciones óptimas.

El despacho Guzeldere Law Firm tiene sus oficinas en Estambul, está especializado en derecho mercantil y es uno de los mejores bufetes de la capital turca. LKS ABOGADOS viene colaborando con este despacho desde hace algún tiempo, y la calidad y profesionalidad demostrada por estos abogados le han impulsado a la firma del presente acuerdo.

Turquía es un país que en estos momentos aporta grandes oportunidades, con lo que este acuerdo supone para los clientes de LKS Abogados, poder disponer de unos servicios legales de garantía, necesarios en cualquier iniciativa empresarial que decidan emprender en este país.



→BITERI IKASTETXE NAGUSIKO IKASLEAK BEIZAMAN IZAN DIRA

Azken 3 urteetan bezala, Biteri Ikastetxe Nagusiko ikasleek elkar ezagutzeko irteera berezia antolatu dute ikasturte hasieran. 40 pertsona, ikasle eta dinamizatzaile artean, animatu dira aurten eta Beizaman igaro dute asteburu bat. Antolatzaileen esanetan, "talde giro polita sortzen da bertan eta urtean zehar Biteriko bizitzan igartzen da".

Gipuzkoan, mendi artean kokatuta dago Beizama, eta bertako baserri batean izan dira, eguneroko zereginak elkarren artean banatuz: janaria erosi, sukaldean aritu, etxea garbitu. Horretaz gain, taldea sustatzeko hainbat dinamika eta ekintza ere antolatu dira.

Argazkian ikusten denez, giro ezin hobean ibili dira ikastetxe nagusiko ikasle zein dinamizatzaileak.



ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

Mondragon Unibertsitatea, Diputación y el Departamento de Medio Ambiente colaboran en desarrollo sostenible

LAS TRES INSTITUCIONES PONDRÁN EN MARCHA PROYECTOS EN MATERIA DE ECODISEÑO.

Mondragon Unibertsitatea, el Departamento de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, a través de su Sociedad Pública de Gestión Ambiental, IHOBE, y la Diputación Foral de Gipuzkoa han firmado recientemente un acuerdo donde se establecen las líneas de colaboración con las que intensificarán las acciones dirigidas a alcanzar la estrategia ambiental Vasca de Desarrollo Sostenible 2002-2020.

En el encuentro, tomaron parte: la consejera de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio del Gobierno Vasco y presidenta de Ihobe, Esther Larrañaga; el diputado para el Desarrollo Sostenible, Luis María Oyarbide; y el Rector de Mondragon Unibertsitatea, Inaxio Oliveri (todos ellos en la foto). De esta manera, se comprometen a trabajar conjuntamente en alcanzar los objetivos descritos en la Estrategia Ambiental Vasca.

Las líneas de colaboración interinstitucional serán:

- Formación y apoyo para la implantación de sistemas de gestión ambiental en empresas.
- Formación, innovación e investigación en Ecoingeniería.
- Diseño y desarrollo de proyectos de investigación en el ámbito de la educación medioambiental.
- Impartición de acciones formativas en el ámbito Medioambiental.
- Desarrollo de proyectos de investigación e innovación en Gestión medioambiental.
- Proyectos de investigación en el ámbito de la economía medioambiental.

PROYECTOS FORMATIVOS Y EMPRESARIALES

Como consecuencia de este acuerdo, las tres instituciones pondrán en marcha proyectos en materia de Ecodiseño, tanto a



nivel formativo como de apoyo al sector industrial y a la empresa en general. Para ello se impulsará el Aula de Ecodiseño creado en la Escuela Politécnica Superior. Su objetivo es la promoción y dinamización del Ecodiseño y la integración de criterios ambientales en el diseño de productos en las empresas y en la sociedad.

El segundo gran eje contemplado en este acuerdo guarda relación directa con la formación. En concreto, se prevé desarrollar jornadas específicas de sensibilización y formación dirigidas a empresas y profesionales del diseño, así como colaborar en aquellas acciones relacionadas con el diseño de productos industriales. En el ámbito del apoyo a la empresa, las entidades firmantes colaborarán en distintas acciones relacionadas con el asesoramiento a empresas industriales en materia de ecodiseño.

LAS TRES INSTITUCIONES SE COMPROMETEN A INTENSIFICAR LAS ACCIONES DIRIGIDAS A ALCANZAR LA ESTRATEGIA AMBIENTAL VASCA DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2002-2020.

LKS lidera un proceso de movilidad laboral sostenible en Gipuzkoa con amplia presencia de las cooperativas

EL PROYECTO PRETENDE LOGRAR LA REDUCCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS QUE ACUDEN AL TRABAJO EN SU COCHE PARTICULAR, A TRAVÉS DE LA COINCICIACIÓN Y LA PUESTA A SU DISPOSICIÓN DE ALTERNATIVAS ATRACTIVAS.

LKS está desarrollando actualmente proyectos de movilidad laboral en cuatro empresas de Debagoiena: Fagor Electrodomésticos, Fagor Ederlan, en ambos casos en sus plantas de Garagarza, Arcelor Bergara y Candy. Estos proyectos se han puesto en marcha por encargo de Gizloga, Foro Ciudadano para la Movilidad y la Logística, tras lograr el acuerdo de las empresas y la colaboración de los ayuntamientos y la mancomunidad. Este Foro, auspiciado por el Dpto. de Transportes de la DFG, cuenta con la participación permanente de agentes públicos y privados.

Estos planes tienen como objetivo principal lograr reducir el recurso al vehículo privado en el proceso diario de acudir al lugar de trabajo. Hay que señalar que estos desplazamientos recurrentes son especialmente adecuados para reducir el impacto negativo del automóvil, sobre todo en lo que se refiere a la contaminación atmosférica y a la congestión viaria.

MOVILIDAD EN DEBAGOIENA

En la comarca de Debagoiena, entre el 75-85% de los tráficos son motivados por estudios o trabajo, siendo determinante en este hecho la configuración industrial de la comarca. Los hábitos adquiridos a lo largo de los años por la población ocupada hacen que la mayor parte de los desplazamientos al puesto de trabajo se realicen en vehículo privado, algo muy pernicioso desde el punto de vista económico y de calidad de vida, además de insostenible desde una perspectiva medioambiental.

LA MAYOR PARTE DE LOS DESPLAZAMIENTOS AL PUESTO DE TRABAJO SE REALIZAN EN VEHÍCULO PRIVADO, ALGO MUY PERNICIOSO DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO Y DE CALIDAD DE VIDA, ADEMÁS DE INSOSTENIBLE DESDE UNA PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL.

A este proyecto ha querido sumarse otra cooperativa, Orbea, poniendo sus productos al servicio de una cuestión como el acceso al puesto de trabajo. Orbea cuenta con una gama de productos muy adecuados a la movilidad de carácter urbano, por lo que ha decidido poner a disposición de LKS cinco bicicletas para sortear entre las personas que hayan participado en cada una de las empresas rellenando un cuestionario respecto a sus hábitos de movilidad. De hecho, en la base de estos procesos de planificación está el conocimiento exhaustivo de la realidad en el momento actual: cuántas personas acuden diariamente a su puesto en las empresas analizadas y en qué modo, horas de entrada y salida, número de vehículos y su nivel de ocupación, opciones de otros modos, predisposición a utilizarlos, ...



Para obtener toda esta información se ha procedido a encuestar a todas las personas que desarrollan su labor en las empresas objeto de estudio.

PROPUESTAS

Está previsto que los proyectos estén concluidos en diciembre, con un análisis exhaustivo de la información disponible y una serie de propuestas para lograr que se tomen en consideración otras posibilidades a la hora de satisfacer la necesidad diaria de acudir al puesto de trabajo. Esta cuestión reduciría de manera considerable la emisión de gases, el consumo de combustible, el estrés laboral, las bajas y el presupuesto económico destinado a transporte en las familias. Además, en una comarca como Debagoiena, en donde el suelo es un bien escasísimo, es imprescindible liberar el espacio de la mejor manera posible.



Miguel Ocaña, Gerente de Orbea, haciendo entrega del premio a, Ana Miren Azurmendi, una de las personas agradecidas en Fagor Electrodomésticos.

➔ 50 ALUMNOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESTUDIAN CHINO DENTRO DE SU PROGRAMA LECTIVO

La Facultad de Ciencias Empresariales lleva años apostando por el multilingüismo y evidencia de ello es la oferta de idiomas que propone a sus alumnos a través de las asignaturas de libre elección.

Para este curso 2006-2007, se han puesto a disposición del alumnado en el ámbito de los idiomas la posibilidad de cursar, francés, inglés, alemán y por primera vez, chino.

Dado que se prevé que en el futuro de estos jóvenes habrá un momento determinado en el que tengan que relacionarse con entornos de habla china, 50 alumnos de la Facultad han optado por iniciar su formación en este idioma.

La persona encargada de impartir dicha asignatura es la profesora Jo Ping Lu Tsai, economista de titulación y colaboradora habitual de MCC para las delegaciones chinas, así como para las visitas e intercambios que se realizan entre los trabajadores y directivos.



ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

Éxito de las jornadas de calidad celebradas en Mondragon Unibertsitatea

LAS JORNADAS HAN CONTADO CON PONENTES EXPERTOS Y DE RECONOCIDO PRESTIGIO.

En el marco de la XII Semana Europea de la Calidad celebrada en la Comunidad Europea y coordinada por Euskalit en la CAPV y bajo el lema escogido para esta edición "Las mejores experiencias en beneficio de una sociedad mejor", Mondragon Unibertsitatea ha organizado 4 jornadas que se han celebrado en noviembre: desarrollo de Ecosistemas Industriales en la CAPV; el éxito trabajando en Proyectos Lean-Seis Sigma; gestionando la innovación; interculturalidad: retos y experiencias.

PONENTES EXPERTOS

En cuanto a los participantes, las jornadas han contado con ponentes expertos y de reconocido prestigio en los ámbitos seleccionados y con la asistencia de personas provenientes tanto del ámbito de la empresa, organizaciones y entidades

de diversa índole, así como de la propia universidad, con la participación de profesores y alumnos de Mondragon Unibertsitatea.

Las jornadas han sido valoradas positivamente ya que han permitido el conocimiento directo de distintas experiencias

**LAS JORNADAS HAN PERMITIDO
EL CONOCIMIENTO DIRECTO DE
DISTINTAS EXPERIENCIAS ORIENTADAS
A LA CONSECUCCIÓN DE ENTORNOS
QUE FAVOREZCAN LA INNOVACIÓN,
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
Y LA MEJORA CONTINUA.**



orientadas a la consecución de entornos que favorezcan la innovación, la responsabilidad social, la mejora continua; en definitiva, elementos clave para el logro de la Excelencia en la gestión de las organizaciones.

→ LEHEN DOKTORE TESIA EUSKARAZ

Mondragon Unibertsitatean euskaraz egin den lehenengo doktore tesia aurkeztu zuen Amaia Agirre Enpresa Zientzien Fakultateko irakasleak, Sancti Spiritus unibertsitateko areto nagusian.

“Kooperatiben koeboluzioa konplexutasunaren paradigmatik: beren idiosinkrasiari eusteko bidea” da Baleren Bakaikoa EHUko irakaslearen zuzendaritzapean Amaia Agirrek aurkeztutako tesia-zen izenburua.

Epaimahaia, Aitziber Mugarra (Dustuko Unibertsitatea), Luxio Ugarte (MU), Angel Maria Errasti (EHU), Xavier Barrutia (EHU) eta Jean Michel Larrasquet (MU) irakasleek osatu zuten.

Amaia Agirre doktore izendapena lortu du Enpresaren Kudeaketa eta Organizazio arloan, Cum Laude kalifikazioarekin.



ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

Iosu Zabala dagoeneko Mondragon Unibertsitateko errektorea da

OTSAILA BITARTEAN IOSU ZABALA ETA INAXIO OLIVERI ELKARREKIN ARITUKO DIRA ERREKTORETZAN.

Iosu Zabala Iturralde doktoreak azaroaren hasieran hartu du Mondragon Unibertsitateko errektore kargua. Orain arte Fagor Etxetresna Elektrokoak kooperatibako Negozio kudeatzailea izan denaren izendapena Unibertsitateko Kontseilu Errektoreak onartu zuen, aho batez, joan zen maiatzean.

Orain, datorren otsaila bitartean errektore berriaren eta lehengoaren arteko bizikidetzak aldia hasiko da, orduan erretiratu baita Inaxio Oliveri egungo errektorea.

Kooperatiben mundua, ikerketaren esparrua eta Mondragon Unibertsitateko ezagutzaren oinarriko bi arlo, hau da, teknologiaren eta enpresa kudeaketaren arloak hain ondo ezagutzea izan dira faktore erabakigarriak Iosu Zabala izendatzeko orduan.

CURRICULUMA

53 urte, ezkondua eta 3 alabaren aita. Iosu Zabala Ingeniari-tza Teknikoa ikasi zuen Donostiako EUITn. Gero, Frantziako Tolosako Paul Sabatier unibertsitatean jarraitu zuen ikasten.



Elektronika, Elektroteknia eta Automatikako Maitrise titulua eta Diplôme d' Etudes Approfondies lortu zituen han. Elektronika, Elektroteknia eta Automatikako Doktore titulua ere lortu zuen unibertsitate berean, eta Industri Ingeniari eta Doktore tituluak baliozko zituen estatuan.

Lanbideari dagokionez, oso lotura estua izan du kooperatibaren munduarekin, teknologia, ikerketa eta kudeaketaren esparruetan. Robotika Saileko buru (1978-85) eta Diseinuko eta Produzizio Teknologien Dibisioko zuzendari (1986-99) izan zen Ikerlan teknologi zentroan. Geroztik, Fagor Etxetresna Elektrokoak kooperatibako Negozio kudeatzaile izan da. Mondragon Unibertsitateko Ikasketa Batzordeko kide ere izan da.

→ “ERLAJAZIOA ETA NORBERE BURUAREN EZAGUTZA” BITERI IKASTETXE NAGUSIAN

Azaroaren 13, 14, 15 eta 16an Arrasateko Yoga elkartearen eskutik 12 orduko ikastaroa eman da Biteri Ikastetxe Nagusian.

Helburua izan da, eguneroko bizitzak daraman abiaduraz konturatzea eta norberarentzat uneak aurkitzeko teknikak aztertzea. Aipatu bezala, zenbait teknika erakutsiko dira; bai mendebaleko bai ekialdeko kulturaren oinarrituak. Ardatz bezala, arnasketa teknikak eta teknika posturalak hartu dira.

Lehenengo seihilabete honetan 15 neska mutilek parte hartu dute ikastaroan, eta izan duen arrakasta ikusirik, beste bigarren talde bat antolatu da dagoeneko bigarren seihilabeterako.



OFERTA FORMATIVA CORPORATIVA



CURSO SOBRE "DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN" EN OTALORA

SE IDENTIFICARÁN ASPECTOS CLAVE DE DIRECCIÓN EN LOS QUE INTERVENIR PARA HACER MÁS INNOVADORA LA EMPRESA.

El Centro de Desarrollo Directivo de MCC, Otalora, ha puesto en marcha un nuevo programa: "Dirección de la Innovación". Se trata de un curso dirigido a gerentes y miembros de Consejos de Dirección que pretende dar respuesta a los siguientes objetivos:

- Desarrollar un diagnóstico de las capacidades de dirección de la innovación de la empresa como punto de partida.
- Identificar los aspectos clave de dirección en los que debe intervenir para hacer más innovadora su empresa.
- Seleccionar y gestionar eficazmente iniciativas estratégicas y proyectos de innovación.
- Orientar el proceso desde la generación de ideas hasta su introducción efectiva de la innovación en el mercado.

TEMARIO DEL CURSO

El curso abarcará el siguiente temario:

- Diseño de la empresa para la innovación.
- Principios de una Dirección Integral de la Innovación.
- Diagnóstico de la Capacidad de Innovar. Equipos de Proyecto de Innovación.
- Emprendiendo dentro de la empresa.
- Innovación, estrategia y creación de valor para el cliente.
- Organización para Innovar.
- Competencias para Innovar.
- Comité de Innovación.

Para el desarrollo de estos temas, se combinarán las conferencias y explicaciones teóricas con los ejercicios prácticos, para aplicar lo aprendido a la propia organización.

Se desarrollará en Otalora, el 15, 16, 25 y 26 de enero de 2007.

Para obtener más información y para realizar la inscripción: muribarren@otalora.mcc.es o bien a través del teléfono 943-712330.



MUGAZ GAINDIKO ZUZENBIDEAREN III JARDUNALDIAK

ABENDUAREN 12, 13 ETA 14AN

Mondragón Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultateak Mugaz gaindiko zuzenbidearen III Jardunaldiak ospatuko ditu 2006ko abenduaren 12, 13 eta 14an Fakultateak Bidasoako Campusean, Irunen, duen egoitzan. Jardunaldiak Mugaz Gaindiko Baiona-Donostia Agentzia eta Bidasoa Txingudi Partzuergoaren lankidetzarekin antolatuta dira.

Ekimen honen jatorria 2003.urtean Fakultateak "mugaz gaindiko egitateari lotutako problematikaren ikuspegi legalak" izenpean ospatu zituen I Jardunaldietan kokatzen da. Izandako arrakasta ikusita, lanean jarraitu eta 2004 urteko azaroa eta abendua bitartean II Jardunaldiak ospatu ginen "Frantzia lan egin eta jabe izan" izenburupean.

Aurtengo edizioaren helburua aurreko jardunaldietan lortutako ezagutzak zabaltzea da. Azken hiru urteetako jardunaldiak antolatzerakoan mugaz gaindiko arazoengatik kezka jende profesionalari mugatuta ez dagoela egiaztatu dugu (abokatuak, aholkulariak edo empresa txikiak). Asko dira gaiari buruzko informazio eske Fakultatera gerturatu diren hiritarrak, eta eskaera horri erantzuteak formatu errez eta praktikoago bat exigitzen du.

Horregatik, III Jardunaldien helburua honako hau da: hiritarrari mugaz gaindiko egitatearen ondorioz gai laboral eta sozial, fiskal eta administratibo zein zibiletan, etxebizitzari dagokionean, sortzen zaizkion eguneroko arazoak aztertzea.

Aurreko edizioetan bezala, ekimenean parte hartu behar duten hizlariak abokatuak eta mugaren bi aldeetako zuzenbidean adituak dira.

Jardunaldien ostean, liburu monografikoa argitaratuko dugu (frantsesez, euskeraz eta gazteleraz) non aurkeztutako txostenak bilduko diren.

Informazio gehiago: Oñatiko Enpresa Zientzien Fakultatean, 943 71 80 09, mesnaola@eteo.mondragon.edu

PUBLICADO EL CATÁLOGO DE FORMACIÓN CONTINUA DE IRAUNKOR PARA EL 2007

SE RECOGEN 173 CURSOS DE FORMACIÓN.

Recientemente se ha publicado en el portal de Iraunkor el Catálogo de Cursos de Formación Continua de la Escuela Politécnica Superior – Mondragón Unibertsitatea.

El catálogo consta de 173 cursos y más de 7.000 horas de oferta formativa. Los cursos abordan todas las áreas del ámbito industrial (organización industrial, mecánica, electrónica, fabricación, informática, etc.)

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



ABIERTO EL PLAZO DE INSCRIPCIÓN PARA EL XVI MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

SE IMPARTIRÁ DE ENERO A DICIEMBRE DE 2007.

El máster en Dirección de Producción celebra su XVII edición. Con una innovación permanente, tanto en su contenido como en su método, pretende aportar una visión integral de la gestión industrial y el desarrollo de competencias transversales; todo ello soportado en casos de empresa (ponencias, visitas, experiencias, ...)

Se trata de un máster consolidado que obtiene, año tras año, un nivel de satisfacción muy elevado. Se impartirá del 9 de enero de 2007 al 4 diciembre de 2007 y el programa se estructura sobre los siguientes temas:

- La empresa y su entorno (16,5 h).
- Claves productivas competitivas (44h).
- Ingeniería de Producción (38,5 h).
- El Modelo Organizativo (55 h).
- Gestión de la Producción (63 h).
- Ingeniería de la Calidad (44 h).
- Gestión económico-financiera (24,5 h).
- La función directiva (49,5 h).
- Competencias y habilidades personales (38,5 h).
- Proyecto personal de aplicación (129 h).

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

MÁSTER OFICIAL EN GESTIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS

SE CONSIDERARÁ EL COOPERATIVISMO Y LA ECONOMÍA SOCIAL COMO MOTOR DE GENERACIÓN DE RIQUEZA Y EMPLEO.

El próximo mes de enero se pone en marcha este programa reconocido como programa oficial de postgrado por el Ministerio de Educación y Ciencia en el ámbito de la creación del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior.

- El objetivo de este programa es transmitir la importancia del cooperativismo y la economía social como motor de generación de riqueza y empleo, en base a principios de solidaridad, participación y democracia.

El programa se estructura en tres fases a lo largo del año 2007:

- Fase I: enero-febrero. Se lleva a cabo en formato no presencial. Consiste en una introducción al cooperativismo a través de un proceso autoformativo.
- Fase II: marzo-junio. Consiste en una formación intensiva de 14 semanas con un dedicación presencial semanal de 25 horas. Los asistentes compaginan la formación en el aula con el conocimiento a través de visitas técnicas, de buenas prácticas en la gestión de empresas cooperativas
- Fase III: julio-diciembre. Realización de un Proyecto Fin de Máster.

Más información en www.eteo.mondragon.edu.

CURSO EXPERTO EN DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO DE EQUIPOS

SE IMPARTIRÁ DE ENERO A DICIEMBRE DE 2007.

Se trata de un programa organizado y dirigido por la Unidad para el Desarrollo de Personas y Equipos de Mondragón Unibertsitatea (PTG)

Se impartirá del 12 de enero del 2007 al 14 de diciembre del mismo año.

El presente curso está dirigido a directivos que quieran desempeñar su trabajo alineados con las tendencias emergentes de liderazgo, así como para todo titulado universitario de grado superior que quiera especializarse en esta área.

El programa comienza por ofrecer una visión estratégica de las organizaciones, desde una actitud reflexiva. Uno de los objetivos fundamentales consiste en que el participante se haga competente para intervenir en las redes conversacionales de las que forma parte, desarrollarse a sí mismo como un observador más poderoso de los fenómenos humanos y organizacionales y generar cambios para ofrecer posibilidades y soluciones, tanto a él mismo como a los grupos a los que pertenezca. Por último, el alumno llevará a la práctica en una organización, aquellas competencias que desarrolló a lo largo del programa.

PROGRAMA

El curso consta de tres módulos:

- I. Competencias y herramientas de gestión de personas (30 h)
- II. Competencias genéricas para el liderazgo (180 h)
- III. Proyecto final (100 h)

El programa comprende sesiones de coaching individual con un coach certificado por Newfield consulting y con amplia experiencia en empresa a lo largo de todo el programa. Comprende además talleres de carácter vivencial, sesiones presenciales, sesiones de laboratorio de aprendizaje y actividades formativas y de seguimiento on-line con prácticas individuales, lecturas y ejercicios.

El profesorado está constituido por profesores de MU y otras universidades, por consultores de Newfield y otros consultores externos con amplia experiencia en instituciones y empresa.

Para más información: <http://www.mondragon.edu>, o bien llamando al teléfono 615 745 341 (coordinación del curso).

MÁSTER EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL

CONSTA DE 8 MÓDULOS Y UN TOTAL DE 520 HORAS.

La Facultad de Empresariales en colaboración con i3S, empresa de consultoría especializada en la prestación de servicios profesionales sobre SAP, lanza una nueva edición del MSI-Máster en Sistemas de Información Empresarial.

Este programa prepara a los asistentes en el análisis de los sistemas de información que utiliza la empresa para la gestión de sus datos en ámbitos funcionales como Finanzas, Compras, Ventas, Distribución, Recursos Humanos, etc.

El Máster se estructura en 8 módulos con un total de 520 horas presenciales, existiendo la posibilidad de matriculación por módulos.

Las clases se imparten en horario de Lunes a Jueves de 16.00h a 20.00h.

Más información en www.eteo.mondragon.edu.

Mondragon Lingua presenta el calendario de Cursos de Inmersión para este curso académico

SE TRATA DE CURSOS QUE SE IMPARTEN EN CASERÍOS Y HOTELES DE GIPUZKOA, EN INGLÉS, FRANCÉS Y ALEMÁN.

Mondragon Lingua ha presentado el programa de cursos de inmersión abiertos en inglés, francés y alemán para el curso 2006/07.

En esta edición, se presentan dos grandes novedades: la conexión a internet vía wi-fi en todo el caserío en el que se

imparten estos cursos, y la ampliación de la oferta lúdica con clases de golf.

En cuanto a las características de los cursos, tendrán una duración de 5 días, de lunes a viernes, y el contenido se centrará en temas relacionados con la empresa.

CALENDARIO CURSO 2006/07

ELEMENTAL	PRE-INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO ALTO	AVANZADO
8-12 enero	5-9 febrero	29 enero-2 febrero	22-26 enero	15-19 enero
5-9 marzo	26-30 marzo	12-16 marzo	26 febrero-2 marzo	19-23 febrero
12-16 febrero	7-11 mayo	23-27 abril	14-18 mayo	16-20 abril
21-25 mayo	11-15 junio	28 mayo-1 junio	18-22 junio	4-8 junio
	16-20 julio	2-6 julio	9-13 julio	23-27 julio

Ecotècnia instalará el complejo eólico más grande de Italia

LA COMPAÑÍA HA FIRMADO UN ACUERDO CON UN INVERSOR ITALIANO PARA EL SUMINISTRO DE UN TOTAL DE 47 AEROGENERADORES. EL VALOR DE LA OPERACIÓN ASCENDERÁ A UNOS 80 MILLONES DE EUROS.

La cooperativa catalana Ecotècnia, empresa integrada en MCC y dedicada a fabricar y operar aerogeneradores e instalaciones de energía solar, instalará en la provincia de Catania (Sicilia) el complejo eólico más grande de Italia. La cooperativa ha firmado recientemente un acuerdo con la sociedad Veronagest para el suministro de los 47 aerogeneradores modelo Ecotècnia 80 que compondrán las instalaciones. El complejo tendrá una potencia total de 70,5 megavatios (MW) y el valor de la operación ascenderá a unos 80 millones de euros.

PARQUE EÓLICO ENNESE

El complejo, denominado "Parque Eólico Ennese", engloba dos parques eólicos situados en los municipios de Ramacca, Raddusa y Castel di Judica. La subestación se situará en el Comune di Assoro, en la provincia de Enna, y la obra eléctrica de las instalaciones se llevará a cabo mediante la empresa Siemens Spa, que participa en una unión temporal de empresa (UTE) con Ecotècnia para la realización "llave en mano" del parque. La construcción del parque se prevé para el próximo año.

El Parque Eólico de Ennese supone la consolidación de Ecotècnia en Italia tras la apertura de una oficina comercial

EL PARQUE EÓLICO DE ENNESE SUPONE LA CONSOLIDACIÓN DE ECOTÈCNIA EN ITALIA TRAS LA APERTURA DE UNA OFICINA COMERCIAL EN ROMA EL PASADO AÑO.

en Roma el pasado año. El objetivo de la sociedad promotora Veronagest es situarse entre los líderes del mercado eólico en Italia. Para ello, ha contado con la experiencia que Eco-



tècnia ha cosechado en los últimos 25 años a nivel internacional con la instalación de parques eólicos en Francia, Portugal, Japón, Cuba y la India.

Ecotècnia, que celebra este año su 25 aniversario, está integrada desde 1999 en MCC. Asimismo, la compañía forma parte de CLADE, el primer grupo cooperativo catalán, creado a finales de 2004. En la actualidad, Ecotècnia se encuentra entre los diez primeros fabricantes de aerogeneradores a nivel mundial.

IRIZAR lanzará en 2007 el Intercity, un nuevo vehículo dirigido al segmento interurbano

HA INVERTIDO 12 MILLONES DE EUROS EN EL DISEÑO DE UN NUEVO VEHÍCULO DE CERCANÍAS QUE RESPONDA A UNA DEMANDA CRECIENTE EN EL ÁMBITO DE LOS TRAYECTOS INTERURBANOS, DE CORTA Y MEDIA DISTANCIA.

El Irizar Intercity que está ultimando IRIZAR estará desarrollado y adaptado para cubrir servicios de media y corta distancia. Los valores diferenciadores de dicho vehículo se basarán en su adaptabilidad, fiabilidad de producto y servicio, rentabilidad e imagen, en consonancia con los valores de marca de IRIZAR.

Del mismo modo, el nuevo vehículo busca posicionarse en el segmento de transporte de pasajeros en concentraciones urbanas importantes, no tanto para el segmento del transporte urbano sino más bien para el interurbano, con servicios de distancia media-corta, tanto en el apartado discrecional como el regular.

El nuevo vehículo estará dirigido inicialmente al mercado estatal y portugués; posteriormente irá penetrando en el mercado europeo así como en el resto de mercados internacionales en los que está presente IRIZAR a través de sus diferentes plantas de producción. Entretanto, el modelo Irizar Intercentury seguirá produciéndose y comercializándose en las diferentes plantas que IRIZAR tiene en el exterior.

EL LANZAMIENTO EN ESPAÑA Y PORTUGAL DE ESTE VEHÍCULO, QUE SE ESTÁ PRODUCIENDO EN LA PLANTA DE ORMAIZTEGI, ESTÁ PREVISTO PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2007.



Éxito del nuevo cuadro ORCA de Orbea, diseñado por LKS

EL DISEÑO ES FRUTO DE UN AÑO DE COLABORACIÓN ENTRE ORBEA Y EL EQUIPO DE DISEÑO E INNOVACIÓN DE LKS.

El mercado ha acogido con éxito el lanzamiento del nuevo cuadro ORCA, fruto de la colaboración de la firma de Mallabia con el área de Diseño e Innovación de LKS. A la presentación a la prensa realizada en julio de este año en Sant Lary (coincidiendo con el paso del Tour de Francia por el pirineo francés), se han sumado las puestas de largo en las principales ferias del sector en Europa ("Eurobike" en Alemania), y Estados Unidos ("Interbike" en Las Vegas).

El éxito del nuevo producto en todos estos escenarios viene avalado por la importante captación de pedidos que se han producido con posterioridad. El nuevo cuadro viene a sustituir el producto estrella de Orbea, la bicicleta de carbono ORCA, utilizada por el equipo profesional y éxito de ventas en el mercado tanto nacional como internacional, y que ha apoyado en gran medida el posicionamiento del producto y la marca Orbea a la altura de las primeras firmas del sector a nivel internacional.

El diseño es fruto de un año de colaboración entre Orbea y el equipo de Diseño e Innovación de LKS, iniciado con un estudio de producto/mercado, seguido de una fase de diseño y creatividad y otra de Ingeniería y acompañamiento en la realización de moldes y prototipos. El resultado ha animado a las dos empresas a continuar trabajando en la definición de nuevos productos a incorporar en el futuro catálogo de Orbea.

EL ÉXITO DEL NUEVO PRODUCTO EN EL MERCADO EUROPEO Y AMERICANO VIENE AVALADO POR LA IMPORTANTE CAPTACIÓN DE PEDIDOS REALIZADOS POR ORBEA.



Fagor Arrasate en "Euroblech 2006"

LA COOPERATIVA VASCA TUVO UN NOTABLE ÉXITO EN ESTA FERIA INTERNACIONAL QUE ES EL REFERENTE MUNDIAL EN EL SECTOR DE MAQUINARIA PARA LA DEFORMACIÓN METÁLICA.

La feria EUROBLECH que se celebra bianualmente en Hannover, Alemania, constituye el referente mundial en el sector de maquinaria para la deformación metálica. Todos los grandes fabricantes del planeta se dan cita en este evento al que, cada edición, acuden casi 50.000 profesionales que buscan las novedades tecnológicas más avanzadas.

En esta edición, una vez más, Fagor Arrasate obtuvo un gran éxito. La empresa guipuzcoana presenta, ya desde hace décadas, uno de los stands más amplios y atractivos, mostrando las novedades de sus marcas Fagor, Ona Pres y Gamei. Es un punto de encuentro obligado para los cientos de clientes que visitan la exhibición.

STAND FAGOR ARRASATE

Este año, Fagor presentaba un nuevo *transfer cross-bar* entre prensas que se mostraba en pleno funcionamiento. Este



nuevo dispositivo permite la transferencia de piezas entre prensas de una línea con total flexibilidad y amplias ventajas respecto a sistemas alternativos como los robots ya que es mucho más rápido y permite ciclogramas computerizados de todo tipo. Su diseño permite todos los grados de libertad posible.

Además, y mediante una

presentación multimedia que recibió numerosas felicitaciones se mostraron los últimos avances en líneas de corte, tanto longitudinales como transversales, combinadas o multiformatos, así como los nuevos sistemas especiales para la conformación de piezas metálicas complejas en ciclo automático.

El stand de Fagor tuvo *overbooking* durante muchos momentos y Fagor recibió visitas de Alemania, Francia, Polonia, Rusia, UK, USA, Brasil, México, India, China, Japón, Sudáfrica, Suecia, Dinamarca, Italia, España, Canadá, Suiza, Bulgaria, Grecia, Rumania, Irán, Egipto, Bélgica, Holanda, Austria, Australia y otros muchos países. Incluso se cerraron varios contratos en la misma feria.

TODOS LOS GRANDES FABRICANTES DEL PLANETA SE DAN CITA EN ESTE EVENTO AL QUE, CADA EDICIÓN, ACUDEN CASI 50.000 PROFESIONALES QUE BUSCAN LAS NOVEDADES TECNOLÓGICAS MÁS AVANZADAS.

→ FAGOR INVITADO A DAR CONFERENCIAS TÉCNICAS EN CHINA

Se ha celebrado recientemente el 2006 *Symposium of Advanced Processing, Equipment and Tooling Technology in the Steel Rolling and Finishing*. Este simposio fue organizado por la "Asociación china del Acero" junto a la Universidad de Pekín. Al mismo, asistieron más de 70 empresas de todo el país, tanto representantes de grandes firmas siderúrgicas como centros de servicio. Y la organización de este evento eligió a Fagor como ponente internacional por su avanzado nivel técnico en líneas de corte y las numerosas instalaciones que está implantando en el gigante asiático.

Los ponentes de Fagor fueron Félix Remírez y "Fran" Chi FENA. Las jornadas fueron inauguradas por el profesor Han, catedrático de la asignatura "Deformación metálica" y fueron clausuradas por el Presidente de la Asociación China del Acero.



“Redes S. Coop.” inicia su actividad empresarial

SE TRATA DE UNA NUEVA COOPERATIVA SURGIDA EN EL ENTORNO DE MCC GRAPHICS Y ORIENTADA A LOS SERVICIOS DE PERSONALIZACIÓN, MANIPULACIÓN Y ENVÍO DE DOCUMENTOS.

El primer día de este mes de noviembre inició su actividad un nuevo proyecto empresarial que surge bajo el impulso de MCCgraphics. Se trata de “Redes de Marketing, S. Coop.” una nueva cooperativa que nace para ofrecer en su primera etapa servicios de personalización, manipulación y envío de documentos, lo que habitualmente se denomina *mailing*. Posteriormente, irá incorporando otras actividades de servicios de marketing que sirvan de complemento a esta oferta inicial.

Redes se constituye en el seno y por iniciativa de MCCgraphics. Sus servicios son claramente sinérgicos con los del grupo gráfico y suponen un paso determinante en su vocación de diversificación, servicio integral al cliente e incorporación de más servicio frente a un enfoque de producto pura industrial.

Ubicada en Zamudio, se ha creado como cooperativa de segundo grado, con la participación mayoritaria de Elkar, Lit. Danona y Evagraf, así como de MCC Inversiones. En un futuro próximo se irán incorporando socios trabajadores a su accionariado.

En el momento inicial cuenta con una plantilla 11 personas que se espera ronde las 30 en 2009.

GESTIÓN DE CONTENIDOS

Asimismo, MCCgraphics está iniciando otra nueva actividad: gestión de contenidos (fotos, textos, etc.), es decir, ser depositario y administrador de los contenidos que sus clientes utilizan para elaborar su comunicación, ya sea ésta impresa o no. Esta nueva actividad, inicialmente integrada en Lit. Danona aunque



no se descarta que pueda tener entidad propia en unos meses, se lanza de momento con carácter restringido a un cierto número de clientes hasta que se consolide y se universalice el servicio.

REDES, UBICADA EN ZAMUDIO, SE HA CREADO COMO COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO, CON LA PARTICIPACIÓN MAYORITARIA DE ELKAR, LIT. DANONA Y EVAGRAF, ASÍ COMO DE MCC INVERSIONES.

→ ÉXITO DE FAGOR ELECTRÓNICA EN MATELEC

De gran éxito se puede calificar la presencia de Fagor en la feria de Matelec, donde se presentaron las Soluciones para la transición a la Televisión Digital Terrestre y para el entorno del Hogar Digital.

Del 24 al 28 de Octubre tuvo lugar la cita que cada dos años congrega a los profesionales de las telecomunicaciones. En esta ocasión Fagor presentó toda una gama de productos específicos para la recepción TDT, productos desarrollados para recibir la nueva señal digital de manera óptima, fáciles de instalar y de mantener.

En el área referente al Hogar Digital, Fagor presentó un catálogo de domótica que incluye novedades como los nuevos diseños en su familia de detectores, actuadores y controles, serie Pro, así como la nueva línea de protección del hogar, Power Max Pro, un completo y avanzado sistema de seguridad homologado, que no solo detecta la presencia de intrusos y/o rotura de cristales, puertas... sino que genera alarmas locales y telefónicas, y puede ser conectado a centrales receptoras de alarmas.

En la foto, Gregorio Markaide, director comercial, explica a la visita oficial del ex alcalde de Madrid y actual presidente de Ifema, Sr. Alvarez del Manzano y al Presidente del Comité Organizador Sr. Fluxá, la oferta de Fagor para la TDT.



Maier-ek Txekiako planta inauguratu du

PRODUKZIO PLANTA BERRIAK 10 MILIOI EUOREN INBERTSIOA IZAN DU. HASIERAKO PLANTILAN 55 PERTSONA ARIKO DIRA, ETA AURREIKUSPENA DA LAU URTEGAN 200ERA IRISTEA.



Maier Kooperatibak Txekiako filiala inauguratu zuen azaroaren 14an. Filiala "Maier Cz s.r.o." da, eta Prostejoven dago -Erdialdeko Moravian- Brnotik 50 kilometrora. Kokapena estrategikoa da, izan ere, Europako Ekialdeko automozioaren industriak dituen inplantazio nagusien zentro geografikoan dago, hau da, Txekiar Errepublikan, Eslovakian eta Polonia artean.

Inaugurazio ekitaldian hiriko alkatea eta ordezkari politikoak izan ziren, eta horien ondoan Maier Taldearen ordezkari-tza zabal bat: Jose Ramon San Sebastian lehendakaria; Juan Luis Irazabal zuzendari nagusia eta losu Ocerin Txekiako filialeko gerentea. Bezero eta hornitzaile nagusiak ere bertan izan ziren.

10 MILIOI EURO INBERTISOA

Produkzio planta berriak 10 milioi euroren inbertsioa izan du, eta 6.500 m²-ko pabiloi bat dauka, ekoizpenerako instalazioak eta biltegiak hartzen dituena. Hasierako plantilan 55 pertsona ariko dira, eta aurreikuspena da lau urtegan 200era iristea. 2007ko ekitaldi osorako 8 milioi euro saltzea espero da, eta horiek haztea nahi da, laurtekoaren amaieran 20 milioi baino

ESTE TIPO DE MÁQUINAS, DESARROLLO EXCLUSIVO DE FAGOR, PERMITE CORTAR FORMAS VARIADAS Y SUPONE UNA INVERSIÓN QUE REDUCE EN UN 50% LA NECESARIA PARA UNA LÍNEA DE CORTE CON PRESNA.

gehiago lortzeko helburuarekin.

Alderdi teknologikoari dagokionez, hasieran injezio eta pintura teknologia erabiliko ditu, eta horiekin fabrikatuko ditu: aurreko saretak, edergarriak, haizea sartzeko saretak, spoilerak, abatz estalkiak, erregai depositurako tapak eta abar. Aurrerantzean, beste teknologia eta produktu batzuk sartzeko aurreikusita dago, bezeroen beharren eta eskaeren arabera.



AFIANZAMIENTO EN EUROPA

La implantación del Grupo Maier en Chequia responde a una estrategia de internacionalización, dirigida a afianzar su presencia en Europa y a dar servicio a sus principales clientes con implantaciones en Europa del Este, como es el caso del Grupo PSA, Renault, Grupo Volkswagen, Toyota, GM, Grupo Antolin, Plastic Omnium, Faurecia y Visteon. En este contexto, Maier inicia su andadura en Chequia, con importantes pedidos de estos fabricantes para el nuevo 207 de PSA y el Twingo de Renault.

Con la nueva planta de Chequia, el Grupo Maier cuenta actualmente con cinco plantas productivas: la central de Gernika, Maier Navarra en el valle de Ultzama, Maier Ferroplast cerca de Vigo, la inglesa Maier UK y la checa de Prostejov. Para este ejercicio, el Grupo prevé obtener una facturación conjunta de 185 millones de euros, de los que el 60% corresponderán a ventas internacionales.

IZENDAPENAK



FABIAN BILBAO
FAGOR ETXETRESNA
ELEKTRIKOETAKO
ZUZENDARI BERRIA

Belen Kortabarría ordezkatu du, eta horrek MCCko zuzendaritza finantzarioa hartuko du 2007ko uztailean.

Fagor Etxetresna Elektriokoetako Kontseilu Errektoreak Fabian Bilbao izendatu berri du Fagor Etxetresna Elektriokoetako zuzendari nagusi, eta izendapena 2007ko otsailetik aurrera gauzatuko da. Orain arteko zuzendari Belen Kortabarría MCCko zuzendaritza finantzarioan hartuko ditu ardurak, behin Miguel Angel Laspiurrek erretiroa hartu eta gero, 2007ko uztailean.

Fabian Bilbaok 12 urtez baino gehiago egin zuen lan Fagor Etxetresna Elektriokoetan, erantzukizun handiko ardurak garatuz. Izendatu aurretik, Fabian Bilbao Altzarien Elkarretako zuzendari nagusiaren postua bete zuen, eta Danona S.Coop.eko zuzendari gerentea izan da, postu horretan hiru urte eta erdi baino gehiago egin dituelarik.

Bere arduren artean, Fabian esportazioko zuzendaria eta zuzendari komertziala izan da. Halaber, Kide S.Coop.eko zuzendari gerentea izan zen hiru urtez; handik Legrand Españolako zuzendari nagusiaren pos-

tua bete zuen, beste bi urtez. Horiez gain, MCC Zentro Korporatiboko Idazkaritza Teknikoan hainbat proiekturen arduraduna ere izan da, urte bat erdiz.

Fabian bermeotarra da, ezkondu dago eta bi seme alaba dauzka. Ekonomia eta Enpresa Zientzietan lizentziatua da.



ION ARRATIBEL
DANONAKO
GERENTE BERRIA

Azpeitiko Danona kooperatibako Kontseilu Errektoreak Ion Arratibel izendatu zuen, joan den azaroaren 2an, zuzendari nagusi izateko. Ion Arratibel Fabian Bilbao ordezkatu du postuan, hura Fagor Etxetresna Elektriokoetako zuzendaritza nagusira igaro baita.

Ion Arratibel Donostian bizi den beasaindarra da, ezkondu dago eta hiru seme dauzka. Enpresa Zientzietan lizentziatua da ESTE unibertsitatean, eta bere lehenengo esperientzia profesionala Coca Colan izan zen, 1991 eta 1996 bitartean, arlo komertzialean eta marketinaren arloan ardurako postu desberdinetan.

1996an iritsi zen Danonara, zuzendari komertziala izateko. Handik lau urtera Coviran erosketa zentralako gerente izendatu zuten, eta 2003an Danonako Negozioko gerentea.

Alta participación en la "Encuesta T.U. Lankide 2006"

Como sabéis, en el pasado número de la revista insertábamos un cuestionario para conocer la opinión de los lectores respecto a nuestra revista. La idea básica de esta iniciativa es la de tener un conocimiento más atinado de lo que piensan nuestros lectores sobre la revista actual y recabar propuestas de mejora para implementar en próximos números.

Pues bien, cuando apenas faltan unos días para cerrar el plazo de recepción de encuestas, tenemos que agradecer vuestra colaboración a todos los que habéis participado en este proyecto enviando vuestras respuestas, que habéis sido muchos. Por supuesto, tomaremos buena nota de vuestras valoraciones y estudiaremos con todo detalle todas y cada una de las propuestas que nos habéis realizado, que también son numerosas. En definitiva, nos habéis proporcionado mucha información, que trataremos de utilizar para mejorar TU Lankide.

SORTEO DE PREMIOS

Por otro lado, y en relación al sorteo de los tres regalos comprometidos –una bicicleta de montaña de Orbea, una estancia de dos días en un agroturismo de Navarra o Asturias, y un climatizador portátil de Fagor– deciros que lo realizaremos el próximo día 11 de diciembre en Oloron, y que ese mismo día nos pondremos en contacto con los ganadores de los premios.

Mondragón Sistemas entrega cinco laboratorios de ensayos en 2006

LA CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN DE TECNOLOGÍAS PARA LABORATORIOS DE ENSAYOS EN MEDICIÓN, CONTROL, VISIÓN, MECÁNICA E INSTALACIONES, POSIBILITA LA REALIZACIÓN DE LABORATORIOS "LLAVE EN MANO".

El enfoque adoptado por Mondragón Sistemas, centrado en la automatización global de plantas, ha llevado a su actividad de calidad automatizada a incrementar sensiblemente la implantación de laboratorios de ensayos. Este último año ha entregado cinco laboratorios en las empresas Letag, Guascor Foton, Edertek, Ibai y ABB, y prosigue su actividad internacional con un proyecto para Francia.

Letag ha montado un banco de ensayos para motores en su planta de Ormaiztegui y Guascor Foton que cuenta con una tecnología novedosa y puntera en la fabricación de unidades fotovoltaicas, un test para las obleas fotovoltaicas que fabrica.

En el centro de investigación Edertek, Mondragón Sistemas ha implantado un sistema de medición y control así como las instalaciones necesarias para el funcionamiento de un banco dinamométrico.

Asimismo Ibai, fabricante de la planchadora Driron de Fagor, y Fagor Electrónica han instalado equipamientos de medición y control de Mondragón Sistemas.

ESTE ÚLTIMO AÑO YA HA ENTREGADO CINCO LABORATORIOS EN LAS EMPRESAS LETAG, GUASCOR FOTON, EDERTEK, IBAI Y ABB, Y PROSIGUE SU ACTIVIDAD INTERNACIONAL CON UN PROYECTO PARA FRANCIA.



Laboratorios realizados por Mondragón Sistemas.

Como aspecto fundamental, todos estos laboratorios han incorporado una tecnología estándar, comercial y totalmente evolucionable.

La capacidad de gestión e integración de las diferentes tecnologías que precisa un laboratorio de ensayos -control, visión, mecánica, obra civil, instalaciones, etc.- posibilitan a Mondragón Sistemas la entrega de bancos de ensayos y laboratorios completos en la modalidad "llave en mano".

Euskadiko Kutzaren Banka Pertsonaleko gestoreek EFA ziurtagiria lortu dute

"EUROPAR FINANZA AHOLKULARIA" (EFA) ZIURTAGIRIAK AHOLKULARITZA PROFESIONAL ETA ZINTZOA BERMATZEN DU.

Euskadiko Kutzaren Banka Pertsonaleko gestore guztiek "Europar Finantza Aholkularia" (EFA) ziurtagiria lortu dute aurten. Aipatutako bereizgarria European Financial Planning Association (EPPA) erakundeak ziurtatu eta ematen du. Erakunde horrek merezitako ospea eta independentzia egiaztatua du nazioartean. Izan ere, Europako elkarte nagusia da bere alorrean.

AHOLKULARIAK BEZEROEI AHOLKU EGOKIA EMATEKO ETA BERAIEI INBERTSIOEN FINANZA-PLANIFIKAZIOA EGITEKO IZAN BEHARREKO GAITASUNA ETA PROFESIONALITASUNA BERMATU EGITEN DITU AITORTZA ETA EGIAZTAPEN HORI LORTU IZANAK.

Euskadiko Kutzaren Banka Pertsonalak Entitateko ondare handiko bezeroen finantza-inbertsioak aholkatu eta kudeatzen ditu. Horretarako, haien beharretara egokitutako irtenbide pertsonalizatuak eskaintzen dizkie.

Aholkulariak bezeroei aholku egokia emateko eta beraien inbertsioen



finantza-planifikazioa egiteko izan beharreko gaitasuna eta profesionaltasuna bermatu egiten ditu aitortza eta egiaztapen hori lortu izanak.

Era berean, bereizgarriak kode etiko bat eta hainbat konpromiso hartzea adierazten du, hala nola gardentasuna, konfidentzialtasuna, profesionaltasuna, zuzentasuna eta behar bezalako arreta, besteak beste. Azken batean, aholkularitza profesional eta zintzoa bermatzen du.

Grupo Eroski lanza una nueva actividad en internet: préstamos y servicios financieros

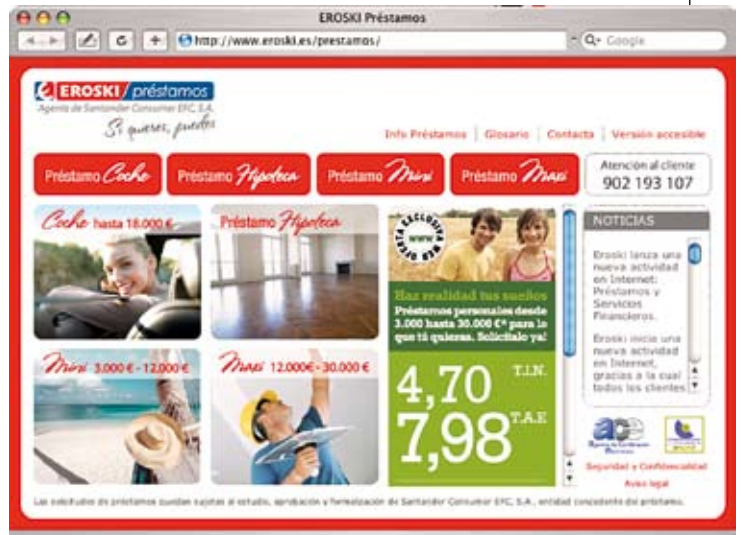
LA EXPERIENCIA EN TIENDA FÍSICA SE TRASLADA AHORA A ON LINE PARA LOS CONSUMIDORES DE TODA ESPAÑA.

Grupo Eroski inicia una nueva actividad en Internet, gracias a la cual todos los clientes interesados pueden encontrar la oferta actual de productos de préstamo a la que se irán incorporando próximamente otros como la hipoteca.

La nueva web de Eroski Préstamos on-line facilitará el acceso a la información sobre las características y condiciones del producto y el cálculo de las cuotas de una forma muy sencilla y muy rápida, en cualquier momento y desde cualquier lugar en que el cliente tenga acceso a Internet. Asimismo el actual servicio telefónico servirá de apoyo para cualquier necesidad de información que pueda surgir tanto en la navegación como en lo referente al producto.

Para facilitar la selección del tipo de préstamo, la web de Eroski/préstamos está estructurada en cuatro grupos: Préstamo

GRUPO EROSKI INICIÓ LA ACTIVIDAD DE VENTA DE PRÉSTAMOS EN EL 2001; UNA ACTIVIDAD PENSADA PARA DAR RESPUESTA A LA POLÍTICA DE DIVERSIFICACIÓN INICIADA POR LOS CAMBIOS APRECIADOS EN LOS INTERESES Y NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES.



coche, Préstamo mini, Préstamo maxi- todos ellos préstamos personales- y Préstamo hipotecario, que próximamente estará como servicio on-line.

Eroski Taldeak hipermerkatu berria ireki du Madrilgo Torrelodonesen

35 MILIOI EURO INBERTITU DITU ETA 150 ENPLEGU BERRI SORTU. EKITALDI HONETAN ZEHAR BESTE BOST HIPERMERKATU IREKI DITU: ARGELES SUR MER (FRANTZIA), CEUTA, CHICLANA DE LA FRONTERA (KADIZ), MIERES (ASTURIAS) ETA MURTZIA.



Eroski Taldeak Madrilgo Erkidegoan duen sare komertzialean daude 6 EROSKI hipermerkatu, 15 EROSKI/center supermerkatu, EROSKI Bidaien 36 bulego, 6 Forum Sport kirol denda eta 4 If perfume denda. Guztira, ia 1.500 madrildarrek egiten dute lan Taldean, eta horietatik berrogeita hamar inguru enpresaren jabeak dira, jabetzan, emaitzetan eta kudeaketan parte hartzen dutelarik.

Torrelodonesko hipermerkatua Espacio izeneko merkataritza gunearen lokomotorea da, eta 8.000 m²-ko saltokia dauka. Hipermerkatua hartzen duen merkataritza guneari dagokionez, nabarmen daiteke bere azalera komertziala 33.000 m²-koa dela, aparkatzeko 1.400 plaza baino gehiago dituela eta 90 denda; gainera, zuzenean berrogeita hamar enplegu baino gehiago sortuko ditu.

EROSKI TALDEA

Eroski Taldeak 31.000 pertsona biltzen ditu bere profesionalen taldean, horietatik 13.000 langile jabeak direlarik, eta bere sare komertziala Espainia osoan du zabaldua. Gaur egun sarea osatuz daude: 85 EROSKI hipermerkatu, 650 EROSKI/center eta EROSKI/city supermerkatu, 46 gasolindegia, EROSKI7Bidaiak agentziaren 250 bulego, 40 Forum Sport kirol denda, 200 If perfume denda, 2 Abac aisia eta kultur denda, eta 16 merkantzi plataforma. Frantzian, Taldeak 4 hipermerkatu, 18 supermerkatu eta 17 gasolindegia dauka.

TORRELODONESKO HIPERMERKATUA ESPACIO IZENEN MERKATARITZA GUNEAREN LOKOMOTOREA DA, ETA 8.000 M²-KO SALTOKIA DAUKA.

ABACek Gasteizko lehenengo denda berriro irekiz osatu du bere eredu berria

ABACEK ETAPA BERRI BAT HASI DU, GASTEIZKO BOULEVARD MERKATARITZA GUNEAN ZUEN DENDA BERRINAUGURATUZ.

Abac familiarentzako aisiaren produktuen kontsumorako erreferentziatzeko gune bilakatu da. Produktuak familiaren aisia orientatzeko eskaintza kualitatibo baten bidez aurkezten ditu eta, aldi berean, familiaren esparruan dauden publiko desberdinen interesak bateratu nahi ditu: haurrak, gurasoak, nerabeak eta aiton-amonak.

Aisiarako produktuak erosi ahal izateaz gain, ikasteko aukera ere eskaintzen du, sormenezko jarduerak proposatuz eta helduei heziketaren aldetik interesgarriak izan daitekeen aholkularitza eskainiz, haurrentzako produktuen inguruan.

Abacek autozerbitzu moduko denda eredu dauka, aholkularitza espezializatuekin. Produktu gama desberdinetako adituek aholkua ematen diete bezeroei, espazio berean produktuen eskaintza eta jardueren programazioa eskainiz, etengabe, bere helburua diren publikoei bideratuta. Jarduera horien artean daude, besteak beste, berariaz diseinatu den Proba Ikasgelan produktuak erakustea eta nobedadeak aurkeztea. Hala ere, Sormen Tailer bat ere badago, ikasteko eta esperimentatzeko lantegia, aisian sormena eta zaletasunak garatzeko teknikak eta materialak lantzen dituen. Horren barruan atsedenerako guneak daude, irakurtzeko, eta tertulia-aurkezpenak egiteko, Abacen Kafe Tertuliaren ardatz nagusia den bufetean.

FAMILIARAKO DENDA

Abacen apustua da denda bat edukitzea, familiaren esparruan kultura, heziketa, jolas eta aisiari buruzko produktu gama guztiak kontzentratzen dituen. Erreferentziatzeko gunea da hezikuntzaren eta aisiaren profesionalentzat, eta diziplina askotako arloak asetzen ditu: merkaturaren eskaintzari buruzko informazioa, aholkularitza profesionala, materialak erostea (probatu ondoren) eta bilgunea izatea.



Horrez gain, Abacek beste negozio unitate bat garatzen du, eta hori da arlo profesionalentzat handizkako banaketa komertziala egitea, hezikuntzaren inguruan, formalean zein informalean, kulturarenean eta aisia eta denbora librearenean. Bere bezeroak dira: ikastetxeak, herritar zentroak, kultur elkarte eta kolektiboak, arlo horietako administrazio publikoak eta abar.

ABAC APUESTA POR UNA TIENDA CARACTERIZADA POR LA CONCENTRACIÓN DE TODAS LAS GAMAS DE PRODUCTO QUE NECESITA EL ENTORNO FAMILIAR PARA SATISFACER SUS NECESIDADES CULTURALES, EDUCATIVAS, LÚDICAS Y DE OCIO.

Grupo eroski lanza la tarjeta EROSKI red VISA

LOS TITULARES ACTUALES PODRÁ ABONAR COMPRAS EN ESTABLECIMIENTOS DE TODO EL MUNDO Y SACAR EFECTIVO DE LOS CAJEROS.

Los titulares de la tarjeta EROSKI red podrán disponer de nuevos servicios al sumar a sus actuales ventajas de pago las propias de una tarjeta Visa, sin añadir una cuota de pago por su incorporación. La disponibilidad de pago de la tarjeta EROSKI red en más de un millar de establecimientos de toda España se amplía a más de 24 millones de establecimientos en todo el mundo.

La nueva tarjeta EROSKI red Visa que los actuales titulares irán recibiendo en sus casas desde estas fechas seguirá siendo gratuita, sin cuota de emisión ni cuota anual, y con domiciliación bancaria libre.

Además, sus titulares tendrán la opción de extraer dinero en efectivo en más de un millón de cajeros en todo el mundo para lo cual necesitarán el número PIN o clave secreta que se hará llegar también a los titulares. Los titulares dispondrán de un límite más de crédito para aquellas compras fuera de la red comer-

cial de GRUPO EROSKI. Además el titular podrá elegir para sus compras externas entre la forma de pago inmediato, mensual o pago especial cuota fija. De este modo, le corresponde a cada titular decidir la fórmula de pago más conveniente para la gestión de su economía familiar.

La tarjeta EROSKI red Visa sigue siendo igual de segura que hasta ahora al comprobar el DNI y la firma en todas sus compras. Además, en caso de pérdida o robo, con el aviso a la financiera en el teléfono 902 11 44 00 el problema queda resuelto.

LA NUEVA TARJETA EROSKI RED VISA SEGUIRÁ SIENDO GRATUITA, SIN CUOTA DE EMISIÓN NI CUOTA ANUAL, Y CON DOMICILIACIÓN BANCARIA LIBRE.

LOS GERENTES DE LAS COOPERATIVAS INTEGRADAS EN MCC SE DIERON CITA EN EL KURSAAL PARA DEBATIR LAS CLAVES DE GESTIÓN DE 2007.

CITA CON 2007

El pasado 6 de noviembre se celebró en el Kursaal, palacio de congresos de la capital guipuzcoana, el ya tradicional encuentro con los gerentes de las cooperativas integradas en MCC para compartir información sobre las claves de gestión de cara al próximo ejercicio 2007.

Como suele ser habitual, a la convocatoria de este año acudieron la práctica totalidad de los gerentes de las cooperativas de MCC, algunos de ellos flanqueados por sus directores financieros, para tomar buena nota de los principales números sobre las perspectivas de evolución económica en 2007.

El acto estuvo dividido en dos partes. En la primera, centrada en el escenario económico, Pedro Luis Uriarte, en la actualidad presidente ejecutivo de "Economía, Empresa, Estrategia", empresa de consultoría estratégica, expuso su visión sobre las "Claves críticas para la estrategia empresarial"; y José Ignacio Garate, director de Secretaría Técnica de MCC, trasladó algunas recomendaciones para abordar el Plan de Gestión 2007.

Y después de los números y las previsiones económicas para el próximo ejercicio, en la segunda parte de la reunión se presentaron dos reflexiones. La primera sobre la importancia del desarrollo de los Principios y Valores en la reactivación de la cultura empresarial, impartida por Salvador García, reconocido como uno de los mejores expertos europeos en dirección por valores. Y la segunda a cargo de Jesús Catania, presidente del Consejo General de MCC, que habló sobre la necesidad de diseñar una política industrial para MCC (tenéis información más detallada de esta intervención en las páginas 26 y 27). **TU**



EL ENCUENTRO ANUAL CON LOS GERENTES ES UNA REUNIÓN CORPORATIVA CUYO PRINCIPAL OBJETIVO CONSISTE EN PROPORCIONAR A LOS MÁXIMOS DIRECTIVOS DE LAS COOPERATIVAS INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE GESTIÓN DE SUS NEGOCIOS.



2007: PREVISIONES

Por lo que respecta a la previsible evolución de la economía mundial, el escenario para 2007 puede sintetizarse en:

- El ritmo de crecimiento mundial estará en torno al 5%. El escenario internacional presenta una tendencia claramente favorable.
- Elevado precio del petróleo, la energía y las materias primas.
- El euro mantendrá su fortaleza con respecto al dólar (en torno a 1,25 dólares).
- La economía española crecerá en el entorno del 3%.

En ese contexto, todo indica que se mantendrá la favorable evolución de la economía española, con un incremento del PIB en torno al 3,2%; unas expectativas de crecimientos más moderados que en 2006 en EE.UU., Europa y Japón y parecidos en China y Asia.

Así pues, todo parece indicar que la economía mundial continuará creciendo en 2007 aunque a un ritmo algo más moderado que en 2006.

PEDRO LUIS URIARTE EXHIBIÓ SUS DOTES DE GRAN COMUNICADOR EN UNA REFLEXIÓN EN TORNO A "CLAVES CRÍTICAS PARA LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL FUTURA". **SALVADOR GARCÍA** REIVINDICÓ LA GESTIÓN POR VALORES EN LA EMPRESA.

CLAVES PARA EL FUTURO

Pedro Luis Uriarte compareció en la reunión de este año para hablar del futuro y de las estrategias claves para poder encararlo con ciertas garantías de éxito. Fue una intervención amena, bien estructurada, consistente en sus contenidos y salpicada de continuas referencias a la Experiencia, a su fundador y a sus cooperativas.

UN MUNDO CON VIENTO A FAVOR

En resumen, Uriarte se mostró optimista en relación a la evolución de la economía mundial para los próximos años (salvo colapso del dólar, subidas altas de los tipos de interés, crisis energética o caída de las bolsas mundiales). Asimismo, auguró buenos tiempos para la economía española –perspectivas favorables al menos hasta 2012– y para la vasca, que crecerá por encima de la española y cerrará un ciclo económico expansivo de 20 años.

En consecuencia, MCC va a encarar los próximos años en un entorno económico singularmente favorable que se caracterizará por un fuerte crecimiento en sus mercados naturales, un euro fuerte, una enorme liquidez en el mercado y tipos de interés bajos.

Asimismo, señaló que "el mundo quiere transformarse para crear una realidad de progreso". Y apuntó que para transformarlo desde el mundo de la empresa es necesaria una suerte de transformación personal que debe estar presidida por seis principios.

1. Hay que comprometerse hasta las cachas. "No conformaros con lo que habéis recibido del pasado".
2. La persona es decisiva, en cualquier empresa "y más si cabe en vuestro proyecto cooperativo".
3. La autoexigencia no cansa; "lo que cansa es el fracaso".
4. Lo bueno se puede mejorar; "y lo mejor también".
5. Lo "imposible" es siempre superable. "MCC era impensable hace 50 años, y lo habéis logrado. Hay que mirar al futuro con esa convicción".
6. Nunca se llega a la cima.

Y terminó su intervención parafraseando a Arizmendiarieta al subrayar, refiriéndose a MCC, que "el signo de la vitalidad no es durar sino renacer y adaptarse". **TU**



LA GESTIÓN POR VALORES

Salvador García, "médico especialista en dirección por valores" como él mismo se define, expuso su punto de vista acerca de "El desarrollo de los Principios y Valores en la reactivación de la cultura empresarial". Se refirió a la necesidad de actualizar las organizaciones para lograr que éstas pivoten en torno a sus creencias y señas de identidad más profundas (su lema: ¡Otra empresa es posible, otro mundo es posible!).

Y presentó la "dirección por valores" como una herramienta para "hacer explícitos los valores finales e instrumentales a compartir por el conjunto de la organización, con el fin de generar cohesión, compromiso y pleno sentido para la acción de alto rendimiento".

Asimismo, reivindicó lo que él llama la "empresa eutópica", aquella que es sostenible desde un punto de vista económico, emocional y ético. Aludió a la importancia de una comunicación de calidad, y al cuidado de la formación específica en los valores de la empresa del propio líder, de su equipo directivo y del conjunto de la organización.

A ESTAS ALTURAS DEL EJERCICIO, NOS ENFRENTAMOS UN AÑO MÁS A LA NECESIDAD DE PLANIFICAR, DEFINIR LOS OBJETIVOS Y DESPLEGAR LAS ESTRATEGIAS PARA CONDUCIR LA GESTIÓN DEL PRÓXIMO AÑO. ESTA PRÁCTICA HABITUAL ENTRE NOSOTROS QUE CONOCEMOS COMO PLAN DE GESTIÓN, ES SIN DUDA UN MOMENTO QUE REQUIERE HACER UN ALTO EN LA DINÁMICA DE LA GESTIÓN DIARIA PARA DISEÑAR CON RIGOR LAS ACTUACIONES DE NUESTRAS EMPRESAS DE CARA AL AÑO 2007.

PACO AZPIAZU RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO CORPORATIVO

PERSPECTIVAS

PARA EL PLAN DE GESTIÓN 2007



En esta ocasión, nos situamos en el tercer año del ciclo estratégico 2005-2008 y el Plan Estratégico definido en cada organización debe ser un referente obligado a la hora de elaborar el Plan Operativo de 2007. El primer paso de este proceso, por tanto, debe consistir en considerar los planteamientos del Plan Estratégico en su tercer año de vigencia, para convulidar o adaptar los retos, objetivos y estrategias que definimos en 2004.

Tras esta fase inicial de confirmación o revisión-actualización de las líneas estratégicas estaremos en posición de avanzar en el proceso abordando la concreción de los objetivos anualizados, el despliegue operativo de los mismos y los programas y presupuestos que conformarán el PG 2007.

La existencia de un Proyecto Estratégico favorece significativamente la elaboración del Plan de Gestión 2007, si bien, las actuaciones operativas y de detalle deben enmarcarse en el contexto general previsto a corto plazo y en las situaciones concretas por las que atraviesan las cooperativas, complementando los grandes vectores de actuación estratégica con dinámicas puntuales de implantación y profundización (Modelo de Gestión, Planes de Formación, Evaluaciones EFQM, Tecnologías de la Información y Comunicación, Planes de Seguridad Laboral, etc.).

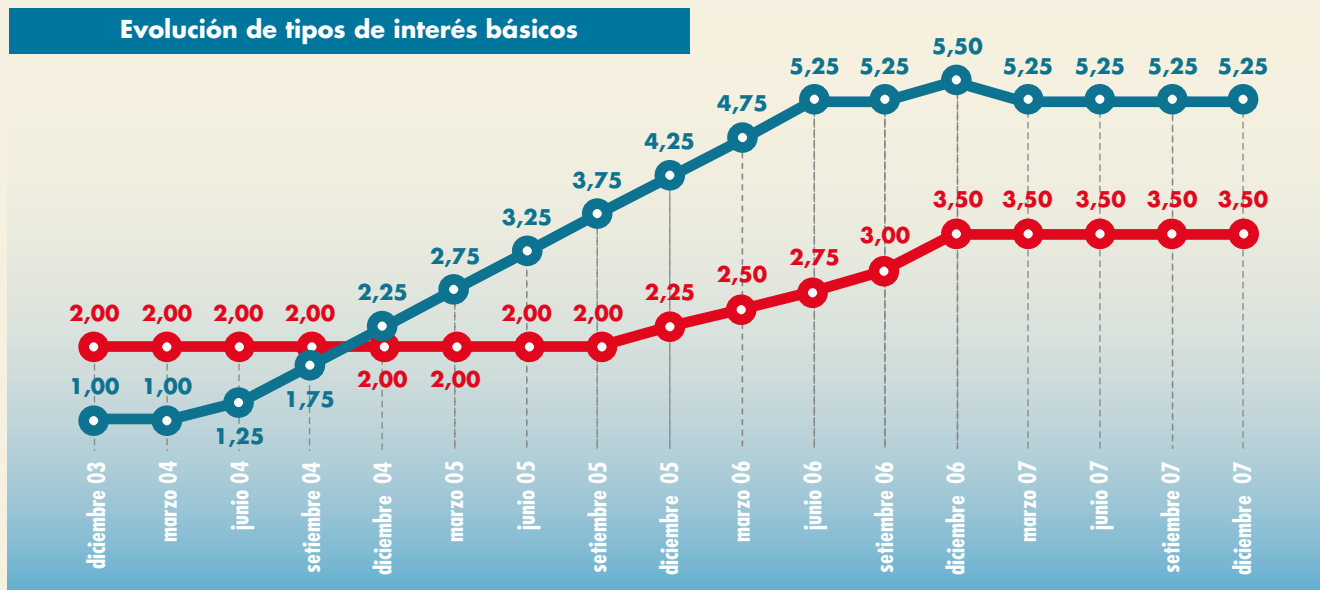
CONTEXTO EXTERNO

ESCENARIO MACROECONÓMICO MÁS PROBABLE PARA EL AÑO 2007

La elaboración del Plan de Gestión debe contemplar necesariamente los impactos previsibles de la evolución del entorno macroeconómico a corto plazo en las actividades que en general apunta a un escenario internacional que conserva una tendencia claramente favorable con los siguientes comportamientos más destacables:

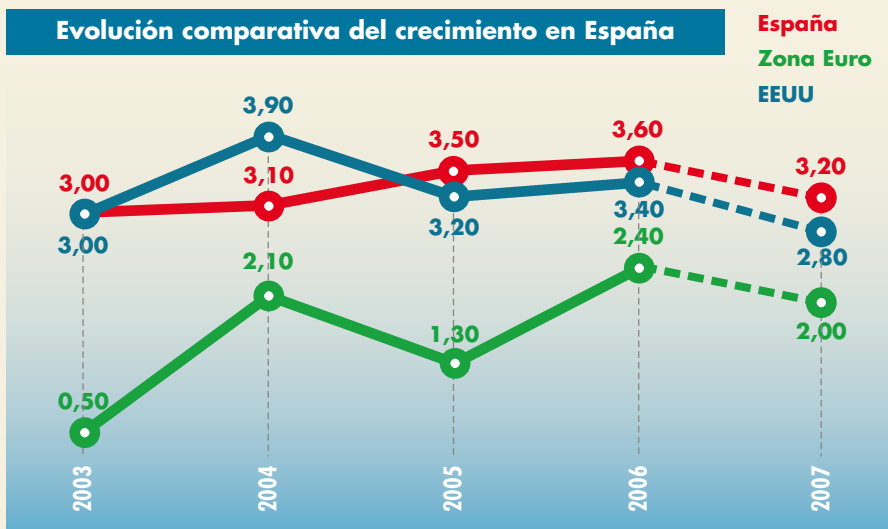
- Crecimientos más moderados que en 2006 en EE.UU., Europa y Japón y parecidos en China y Asia.
- Próximo techo de la progresiva elevación de los tipos de interés en EE.UU. en torno al 5,25% y en el 3,5% en la UEM.

Evolución de tipos de interés básicos



- Ligera desaceleración del crecimiento en España pero todavía con ritmos de progresión significativos del consumo privado, inversión en bienes de equipo y en construcción.
- Elevado precio del petróleo, la energía y las materias primas como los metales y productos básicos no combustibles.
- Un euro parecido al nivel del 2006 respecto al dólar (en torno a 1,25 \$ como media en 2007).

Evolución comparativa del crecimiento en España



EN 2007 AFRONTAMOS EL TERCER AÑO DEL CICLO ESTRATÉGICO EN UN CONTEXTO EXTERNO TANTO INTERNACIONAL COMO ESTATAL FAVORABLE QUE NOS DEBE CONDUCIR A ESTABLECER LOS OBJETIVOS E IMPULSAR LA GESTIÓN EN POS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

CONTEXTO EXTERNO

RIESGOS PRINCIPALES

A pesar de las expectativas favorables los riesgos principales que podrían alterar estas perspectivas positivas se centran principalmente en:

- La acumulación de presiones inflacionarias en las economías avanzadas que exijan medidas monetarias más contundentes y frenen en exceso los niveles de actividad.
- Las repetidas perturbaciones en la oferta de petróleo elevando al alza los precios internacionales con posible sincronía entre demanda alta e interrupciones de producción.
- La persistencia de los altos precios de los productos básicos no combustibles (dentro del comercio mundial éstos representan el doble que los combustibles).
- El agravamiento de los riesgos geopolíticos latentes (Irán, Líbano, etc.)
- Las posibles burbujas inmobiliarias con mercados sobrevalorados en EEUU, España, Irlanda, Reino Unido, etc.

En este marco general cada Cooperativa debe profundizar en sus implicaciones sectoriales y características particulares analizando aspectos tales como:

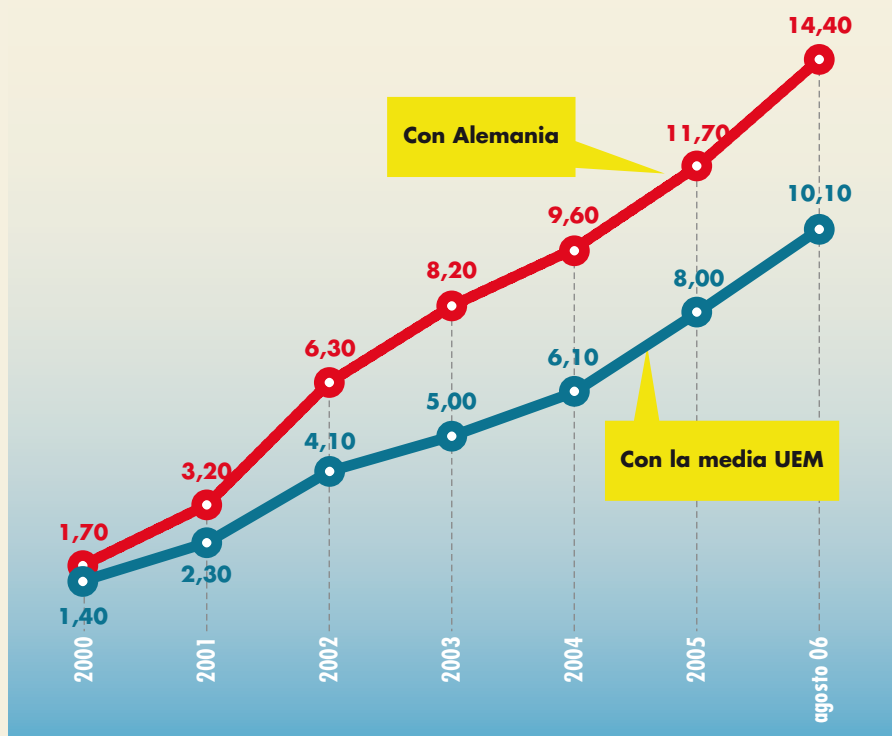
- Las previsiones macroeconómicas que afectan especialmente a los mercados en que estamos presentes o queremos introducirnos.
- Los cambios estructurales en los escenarios geopolíticos tales como la ampliación de la Unión Europea (Rumanía y Bulgaria) y las aproximaciones de Turquía y Rusia.
- La creciente importancia económica de los países emergentes (China, India, Brasil, etc.) y la posible creación de mercados únicos con alteraciones arancelarias, etc.
- Las tendencias y movimientos previsibles que realizarán nuestros clientes y competidores a corto y medio plazo.
- Las amenazas y oportunidades que ofrecen las dinámicas derivadas de la globalización, los modelos de despliegue internacional que hemos planificado, y especialmente las alternativas y posibilidades de mejora de costes a través de los aprovisionamientos externos.
- La creciente presión de la oferta alternativa desde países de bajo coste cada día más tecnificada.
- Los impactos de los precios generales (petróleo, energía, acero, chapa, cobre, aluminio, níquel, etc.) y de los que son específicamente significativos para cada actividad.
- La evolución de las paridades monetarias en áreas diferentes al euro con especial relevancia de la evolución del dólar (que previsible mantendrá su debilidad contra el euro) y de sus implicaciones en otras monedas.
- La importante pérdida de competitividad derivada del diferencial inflacionario acumulativo de la economía española frente a sus socios de la zona euro.

PESE A LA POSITIVA EVOLUCIÓN GENERAL DEL CONJUNTO DEL GRUPO INDUSTRIAL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, DONDE LA MAYORÍA DE LAS COOPERATIVAS HA MOSTRADO NIVELES DE CRECIENTES DE ACTIVIDAD Y RENTABILIDAD, NO PODEMOS OLVIDAR EL DETERIORO SUFRIDO POR OTRAS COOPERATIVAS CUYO RELANZAMIENTO REQUIERE MEDIDAS URGENTES DE AJUSTE Y DE RECONDUCCIÓN.

Evolución comparativa del IPC armonizado / Tasa interanual



Diferenciales acumulados del IPC armonizado de España con Europa Alemania (base 1999)



LA GESTIÓN INTERNA DE LOS NEGOCIOS

Con independencia de los diferenciales de competitividad basados en los modelos de negocio innovadores y dominios tecnológicos estructurales, las ventajas competitivas más convencionales se forjan en la gestión interna de los negocios, en los costes y en la capacidad de respuesta en torno a cuatro factores que, a su vez, condicionan en buena medida la Política Retributiva:

- La inflación y los gastos de personal
- El calendario laboral
- Los niveles de productividad y rentabilidad
- El equilibrio financiero

Pese a la positiva evolución general del conjunto del Grupo Industrial en los últimos años, donde la mayoría de las cooperativas ha mostrado niveles de crecientes de actividad y rentabilidad, no podemos olvidar el deterioro sufrido por otras cooperativas cuyo relanzamiento requiere medidas urgentes de ajuste y de reconducción.

Por ello, es necesario señalar que en este grupo de cooperativas es preciso atemperar su política retributiva adecuando sus costes laborales del 2007 a las situaciones reales que les imponen sus niveles eficiencia interna y las presiones sectoriales.

Esta necesaria adecuación puede llevarse a cabo mediante la combinación de los incrementos de los anticipos de consumo en 2007 -que no deben superar el IPC estatal interanual armonizado que se situará en torno al 3%-, con la elevación de horas en los calendarios anuales para neutralizar el coste anterior en las cooperativas que no lo puedan hacer a través de mejoras de productividad, o cuando la presión de los mercados les obligue a trasladar dichas mejoras a la reducción de los precios de venta.

CONTEXTO INTERNO

El segundo enmarque para elaborar el Plan de Gestión anual debe provenir de un análisis interno de las potencialidades, posición competitiva, y situación económico-financiera de cada uno de los negocios, factores que necesariamente deberán condicionar las políticas de actuación interna con una visión y compromiso de priorización de los objetivos a largo plazo sobre los cortoplacistas, de los intereses de la responsabilidad social asumida y de los de la Cooperativa como institución por encima de los individuales de sus socios trabajadores.

Las claves para la gestión de 2007, una vez más, se deben basar en nuestras capacidades de enfoque estratégico de los negocios para descubrir y aprovechar las oportunidades que se dan en los ámbitos de la profundización en la vivencia de nuestros valores, la innovación, la internacionalización, y el desarrollo de las TIC,s.

Igualmente, este análisis debe estar presidido por la prudencia y debe ser enfocado desde la perspectiva de la "Renovación y Competitividad Internacional".

En 2007 cabe considerar especialmente los proyectos de innovación y las dinámicas de I+D+i que hayamos definido para acelerar su desarrollo y avanzar hacia el cambio de la cartera de productos/servicios/modelos actuales y los procesos y/o habilidades clave en los que deseamos centrarnos.

En 2007 debemos realizar un esfuerzo importante de intensificación de estas actuaciones para responder a los retos de cambio tecnológico, renovación de nuestras propuestas de valor y reordenación productiva mundial derivada de la globalización que está impactando significativamente en muchas de nuestras actividades. En este sentido, la pregunta clave que debemos plantearnos es ¿qué valor añadido diferencial queremos aportar al mercado frente a nuestros competidores y cómo lo vamos a hacer?.

En definitiva, en 2007 afrontamos el tercer año del ciclo estratégico en un contexto externo tanto internacional como estatal favorable que nos debe conducir a establecer los objetivos e impulsar la gestión en pos de los objetivos estratégicos y tomar las medidas de adecuación y relanzamiento de nuestras actividades. **TU**

HACIA UNA POLÍTICA INDUSTRIAL PARA MCC

JESÚS CATANIA PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MCC

Durante el último cuatrienio la gestión de MCC ha girado en torno a una serie de líneas estratégicas: el desarrollo organizativo de MCC, el sentido de pertenencia a MCC, la gestión de equipos directivos, la política de innovación, el intercambio de experiencias y la imagen de MCC. Y en cada una de estas líneas estratégicas se han producido avances constatables.

Así, recientemente se ha puesto en marcha la nueva organización del Grupo Industrial, una adaptación organizativa que le dota de mayor flexibilidad y que pivota en torno a tres órganos de nuevo cuño, como son el Consejo Industrial, el Centro de Promoción y los Grupos de Interés Mutuo.

En cuanto al sentido de pertenencia, sigue adelante el proceso de reflexión en torno al "Sentido de la Experiencia", cuyo siguiente hito será la presentación y debate en la próxima Junta de Congressistas de la Ponencia correspondiente.

También se han hecho esfuerzos considerables en la gestión de equipos directivos a través de Otalora, esfuerzos orientados a la trasmisión de habilidades, conocimientos y competencias mediante programas básicos generales y programas complementarios específicos.

Con respecto a la política de innovación, se ha estimulado la puesta en marcha de nuevos centros tecnológicos, se ha aprobado el nuevo Plan de Ciencia y Tecnología, y se ha avanzado en el proyecto Garaia y en el nuevo Centro de Promoción.

Asimismo, cabe destacar el camino andado en el intercambio de experiencias a través de las comunidades de aprendizaje y las buenas prácticas.

Y, por último, también se puede apuntar que con respecto a la imagen de MCC se ha encargado un estudio cuyas principales conclusiones las conoceremos a lo largo del primer semestre de 2007.

UNA NUEVA POLÍTICA INDUSTRIAL

Estas han sido algunas de las orientaciones estratégicas del pasado; pero a mi juicio, hoy, uno de los retos principales de la Corporación se centra en la definición de una política industrial. Una nueva política que responda a la oportunidad que representa un nuevo escenario caracterizado por los cambios demográficos y medioambientales, la globalización, las deslocalizaciones o las TIC's. Porque de hecho, MCC se sitúa de pleno en ese escenario. Y lo hacemos con nuestros tres grupos: el Financiero, que se presenta con una estrategia regional; el de Distribución, con una estrategia Nacional; y el Industrial, que tiene una estrategia internacional. Es decir, tres grupos, tres actividades y tres estrategias diferentes. Pues bien, en el caso de los dos primeros al ser grupos más compactos, han tenido más fácil definir una política común de cara al futuro; sin embargo, el industrial al estar integrado por varios sectores, ha sido más difícil establecer una política industrial para saber qué tenemos que hacer como grupo industrial.

Y ciñéndonos al Grupo Industrial me gustaría trasladar algunas reflexiones personales. Veamos. Basta una mirada a la realidad de nuestro Grupo Industrial para constatar que más del 90% de las ventas se genera en cuatro sectores pertenecientes a los llamados sectores maduros: Electrodomésticos, Automoción, Construcción y Bienes de Equipo. Y las características comunes a estos sectores maduros son la búsqueda rabiosa del coste, la concen-



tración de empresas y, en general, la baja rentabilidad. Además de ser actividades que viven con la amenaza permanente de la deslocalización.

Para hacer frente a esta situación desfavorable nosotros recurrimos a la innovación. Pero la innovación continua, tan necesaria en estos sectores, cada vez es más fácil de imitar, y por tanto da una ventaja competitiva más corta en el tiempo. De manera que a veces es recomendable un concepto más radical de innovación, que permita cambiar las reglas de juego del sector.

Quiero extenderme un poco sobre el fenómeno de la deslocalización. Vaya por delante que nosotros no estamos deslocalizando. A la hora de buscar ventajas competitivas (calidad, coste, servicios y prestaciones) antes se recurría a las inversiones orientadas a la automatización, especialmente para reducir los costes de producción y así ofrecer un precio mejor que la competencia. Sin embargo, ahora se recurre a la deslocalización, que consiste en desmontar las plantas productivas de sus lugares de origen y trasladarlas a países donde la mano de obra es más barata.

Pero ¿qué ocurre en este caso? Analicemos la situación, paso a paso. Una empresa se va a China y fabrica más barato que las demás. Baja el precio de un producto y logra más cuota de mercado. ¿Qué hace el resto del sector ante esta realidad? Pues también baja el precio, pero como pierde rentabilidad, también se deslocaliza y al final terminan todos deslocalizados, con precios más bajos y con la misma participación en el mercado. Por tanto, un esfuerzo sectorial inútil.

La alternativa a esta situación, es decir instalar fábricas en países de bajo coste, es comprar en esos países. Es más fácil gestionar y te da más libertad de actuación, porque hoy compras en China pero mañana lo puedes hacer en otro lugar.

Otra reflexión. Si analizamos el ranking de las 10 mayores empresas de Euskadi de 1982 y de 2005, podemos ver que ha habido cambios importantes. En ese espacio temporal han aparecido y desaparecido 6 de las 10 empresas. Lo que significa que ha habido una transformación importante del tejido industrial

vasco. Sin embargo, en el caso de nuestras cooperativas, 7 de las 10 mayores en 1982 siguen en el ranking del 2005; las otras tres continúan cerca de la cabeza. Es decir, mientras el tejido industrial de Euskadi se transforma (a la misma conclusión llegaríamos analizando las listas de Europa o de Estados Unidos), el de MCC lo hace muy poco.

SINERGIAS INTERCOOPERATIVAS

En este nuevo escenario necesitamos desarrollar una nueva política industrial. Una tarea que le corresponde al Consejo Industrial –donde están representadas todas las Divisiones industriales– y cuyo principal objetivo será transformar nuestro tejido empresarial y encarar decididamente algunas de nuestras limitaciones.

¿Cómo? Transformar nuestro tejido empresarial significa básicamente buscar el desarrollo en nuevos sectores a través de la innovación y de la promoción de nuevas actividades. Pero creo que también podemos fortalecer los negocios maduros mediante la búsqueda constante de sinergias intercooperativas. En esa área tenemos un margen de mejora considerable. Y también tenemos que potenciar el papel de las cooperativas como tractoras en el proceso de lanzamiento de nuevas actividades a partir de su actividad básica, actividades que pueden alumbrar posteriormente el nacimiento de nuevas cooperativas.

Pero para transformar nuestro tejido empresarial también precisaremos de la generosidad que históricamente hemos demostrado en el lanzamiento de nuevas cooperativas. En los primeros tiempos del Grupo, las cooperativas que nacieron a partir de otras existentes pudieron desarrollarse porque éstas cedieron generosamente la titularidad de las nuevas a los socios que se incorporaron a estas nuevas cooperativas.

Necesitamos por lo tanto alumbrar nuevas actividades y cooperativas pero debemos hacerlo con sentido de anticipación, tal y como decía Jack Welch: "Construye tu propio futuro antes de que alguien lo haga por ti". Y Arizmendiarieta remachaba "el signo de la vitalidad no es durar sino renacer y adaptarse". **TU**

TRANSFORMAR NUESTRO TEJIDO EMPRESARIAL SIGNIFICA BÁSICAMENTE BUSCAR EL DESARROLLO EN NUEVOS SECTORES A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN Y DE LA PROMOCIÓN. PERO TAMBIÉN PODEMOS FORTALECER LOS NEGOCIOS MADUROS MEDIANTE LA BÚSQUEDA CONSTANTE DE SINERGIAS INTERCOOPERATIVAS.



SUPERAR NUESTRAS LIMITACIONES

Las cooperativas hemos estado siempre condenadas al éxito. Por nuestra forma de entender la empresa, por la propia naturaleza cooperativa, es prácticamente imposible, por muy mal que vayan las cosas, que los socios decidan en Asamblea extinguir su propia empresa. Y eso no lo hemos hecho nunca de forma activa, anticipándonos a la situación. Lo hemos hecho en varias ocasiones reaccionando a situaciones empresariales dramáticas. Afortunadamente, las reubicaciones societarias, la prestación de ayuda al empleo y otro tipo de esfuerzos solidarios intercooperativos han tenido el efecto deseado y hemos logrado a lo largo de nuestra historia no sólo mantener sino incrementar los puestos de trabajo en nuestras cooperativas. Y para seguir estando "condenadas al éxito", –y nuestro éxito es generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo– es obvio que en este nuevo escenario tendremos que ser más activos y redoblar nuestros esfuerzos de carácter intercooperativo en procesos de transformación de actividades con un futuro incierto.

Otro de los aspectos al que nos tendremos que enfrentar con más determinación es la situación de nuestros trabajadores en las filiales repartidas por el extranjero. Es un tema clave de cara al futuro. Y es que hemos crecido tanto que el 50% de nuestra plantilla no es cooperativista y eso afecta a nuestros valores fundacionales y a nuestra coherencia cooperativa. Por lo tanto, esa realidad nos tiene que mover a la acción para dar a esos trabajadores opciones de participación en sus empresas.



JARDUNALDIA ARGAZKITAN



6.



1. Hitzordua 10.00etan eginda zegoen, Donostiako **Kursaal** Batzar Jauregian. Eguraldia ederra, eguzkitsua eta temperatura bikaina. Ezin gehiago eskatu azaroan 6an egonda.

2 y 3. Lo primero es lo primero. Recoger la **documentación**, saludar a los amigos, y al tajo.

4. Los conferenciantes de la jornada. De izquierda a derecha, Pedro Luis Uriarte, Jesús Catania, Salvador García y José Ignacio Garate.

7.



5. Los oyentes. En torno a 150 personas.

6. Iragarkiak. Eguerdi inguruan kafea hartzeko atsedendia.

7. Foto de familia. Por las caras, el chiste ha debido de ser bueno.

8. Azken parada: jatetxea, noski. On egin eta datorren urtera arte!

8.



COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN... Y SERVICIOS

MIKEL OROBENGOA ORTUBAI

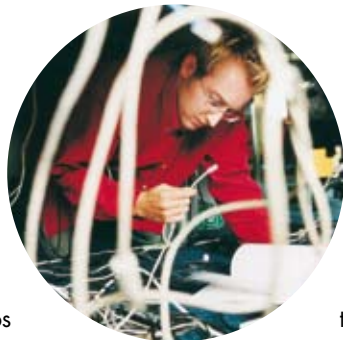
INNOVACIÓN EN SERVICIOS EMPRESARIALES AVANZADOS – ISEA S.COOP. DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y SERVICIOS EMPRESARIALES Y EDUCATIVOS.

EN LA ACTUALIDAD, EL SECTOR SERVICIOS CONSTITUYE LA BASE DOMINANTE DE LAS ECONOMÍAS OCCIDENTALES: YA SUPONE EL 68% DEL VALOR AÑADIDO BRUTO EN LOS PAÍSES DE LA OCDE Y EL 71,3% DEL VALOR AÑADIDO BRUTO DE LA UNIÓN EUROPEA, AL TIEMPO QUE REPRESENTA EL 70% DEL EMPLEO TOTAL EN LA UNIÓN EUROPEA.

Incluso en el caso de MCC, generalmente denominada como "Corporación Industrial" por los medios de comunicación, las actividades de servicios alcanzaban las 38.334 personas empleadas a finales del ejercicio de 2005.

Y es que el Sector Servicios tiene un enorme impacto en la competitividad global de las economías avanzadas. Así, la exportación de servicios está adquiriendo un creciente protagonismo en los intercambios comerciales internacionales: entre 1980 y 2005, el peso de los servicios en el volumen total del comercio creció del 15 al 19%.

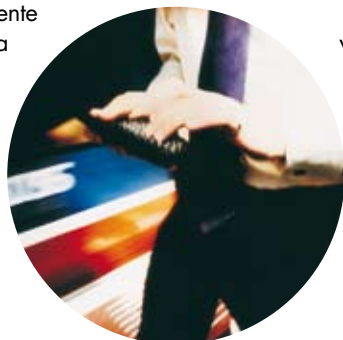
Adicionalmente, un estudio desarrollado por The McKinsey Global Institute revela que el Sector Servicios ha sido el contribuyente fundamental en la mejora de la productividad de los Estados Unidos en el período comprendido entre el año 2000 y el 2003. En efecto, de los siete sectores de actividad que más contribuyeron al crecimiento de la productividad, cinco correspondieron a actividades de servicios. Como



consecuencia, el Sector Servicios, ha sido la fuente principal de mejora de la productividad de la economía americana.

Si nos interesamos específicamente por el sector de los servicios a las empresas, cabe referir que constituye el mayor sector de actividad de la economía europea, habida cuenta que emplea a 55 millones de personas, cifra que representa el 55% del empleo total, comparado con la industria que representa el 29%, cerca de 29 millones de personas.

El sector de los servicios a las empresas también emerge como la principal fuente de generación de nuevos puestos de trabajo, compensando el impacto de la pérdida de empleo en el sector de la manufac-



tura. De hecho, las empresas de servicios pertenecientes a actividades tales como los Sistemas de Información, Telecomunicaciones, Investigación y Desarrollo son responsables de la creación de más del 50% de los nuevos empleos en los países occidentales.

Adicionalmente, del sector de los servicios a las empresas, cabría destacar los siguientes aspectos:

- **Su aportación al comercio exterior y a la balanza de pagos europea:** Los Servicios a Empresas constituyen el 26% del comercio internacional en la Unión Europea. De hecho, la balanza de pagos del sector presenta un saldo positivo y creciente en el período comprendido entre 1996 y 2004.
- **La aportación de su capacidad de regeneración a la economía europea:** La capacidad de emprendizaje del sector de servicios a las empresas constituye una de las bases fundamentales de la dinámica de renovación de la economía europea: Así, en el año 2000 se crearon 253.000 empresas de servicios en la Unión Europea, contra 81.000 nuevas empresas creadas en el sector industrial.
- **Su elevado nivel cualificación laboral:** El sector de los Servicios a Empresas incorpora una mayor proporción de empleados con estudios superiores que el sector industrial: En la Unión Europea representan 12,5 millones de personas, el 23% de la fuerza laboral, mientras que en el sector industrial presenta el 17% de sus plantillas.

Finalmente, hay que tener presente los efectos indirectos del Sector Servicios a empresas en la competitividad de la

industria, ya que las empresas de servicios interaccionan con las compañías industriales en todos los hitos de la cadena de valor de su actividad empresarial, condicionando su competitividad: Así, cerca del 30% de las ventas del Sector Servicios se realizan en el sector industrial.

De forma especial las empresas de servicios intensivas en conocimiento (consultoría, empresas de TICs, ...) juegan un papel fundamental en el desarrollo de la Innovación en sus empresas clientes. Por ello numerosos analistas consideran que las empresas de servicios intensivas en conocimiento constituye una segunda infraestructura de conocimiento existente en las economías occidentales, complementaria a la oferta de las Universidades y Centros Tecnológicos.

Además, cabe reseñar que la división histórica entre actividades de manufactura y servicios se está desvaneciendo: Para mediados de los años 90, los servicios implicaban cerca del 25% del valor añadido incorporado en los productos de manufactura. De hecho, el desarrollo de actividades de servicios constituye una estrategia que está siendo empleada por empresas líderes de manufactura como elementos esenciales de sus nuevas estrategias de competitividad y crecimiento.

LA ACTIVIDAD DE I+D E INNOVACIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS

A pesar de la creciente importancia de los servicios en las economías occidentales, el sector ha estado virtualmente ausente de las políticas públicas de Innovación. En efecto, pocos países de la OCDE disponen de políticas o programas que tratan específicamente la Innovación en los servicios.

Numerosas razones pueden ayudar a explicar este fenómeno, incluyendo la circunstancia de que las políticas tradicionales han enfatizado la necesidad de fomentar la Innovación Tecnológica en la manufactura. Adicionalmente, la actividad de I+D+i en el Sector Servicios presenta características específicas, entre las que cabría destacar las siguientes:

- La Innovación en los servicios presentan una naturaleza multidimensional, ya que se basan en la introducción de novedades en materia de concepto de servicio, modelos de negocio, organización, tecnología, interfase con el cliente y sistemas de suministro. Este fenómeno constituye un reto para las políticas tradicionales de Innovación.

- Existen importantes diferencias en la naturaleza de las innovaciones desarrolladas por las empresas de servicios con respecto a las innovaciones desarrolladas en el sector industrial: De hecho, las innovaciones de carácter no tecnológico o de carácter organizativo constituye las formas prevalentes de Innovación en las empresas de servicios.

Las formas tradicionales de protección de la propiedad intelectual, como pueden ser el registro de patentes, encuentran serias dificultades de aplicación al Sector Servicios en la medida en que los productos no adquieren una naturaleza tangible, susceptible de ser registrada.

Sin embargo, ciertos países pioneros comienzan a desarrollar políticas orientadas a fomentar la Innovación en el Sector Servicios, entre los que cabe destacar a Finlandia, Dinamarca, Irlanda y Noruega.

En Finlandia, por ejemplo, las líneas maestras para la política de la Inno-



vação elaboradas por el Ministerio de Comercio y Turismo reconocen la importancia de los servicios y la necesidad de llevar a cabo un desarrollo equilibrado del esfuerzo innovador en todos los sectores de su economía. Como consecuencia, TEKES, la principal agencia pública finlandesa para la financiación de la investigación y el desarrollo ha lanzado el Programa SERVE – Innovative Services, orientado al desarrollo del Sector Servicios, y dotado con 100 millones de euros.

Por su parte, en los Estados Unidos, The National Science Foundation ha lanzado un programa de Investigación Exploratoria en el ámbito de la Ingeniería de Servicios. La NSF pretende estimular el desarrollo de una comunidad de investigación académica en los ámbitos de la ingeniería, las matemáticas y las ciencias sociales con el propósito de mejorar la calidad, productividad, seguridad y competitividad del Sector Servicios en los Estados Unidos.

Finalmente, también la Comisión Europea considera que ha llegado el momento para llevar a cabo un serio esfuerzo por incorporar el Sector Servicios en la Agenda de las Políticas de la Unión Europea. Así, como parte de su programa de trabajo para la Presidencia de la Unión Europea, Finlandia ha llevado a cabo una intensa actividad tendente a lograr el reconocimiento de los Servicios como dimensión fundamental de la competitividad comunitaria y, con tal propósito, ha organizado un conferencia, celebrada los días 10 y 11 de noviembre en Helsinki, sobre "La Innovación en los Servicios".

Complementariamente, la Comisión Europea ha lanzado el pasado 26 de septiembre un "Grupo de Expertos" con el propósito de examinar las actuales políticas europeas de Innovación desde la perspectiva específica de los servicios, así como para establecer prioridades en la materia en el conjunto de las políticas de fomento de la competitividad que están siendo definidas por la Unión Europea.

En síntesis, cabe afirmar que no se puede ignorar por más tiempo el protagonismo del Sector Servicios en las economías avanzadas; y MCC tendrá que tener en cuenta esta realidad a la hora de elaborar sus políticas corporativas de innovación. **TU**

“
EL SECTOR DE LOS SERVICIOS, A LAS EMPRESAS TAMBIÉN EMERGE COMO LA PRINCIPAL FUENTE DE GENERACIÓN DE NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO, COMPENSANDO EL IMPACTO DE LA PÉRDIDA DE EMPLEO EN EL SECTOR DE LA MANUFACTURA.
 ”

POR PUNTOS

JOSE M^º LARRAÑAGA

A uno se le encoge el corazón al comprobar la desproporción entre el fallo cometido y el resultado fatal que ello conlleva. Una aceleración excesiva, un despiste momentáneo y la vida se evapora sin remedio o surge el inválido sujeto a su dolor de por vida. ¡Por un segundo! ¡por unos metros!... y la muerte negra que arrebató a los seres queridos para siempre (que tétrico resulta el "para siempre").

La cuestión es entender el porqué del desprecio al riesgo (muerte o invalidez) cuando nos ponemos tras un volante, cuando manipulamos una máquina o subimos a un andamio.

Alfred Hitchcock aseguraba que lograba transmitir la sensación de terror al público al hacerle conocedor del lugar donde se encuentra la bomba a punto de estallar, mientras el protagonista de la película lo ignora. La ignorancia del personaje del riesgo que corre produce en el espectador una creciente angustia que aumenta porque no puede avisarle del peligro. El espectador siente ganas de gritar al actor que no siga avanzando, que no se quede en ese lugar, que salga corriendo. Pero no lo hace porque sabe que no va a ser escuchado: está en un plano diferente de la realidad.

La angustia queda para el que mira y sabe y el dolor para el protagonista inconsciente.

PROTAGONISTAS

Ahora resulta que el quitar puntos del permiso de conducir reduce las muertes y los accidentes de carretera. ¿Es que acaso nos hace falta que nos amenacen con lo poco para concienciarlos de lo mucho? ¿Necesitamos del castigo para advertir el riesgo evidente? ¿Somos dueños de nues-



TODOS HEMOS VIVIDO MÁS O MENOS DE CERCA LA TRAGEDIA QUE SUPONE EL ACCIDENTE DE CARRETERA. LA ANGUSTIA DE CONTEMPLAR, CUBIERTOS POR UNA ENSANGRENTADA SÁBANA, LOS CUERPOS DE UNOS INFELICES QUE HAN CHOCADO CONTRA OTRO AUTOMÓVIL ES ATERRADORA.

tra conducta o seguimos los dictados de un guión escrito por otros?

Da la impresión que nuestra naturaleza necesita de un lento y doloroso aprendizaje para descubrir y valorar el peligro, aprendemos poco o nada individualmente y sólo generación tras generación, acumulamos mensajes que llegan a formar parte de nuestro ser, convirtiéndose en lo que llamamos instinto de supervivencia. Por eso huimos de las serpientes, no comemos alimentos con signos de putrefacción, ni nos aproximamos a un ser purulento, pero aceleramos antes de una curva por adelantar a otro conductor o nos distraemos recogiendo una moneda que se nos ha caído. A lo peor no nos damos cuenta que no hemos experimentado en nuestra vida ninguno de los riesgos antiguos, que es difícil encontrarlos con una serpiente de cascabel o un león salvaje en libertad. Nos queda el recuerdo instintivo pero carecemos del recuerdo consciente del zarpazo de la fiera. Y sin embargo ante la imagen de una víbora nos sobresaltamos con mayor rotundidad y celeridad

que ante el riesgo cierto de accidente.

La vida moderna ha eliminado unos riesgos pero ha hecho surgir otros. Algunos más sutiles y otros más evidentes para los que no está preparado nuestro instinto. Aún no hemos sido "educados" y, por tanto, actuamos con una inconsciencia suicida y una consciencia insensible.

Me temo que la comodidad, dejadez o superficialidad tengan más vigor y poder en nosotros que el raciocinio y la inteligencia. Parecemos niños inconscientes a los que los progenitores tienen que castigar sin postre para que dejen de jugar con la bomba y cuando nos pillan, cohibidos y dolidos nos rebelamos contra los que se toman la dudosa atribución ética de corregirnos y castigarnos.

Contaba y cantaba en unos extraordinarios bertsos el gran Lazkao Txiki que yendo al mercado de Ordizia se saltó un stop en la nacional uno y la guardia civil le detuvo en el arcén. "¿No ha visto usted la señal? -le dijo el agente- a lo que respondió "Sí, el stop ya lo he visto, ¡a los que no les he visto es a ustedes!". Es decir:

paro para evitar la multa, no por el riesgo que ello entraña.

¿Acaso necesitamos del castigo para aprender? ¿Acaso necesitamos castigadores que nos enseñen a pensar en nuestra seguridad? A la vista de la reducción de accidentes de carretera parece que sí.

El viejo lema de "No hagas a los demás lo que no quieras que te hicieran a ti" debería ser ampliado al nivel personal: "No te hagas a ti ahora lo que no quieras padecer luego" y evitar así esos infantiles lamentos que uno escucha con frecuencia: "Si hubiera estudiado"; "Si hubiera hecho más ejercicio físico"; "Si mi padre me hubiera obligado a esforzarme más"; "¡Si hubiera hecho caso de la señal!"; "¡Si hubiera parado!

INCONSCIENTEMENTE INCOMPETENTE

No tengo porque echar mano de la imaginación para hacerme una idea de lo que pasa por la mente de un inconsciente al conducir un vehículo de forma temeraria, me basta recordar multitud de ocasiones en los que me pico por un adelantamiento o me enzarzo en un ridícula y silenciosa competición de si llego en tanto tiempo a tal sitio. Recuerdo sustos, chiripas, desvíos y excesos de velocidad.

Posiblemente no más que la media pero eso no justifica haber corrido innecesarios riesgos para mi propia integridad y la de los demás.

Escarbando en mi proceder encuentro que me puede el orgullo, la envidia, la competitividad, incluso el miedo a ser tildado de pusilánime. Pretendo ser tan buen conductor que no necesita aminorar la velocidad cuando el piso esté mojado. Además mido con diferente rasero los comportamientos de los demás conductores con respecto a mí que los míos con respecto a ellos: si les adelanto es porque son lentos, si me adelantan es porque son temerarios. La razón no interviene mucho en mis actos y me dejo llevar por las emociones y los sentimientos. Soy más brusco si estoy cabreado y menos juicioso si estoy en fase hiperactiva. Tal vez sea un analfabeto emocional.

Es una tragedia que olvidemos la necesidad de educar nuestras emociones. Aprender a vivir es aprender a observar, a absorber las experiencias del entorno.

Alcanzar la madurez, el equilibrio y la responsabilidad exige "gestionar" las emociones. Nuestras decisiones, actos y reflexiones están influidas por nuestros estados de ánimo: las emociones preceden al razonamiento. Esto supone que si sabemos tratar adecuadamente la capacidad emocional seremos más dueños de nuestros actos y necesitaremos menos de

ES UNA TRAGEDIA QUE OLVIDEMOS LA NECESIDAD DE EDUCAR NUESTRAS EMOCIONES. ALCANZAR LA MADUREZ, EL EQUILIBRIO Y LA RESPONSABILIDAD EXIGE "GESTIONAR" LAS EMOCIONES. NUESTRAS DECISIONES, ACTOS Y REFLEXIONES ESTÁN INFLUIDAS POR NUESTROS ESTADOS DE ÁNIMO: LAS EMOCIONES PRECEDEN AL RAZONAMIENTO.

las motivaciones exteriores. Nos convertiremos en propietarios de nuestro comportamiento

No somos, afortunadamente, un ordenador o una máquina que a un mismo impulso corresponde una única respuesta. No es mejor conductor el más hábil con el volante sino el que domina mejor las situaciones de la carretera y sus propias reacciones. Y podemos mejorar sin que tengamos que esperar a que nos quiten puntos del permiso de conducir.

La inteligencia emocional contempla cuatro habilidades principales:

- Percepción y reconocimiento consciente de nuestras propias emociones.
- Capacidad para poner nuestras emociones al servicio de nuestros pensamientos. Integrar cálculo y sentimiento.
- Comprensión emocional. Conocerse uno mismo y entender al otro.
- Regular las propias emociones. Capacidad para manejar las emociones de manera eficaz.

Se trata de ser protagonistas

y propietarios de nuestras decisiones y de nuestros actos y no nos gusta que otros "conduzcan nuestro coche" aunque estos otros sean nuestras propias emociones desbocadas.

EL GUIONISTA

Hay quien se ha molestado en calcular el valor que los mandos militares han dado a la vida de sus soldados. Hitler, Franco, Stalin parece que muy poca, mientras que Rommel, Eisenhower e incluso Napoleón planteaban la estrategia de manera que las bajas entre su tropas fueran mínimas.

La estrategia es esencial para reducir los accidentes. Si en la carretera se prioriza la velocidad frente a la prudencia se le está llamando al accidente; si se exige el incremento de la producción (no confundir con el incremento de la productividad) antes que la seguridad, si prevalece la prisa sobre la rapidez, las consecuencias serán, inevitablemente, dolorosas para los protagonistas. No sólo mata la imprudencia de actor, también lo hace quien pone las normas y dicta las políticas. **TU**

LA SEGURIDAD EN LA EMPRESA ¿POR PUNTOS?

Hace muy pocos días una técnico de seguridad de una importante empresa cooperativa me confesaba encontrarse angustiada porque apenas nadie hacia caso de sus recomendaciones de seguridad. Recordé el comentario de Hitchcock y comprendí su malestar. Lamentaba la indiferencia de los protagonistas y de los "guionistas" que escribían las condiciones del rol de aquellos. Sugirió aplicar el mismo modelo de quitar puntos a los que fueran pillados saltándose las reglas de seguridad y, del mismo modo, descontar a las empresas puntos por incumplir sus obligaciones para con la seguridad.

La solución no es fácil en la práctica pero creo que debemos ser innovadores a la hora de luchar contra la plaga de los accidentes laborales, superando el ámbito punitivo e instintivo creando una cultura arraigada en los individuos y aceptada por las organizaciones como prioritaria.

Romper la incomunicación entre protagonistas y guionistas a través de la participación de todas las partes. Aprender un idioma común que posibilite el entendimiento. Y sobre todo comprometer a todos los implicados. Hacer que la técnico responsable no sienta la angustia de no ser escuchada acabando con el suspense en esta película real que es la vida.

EL CALENTAMIENTO DEL PLANETA HACE QUE CADA AÑO EN EL PLANETA SE DERRITAN 170 KILÓMETROS CÚBICOS DE HIELO Y SE REGENEREN SÓLO 58. EL CALENTAMIENTO DEL PLANETA SIGUE HACIENDO ESTRAGOS.

EUKENI OLABARRIETA

LOS GRITOS DEL



e

l sol de la primavera patagónica lame los kilómetros de hielo que conforman el glaciar Perito Moreno, uno de los más espectaculares del Parque Nacional de los Glaciares en la Argentina, y le adorna con una variedad de azulados que sólo la paleta de la

naturaleza y millones de años son capaces de conseguir.

El silencio espectral de las masas de hielo se ve roto por sus gritos de agonía. Unas veces suenan como tiros de escopeta, otras como truenos, y otras como si la tierra se resquebrajase. Son los gritos agónicos de una obra de arte de la naturaleza que está en regresión. Cada año pierde más masa de hielo que la que se forma y poco a poco van menguando como resultado del **cambio climático** y del **calentamiento global**.



GLACIAR

LOS GLACIARES

Los glaciares son masas de hielo formadas por la compactación de la nieve, un proceso que se pierde en la noche de los tiempos. El frío intenso y la presión hacen que la nieve modifique su estructura cristalina, se convierta en neviza, y a medida que la presión aumenta los cristales se hacen más grandes, cambia la refracción de la luz, y se azulean.

El clima terrestre no es estático y lleva experimentando modificaciones espontáneas muy fuertes a lo largo del cuaternario, originando glaciaciones y periodos interglaciares. La última glaciación terminó hace unos 15.000 años. El calentamiento natural que se inició después se ha visto acelerado por la actividad humana. El deshielo es más rápido y los glaciares están en retroceso. De los frentes de los glaciares Perito Moreno, Upsala, Onelli, Spegazzini, ... se desprenden continuamente enormes masas de hielo que flotan hasta su extinción por el gran Lago Argentino. Es un espectáculo impresionante. Cada año en el planeta se derriten 170 kilómetros cúbicos de hielo y se regeneran sólo 58. A más de mil kilómetros de distancia, en la provincia de Río Negro, en Bariloche, se pueden contemplar cientos de lagos, algunos enormes como mares interiores, que salpican un terreno montañoso en la cordillera andina. En su día fueron glaciares, hoy son lagos.

Las consecuencias del cambio climático serán dramáticas

O HACEMOS POLÍTICAS Y EMPRESAS SOSTENIBLES O TERMINAREMOS COMO LAS MASAS DE HIELO QUE SE DESPRENDEN DE LOS GLACIARES. ES UN PROBLEMA DE SUPERVIVENCIA.

para el planeta y sus moradores. El protocolo de Kioto intenta frenar las emisiones de CO₂, pero los últimos informes dicen que incluso los países firmantes están haciendo poco o nada. Tenemos hasta el 2012 para hacer los deberes, pero en la C.A.V. parece que ni siquiera los hemos iniciado.

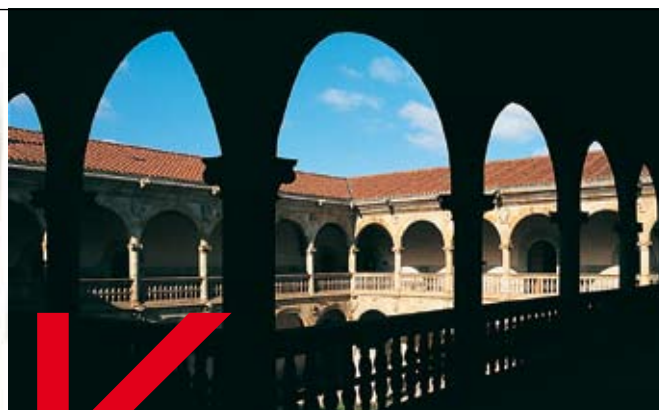
COOPERATIVAS Y CAMBIO CLIMÁTICO

Y nosotros ¿qué estamos haciendo? Las cooperativas que han sido pioneras en muchos aspectos, tienen aquí un reto vital. En un mundo globalizado, brutalmente competitivo, con empresas que luchan unas por la supervivencia y otras, poseídas de una avaricia sin límites por incrementar sus beneficios, no resulta fácil compaginar ecología y competitividad, pero es obligado hacerlo. O hacemos políticas y empresas sostenibles o terminaremos como las masas de hielo que se desprenden de los glaciares. Es un problema de supervivencia. No hay que limitarse a hacer bellos discursos ecologistas o a obtener certificaciones para adornar las recepciones de las empresas, hay que hacer políticas ecológicas reales, eficientes de cara a limitar nuestras emisiones y a preservar el medio ambiente, y teniendo siempre en la mente aquello que dijo un jefe siux : "La Tierra no es una herencia que hemos recibido de nuestros padres, es un préstamo de nuestros hijos". Es una cuestión de visión de futuro. **TU**



KARRERA BUKAERAKO PROIEKTUEN %11 ATZERRIKO ENPRESETAN GARATZEN DITUZTE MU-KO IKASLEEK

HORIETARIKO GEHIENEK MCKCO ATZERRIKO FILIALAK AUKERATZEN DITUZTE.



K

arrera Amaierako Proiektua garatzeak helburu bikoitza du ikaslearentzat, izan ere, titulazioan zehar landutako kompetentzia tekniko nahiz zeharkakoak ariketa gisa

integratu ahal izaten ditu enpresa munduan eta, horrekin batera, lan mundua hurbiletik ezagutzeko aukera errazten zaio.

Gaur egun, Enpresa Zientzietako Fakultateko eta Mondragon Goi Eskola Politeknikoko ikasleak inguruko enpresetan zein atzerrikoetan garatzen ari dira karrera amaierako proiektuak. Bigarren aukera horri heldu dioten ikasleei erreparatzen badiegu, joan den ikasturtean Mondragon Goi Eskola Politeknikoko 30 ikaslek gauzatu zituzten proiektuak gure mugetatik harantzago. Halaber, uneotan 39 ikasle ari dira beren proiektuak Europako enpresa, unibertsitate eta ikerketa zentroetan lantzen, Erasmus eta Leonardo programen bitartez.

Enpresa Zientzien Fakultateari dagokionez, 2005-2006 ikasturtean izan dute ikasleek lehenengo aldiz karrera amaierako proiektuak enpresen ingurunean garatzeko aukera. Aurreko ikasturtean, Oñatiko eta Irungo campusetan lizentziatura edo diplomatura osatu eta gero, guztira 61 ikaslek garatu dituzte euren proiektuak enpresetan, espezialitate desberdinetan: finantzak, marketina, erakundeen kudeaketa, nazioarteko merkataritza, logistika eta garraioa.

PROIEKTUAK MCKCO ATZERRIKO ENPRESA FILIALETAN

Modu orientagarrian, 05/06 ikasturtean 500 proiektu baino gehiago garatu ziren hainbat enpresatan. Proiektu horietatik %50 MCC Taldeko enpresetan egiten ari dira, eta %11 atzerriko enpresetan.

Gainera, aurtun proiektua gauzatu ahal izateko herrialde posibleen aukera zabaldu egin da: Finlandia, Danimarka, Holanda, Alemania, Erresuma Batua, Frantzia, Eslovakia, Polonia, Txekiar Errepublika eta Belgika. Izan ere, goi mailako ingeniariartzako 6 ikasle MCKco kooperatiben filialetan ari dira, iaz bezala: Cikautxo, Batz, Fagor Ederlan, Maier eta Eika: Erresuma Batuan, Txekiar Errepublikan, Polonian eta Eslovakian. **TU**

m
MONDRAGON
UNIBERTSITATEA



NAIARA GALPARSORO
INDUSTRI ANTOLAKUNTZAKO
INGENIARITZAKO IKASLEA
ZUZENDARI BERRIA

Naiara Mondragon Goi Eskola Politeknikoan Industri Antolakuntzako Ingeniaritza ikasten ari da eta, dagoeneko, karrera bukaerako proiektua gauzatzen ari da, Fagor Ederlanek Eslovakian duen plantan.

Zein proiektu ari zara garatzen?

Lehendabizi esan behar da Fagor Ederlanek nazioartekotze estrategia finkatu nahi duela Eslovakiako produkzio lantegiarekin. Planta barruan elkarlanerako oso baliagarria izango den plangintza ezartzen ari gara momentu honetan, Fagor Slovenskon SAP deritzona (ERP Enterprise Resource Planning), eta, horren bitartez, informazio sistema ezarriko da, produkzioko operazioetan oinarritutako hainbat negozio aktibitatearen informazioa jasotzeko. Nire proiektua sistema horren reportingaz arduraztean datza.

Ederlanen gaur egun arrakastaz inplantatuta dagoen informazio sistema honen eta eslovakiar sistemaren datuak bateratu eta alderatu behar ditut, SAP ezartzeko prozesuan laguntzeko.

Zer moduz moldatzen zara enpresan, Eslovakian kokatuta dagoen enpresa batean?

Egia esan, Eslovakia bezalako herrialde batean automozio enpresa batek izan zezakeen bilakaerari buruzko aurreiritzirik gabe iritsi nintzen. Hala

ere, nahiko sorpresa handia hartu nuen, batez ere bertako jendearen izaerari dagokionez. Oinordekotza historikoaren pisua handia da oraindik eta ez dute gure laneko filosofia konpartitzen. Dena den, oso irekiak dira eta esku zabalik hartu naute.

Nolatan animatu zinen proiektua atzerrian egiten? Zer eman dizu?

Proiektua atzerrian egiteko asmoa aspalditik nuen buruan. Bitxikeri moduan, nire izena atzerriko proiektuen zerrendan ikusi nuenean eta herrialdea Eslovakia zela jakin nuenean, mapan kokatu bezain laster hartu nuen bertara joateko erabakia.

Jakina da horrelako proiektu batek eskaintzen dizun eskarmentua ezin dela liburuetatik jaso, baina atzerrian lantzea are aberasgarriagoa iruditzen zait.

Oso gustura nago proiektuarekin, eta oro har ni kokatuta nagoen lan talde guztiak egiten ari den lanarekin. Enpresa goitik behera berrantolatzeko ardura hartu dugu eta horrek prozesu guztia bere osotasunean ezaugatzeko aukera eskaini dit. Nire proiektu konkretua gauzatzeaz gain, enpresa mailan niretzat ezezagunak ziren arlo asko neureganatu ditut, eta hori ere oso aberasgarria da.

Urteetan zehar liburuetatik jaso duzun ezagutza teorikoa errealitatean aplikatuta ikustea, ikasi duzun horrek enpresa bat aldatzeko, hobetzeko, erakitzeko balio duela ikustea unibertsitateko urte gogor horietan eginiko esfortzua eskertzeko sari bikaina da.

Bestalde, pertsonalki ere erronka galanta suposatzen du norberaren familia eta lagunengandik hainbeste kilometroa egotea. Hizkuntza berria, jende ezberdina, jateko bestelako ohiturak, hotza... ingurune berri batera egokitu beharrean aurkitu naiz eta ustekabean benetako lagunez inguratuta gainera. Bertakoak hain dira irekiak eta eskuzabalak!

Gainera, Europa erdian egoteak hainbeste atsegin ditudan inguruko beste hiri eta kulturak sakonago ezagutzeko aukera emango dit.

Zoriontsu nago hemen. Ziar nad Hronomen!



GORKA BADIOLA
INGENERITZA INDUSTRIALEKO IKASLE OHIA

2006ko urtarriletik irailera bitartean Txekian izan da Gorka, proiektua egiten, eta momentu honetan lanean hasi berri da beste enpresa batean.

Zer proiektu gauzatu duzu?

Bederatzi hilabetez egon naiz Maiarren, Txekian. Bertara joan nintzeanean Maier planta berri bat inplantatzeko prozesuan murgilduta zegoen. Bertan aurkitu nuena pabiloi huts bat izan zen, hau da, berriztatu eta egokitu beharra zuen pabiloi bat. Hori dela eta, nire proiektua berriztatzeko prozesuaren jarraipena egitea izan da, inplantazioa burutu ondoren prozesuaren eboluzioa egin ahal izateko, batik batik ikusteko non egon diren akatsak, zer hobetu behar den eta bar. Finean, etorkizunean antzeko proiekturen bat burutzeko asmoa egonez gero, abiapuntu bezala hartuko da orain eginiko azterketa.

Zer moduzko esperientzia izan zen Txekiakoa?

Txekiara proiektua egitera joan nintzen, baina bertan egin behar izan dugun lana ez da soilik proiektura mugatu, denetik egitea tokatu zaigu guztioi, horrelako egoeran dagoen enpresa batean, hau da, inplantazio prozesuan dagoen enpresa batean errekurtsioak oso mugatuak direlako.

Argazkian, ezkerretik hasita Raul Sevillano Muko ikaslea, Esther Olabarrieta Muko nazioarteko harremanetarako arduraduna, Josu Ocerin, Maier Txekiako Gerentea eta Gorka Badiola Muko ikaslea.

Egia esan, hori guztia espero nuen Txekiara abiatu aurretik eta, horregatik, arazoak arazo, enpresan oso ondo moldatu naiz.

Maier CZ-ko lehen taldean 7 lankide ginen, guztiok gazteak eta, nolabait esateko, familia bat osatzen genuen, elkarrekin ematen genuen-eta egun osoa, baita lanetik kanpo ere.

Enpresatik kanpo egiten genuen bizitzarekin ere oso pozik nago: gu Olomouc-en bizi ginen. 100.000 biztanle inguru dituen hiri unibertsitarioa da, eta neguan jende gazte asko eta oso giro ona aurkitu genuen. Gainera MCCko beste enpresa batzuk inguruan ezarrita daudenez (Eika, Copreci eta Tajo, adibidez), bertan lanean ari diren euskaldunekin batzen ginen eta koadrila polita osatzen genuen.

Zer iruditu zaizu enpresa mundua?

Profesionalki nire lehen esperientzia izan denez, gauzak beste ikuspuntu batetik ikusten lagundu dit, baina batez ere bi aspektu azpimarratuko nituzke. Alde batetik, enpresa berri baten sorreran parte hartzean hainbat arlo ezberdini buruz ikasteko izan dudana aukera zoragarria izan da. Eta, bestalde, atzerrian lan egiteak eman didan aberastasuna aipatuko nuke: atzerriko hizkuntzak erabiltzen, lan egiteko beste filosofia batzuk ezagutzen, etab. Nire ustez, gaur egun enpresek asko baloratzen dute atzerrian esperientzia edukitzea eta, beraz, profesionalki aukerak bilatzeko orduan oso lagungarria dela deritzot. Zorionez, nire kasuan hala izan da behintzat, proiektua bukatu eta hilabete batera beste enpresa batean lanean hasteko aukera eman didate eta.

Pertsonalki esperientzia ahaztezina izan da, pertsona moduan hazteko balio izan didalako. Horretaz gain, ezagutu ditudan pertsonak ez ditut sekula ahaztuko, izan ere, esperientzia honekin irabazi dudana garrantzitsuena horixe izan dela uste dut: ezagutu dudana jendea.

ENTREVISTA

EL PASADO MES DE OCTUBRE ALEX ARANZABAL INGRESÓ EN LA "REAL SOCIEDAD BASCONGADA DE AMIGOS DEL PAÍS" CON UNA LECCIÓN SOBRE VALORES Y DESARROLLO EMPRESARIAL, BASADA EN UN ESTUDIO REALIZADO A CERCA DE 300 DIRECTIVOS DE EMPRESAS INTEGRADAS EN MCC.

T.U. LANKIDE

ALEX ARANZABAL
ECONOMISTA



"LOS VALORES TAMBIÉN APORTAN COMPETITIVIDAD"

¿Por qué una tesis sobre los valores en los directivos de MCC?

Soy economista de formación, pero además también por vocación. A día de hoy, lamentablemente, empresa y empresarios son términos que, frecuentemente, siguen sin tener buena prensa entre nosotros. Sin embargo, creo firmemente en la función social de la empresa. Es una fuente de riqueza y empleo fundamental para nuestras sociedades. Otra cuestión crucial es la de analizar cómo podemos crear las condiciones para el desarrollo humano en la empresa, sin olvidar que ésta queda sometida a las leyes de la economía y que, por lo tanto, ha de ser competitiva.

Con ese punto de partida, la experiencia de MCC es campo de estudio único en el mundo. Sois una experiencia exitosa en lo económico, pero partiendo de una tipología de organización económica singular. Las cooperativas se han ido creando en torno a unos valores muy concretos que les aportaban una dimensión diferente.

¿Y qué aportan los valores en la gestión de las empresas?

Los valores aportan una forma de trabajar y de vivir el trabajo. También aportan cultura empresarial, generan un estilo de liderazgo compartido y nos orientan hacia nuestra visión, entre otras muchas ventajas. En cualquier caso, creo que lo resumiría en que pueden ser una fuente de ventaja competitiva duradera, que sea compatible con el desarrollo humano y profesional de las personas a través de su trabajo.

¿Podrías enumerar algunos valores presentes en la cultura de la empresa vasca?

Hay muchos valores, pero algunos ejemplos importantes pueden ser la iniciativa, el trabajo, el esfuerzo, la capacidad de superación, la perseverancia, la imaginación, el aprendizaje, la responsabilidad individual y la responsabilidad social.

LOS VALORES APORTAN UNA FORMA DE TRABAJAR Y DE VIVIR EL TRABAJO. TAMBIÉN APORTAN CULTURA EMPRESARIAL, GENERAN UN ESTILO DE LIDERAZGO COMPARTIDO Y NOS ORIENTAN HACIA NUESTRA VISIÓN.

que hay diferencias significativas entre los valores de los directivos más jóvenes, es decir los que tienen menos de 10 años de experiencia en la gestión, y aquellos que ya llevan varias décadas ocupando cargos de responsabilidad.

¿Para cuándo la tesis sobre el resto de trabajadores de las cooperativas?

Esa es una cuestión muy interesante. De hecho lo recojo en las futuras líneas de investigación que enumero en la parte final de mi tesis. Creo que es un estudio necesario para MCC y que además puede ser un buen ejercicio de debate y confrontación, eso sí, siempre orientado al crecimiento. **TU**

DIRECTIVOS MCC

¿Cuál es el perfil del directivo de MCC?

Al hacer la tesis conseguí una muestra de 285 directivos de MCC. El perfil resultante es el de personas que dan mucha importancia al trabajo, a la responsabilidad, al desarrollo de la sociedad en la que viven y al valor de la persona; en definitiva, todos ellos son valores que tradicionalmente han estado arraigados en el País Vasco.

¿Se distingue mucho de un directivo convencional?

Depende de qué consideramos un directivo convencional. Pero en general parece que los de MCC son más "avanzados" que los típicos directivos del "orden y mando sin escuchar". No obstante, hoy en día las cosas están cambiando y cada vez más empresas que no son cooperativas se están subiendo al carro de una gestión más inteligente y humana que se centra en optimizar la función de las personas en las empresas.

En general ¿son coherentes en sus comportamientos con los valores declarados?

Sí. Por la metodología de trabajo y las herramientas de análisis que he utilizado, hay que considerar que los valores declarados se basan efectivamente en comportamientos reales.

Sin embargo, en la línea de esta pregunta, quedan interesantes flecos para la profundización. Por ejemplo, comparar los valores de los directivos con los de los trabajadores cooperativistas que no tengan una elevada responsabilidad de gestión, o hacer un estudio más profundo del efecto del paso del tiempo sobre las nuevas generaciones de directivos de MCC.

Los tiempos han cambiado, y siguen cambiando. ¿Los valores permanecen?

Los valores pueden cambiar y de hecho lo hacen en la mayoría de las ocasiones. Lo que sucede es que, en general, los casos de modificación de valores son procesos lentos que se van fraguando poco a poco. Las excepciones a esta regla se suelen dar en las empresas que se ven interpeladas de forma brusca por un cambio del entorno como la aparición de nuevas tecnologías o de nuevos competidores. En estos casos bruscos de cambios de valores, en el fondo, nos situamos cerca de los procesos típicos de cambio organizacional en general.

¿Qué futuro le auguras a los valores en MCC?

Estoy firmemente convencido que pueden jugar un papel protagonista en la batalla de la competitividad que estamos teniendo en una economía claramente globalizada. Una buena dirección y gestión por valores pueden hacer que de un mismo grupo humano se pueda pasar del 5 raspado a llegar a obtener resultados extraordinarios.

Además, creo que a día de hoy MCC está en un momento crítico de relevo generacional. De hecho, del estudio se desprende

“Modan jarri dira baloreak”

Nola ikusten duzu gazteak baloreei dagokienez?

Nahiz eta topikoa iruditu, aldaketa nabarmena izaten ari garela uste dut. Pare bat baloreen gainbehera aipatzekotan, lana, erresponsabilitatea eta iniziatiba aipatuko nituzke. Gero eta gehiago, gure arazoak kanpotik konponduta etorri behar direla uste dugu. Baliteke, gure gizartean publikotasunak eta inisutuzioek duten pisu galanta gehiegizkoa izatea. Epe ertainean horrek edozein gizarteren giharra eta energia naturala moteldu dezake. Publikotasunaren erresuma honek, gazte jendea funtzionario izan nahi izatera darama eta hori gure gizartearentzat adierazle kaltegarria da.

Etorkizunean ere baloreek garrantzia izango dute enpresaren kudaketan?

Nire ustez, baietz esango nuke. Bizitzen ari garen "Sociedad del Conocimiento" delakoan ekonomia global batean konpetitzeko irramintak gero eta murriztagoak dira: prezioa, teknologia eta abar gero eta amankomunagoak dira eta erraz kopiatu daitezke. Aldiz, giza jarrerak eta balioak epe luzerako abantaila iturri izan daitezke.

5 urteko ume bati nola azalduko zenioke baloreak zer diren?

Gaur egun bada nahiko nahaste-borraste baloreen definizioaren inguruan, gainera, modan jarri diranez, honezkerok jende guztiak egiten dau berba baloretaz bakoitzak bere kontzeptu eta definizioekin.

Ume txiki bati esango nioke, baloreak gure erabakiak hartzeko dauzkagun kriterioak direla. Erabaki bat hartzen dugun bakoitzean gure balioak martxan jartzen ditugu. Kuadrillan, lanean, bikotetarekin, edo beste edozein testuingurutan gainean daramatzagu gure balioak. Gure nortasunaren funtsa dira eta gure eguneroko akzioekin adierazi egiten ditugu.

DAÑOS A LA SALUD

AGENTES FÍSICOS



ENTENDEMOS POR AGENTES FÍSICOS AQUELLOS FACTORES AMBIENTALES QUE SE MANIFIESTAN EN FORMA DE ENERGÍA (RUIDO, VIBRACIONES, RADIACIONES, TEMPERATURA, PRESIÓN, ETC.); A DIFERENCIA DE LOS QUÍMICOS CUYA ACCIÓN PROVIENE DE SU ESTRUCTURA ATÓMICA O MOLECULAR, Y DE LOS BIOLÓGICOS, CUYA ACCIÓN RESIDE EN SU MATERIAL GENÉTICO. LA PRESENCIA DE ESTOS AGENTES FÍSICOS EN EL MEDIO LABORAL, EN MAYOR O MENOR MEDIDA, PUEDE REPRESENTAR UN RIESGO SIGNIFICATIVO PARA LA SALUD DE LOS TRABAJADORES EXPUESTOS.

V

amos a ir analizando los agentes físicos más frecuentes en nuestras empresas junto con los efectos más habituales y conocidos sobre la salud de los trabajadores expuestos.

RUIDO

Con mucho, el agente físico de riesgo más habitual en el entorno laboral industrial. El ruido se mide en decibelios. Desde hace mucho tiempo sabemos que la exposición mantenida en el tiempo a ruidos de nivel alto (superiores a los 80 decibelios), acaba dañando el oído interno y provocando una sordera irrecuperable.

Esta afectación auditiva es progresiva, comenzando habitualmente en frecuencias altas en torno a los 4.000-6.000 Hz, pero que, si no tomamos medidas de protección auditiva adecuadas, termina también afectando a las frecuencias auditivas más bajas, esto es, las frecuencias que se utilizan en la conversación humana normal, con el consiguiente aislamiento social al tener dificultades para seguir diálogos, conversaciones, radio y televisión, etc. Además, este tipo de sordera, al estar dañado el sistema de percepción neurológica del sonido, no puede ser corregida por técnicas médicas o quirúrgicas, debiendo ser catalogado el daño como irreversible.

Como **medida preventiva**, desde los Servicios de Prevención insistimos en la importancia de utilizar una adecuada protección auditiva frente al ruido, buscando siempre aquellos equipos que siendo eficaces sean a la vez cómodos de llevar y con los que el trabajador se encuentre a gusto. En ningún caso es una protección auditiva correcta la utilización de radios o equipos de música portátiles, como erróneamente se cree por algunos trabajadores, ya que lo único que se consigue es sustituir un ruido por otro: lógicamente, si se quiere amortiguar el ruido de fondo de la empresa, se tiene necesariamente que colocar el volumen de estos pequeños equipos de sonido muy alto (el ruido será más agradable para el que lo escucha, pero en intensidad igual de perjudicial para su oído interno).

“

ES MUY IMPORTANTE UTILIZAR UNA ADECUADA PROTECCIÓN AUDITIVA FRENTE AL RUIDO, BUSCANDO SIEMPRE AQUELLOS EQUIPOS QUE SIENDO EFICACES SEAN A LA VEZ CÓMODOS DE LLEVAR Y CON LOS QUE EL TRABAJADOR SE ENCUENTRE A GUSTO. EN NINGÚN CASO ES UNA PROTECCIÓN AUDITIVA CORRECTA LA UTILIZACIÓN DE RADIOS O EQUIPOS DE MÚSICA PORTÁTILES.

”

¿QUÉ APORTAN A LAS COOPERATIVAS?

Anualmente Lagunaro Mondragón, con el objeto de facilitar la labor de las personas asignadas a las funciones y tareas de seguridad y salud de sus empresas asociadas, define y desarrolla guías, manuales y otra serie de herramientas que, una vez son aprobadas por el Comité Técnico, se difunden a través de la página Web.

Durante el 2006, se han elaborado, entre otras las siguientes:

Guía sobre atmósferas explosivas ATEX

La guía va dirigida a todas las empresas en las que la existencia de sustancias inflamables puede dar lugar a la formación de atmósferas explosivas peligrosas y que, por ello, están expuestas a riesgos de explosión. Incluye la identificación de las situaciones más habituales en las que pudiera dar lugar a una atmósfera explosiva así como las actuaciones a realizar para el control de las mismas.



Buenas Prácticas para la elevación de cargas accesorios de elevación

Pretende ser una herramienta de ayuda tanto para técnicos como para usuarios en general en las situaciones que requieran la realización de movimientos de cargas suspendidas mediante el uso de accesorios de elevación.

El enfoque de la Instrucción, de carácter eminentemente práctico, incide principalmente en las aplicaciones prácticas desde las actitudes de conocer, entender, preparar, aplicar y controlar el uso de los accesorios de elevación con el fin de, eliminar o en su defecto reducir las potenciales situaciones de riesgo laboral, mediante la aplicación de hábitos seguros de trabajo o buenas prácticas.



Procedimiento de Evaluación de riesgo por Exposición a ruido

Control del riesgo: El objeto de este documento es establecer un procedimiento de evaluación de exposición laboral al ruido ajustado al RD 286/2006. En él, además de los resultados de las mediciones, se consideran la utilización por parte del trabajador de la protección auditiva y otros aspectos de gestión del riesgo (información y formación, vigilancia de la salud, verificación del uso de la protección auditiva, procedimiento de selección de la protección auditiva, etc.). Si la gestión del riesgo es adecuada, podemos calificar el riesgo como controlado.



VIBRACIONES

Las vibraciones tienen distintos efectos sobre la salud de los trabajadores en función de la frecuencia de dichas vibraciones. Los efectos más conocidos y estudiados de las vibraciones son los siguientes:

- Algunas vibraciones de cuerpo entero son las responsables del típico cuadro de "mareo de autobús": con náuseas y vómitos, vértigo con malestar general, visión borrosa, dolor de cabeza, pérdida de equilibrio, etc.
- Otras vibraciones más localizadas, sobre todo en manos-muñecas, producen alteraciones en la arterias dando lugar a cuadros clínicos con problemas circulatorios periféricos: dedos fríos de color "blanco", dolorosos, con pérdida de la capacidad de manipulación y del tacto.
- Por último, existen otras vibraciones que afectan a los nervios periféricos dando lugar a cuadros de "hormigueos", dolor, pérdida de fuerza y en ocasiones también alteraciones en los huesos (principalmente de la muñeca).



ILUMINACIÓN

Lógicamente una iluminación deficiente va a condicionar sensiblemente la calidad de ciertos trabajos que requieren precisión y destreza, con una buena agudeza visual. Sin una iluminación adecuada aparecen cuadros de fatiga visual, conjuntivitis, dolor de cabeza, picor ocular, irritación, lagrimeo, etc. No nos olvidemos que la falta de una iluminación adecuada puede aumentar la probabilidad de sufrir un accidente laboral.

TEMPERATURA

Trabajar en temperaturas extremas, tanto por exceso como por defecto, alteran sensiblemente las condiciones fisiológicas y metabólicas del cuerpo humano que debe mantener en todo momento una temperatura constante de aproximadamente 36 grados. Tanto el calor excesivo (con cuadros de hipertermia, insolación o "golpes de calor", en su punto más extremo), como las bajas temperaturas (con cuadros de hipotermia o congelaciones periféricas, si no usamos una protección adecuada de ropa y calzado), pueden darse en aquellos trabajados que deban realizar su trabajo en estas condiciones térmicas tan adversas, cuando fallan los mecanismos de termorregulación interna del cuerpo humano.

RADIACIONES IONIZANTES

Llamamos radiaciones ionizantes a aquellas radiaciones tan energéticas que son capaces de ionizar los átomos que atraviesan, al arrancar de sus órbitas alguno de sus electrones. Son con mucho las más peligrosas para la salud, pero a su vez fácilmente controlables si usamos las medidas de protección adecuadas. En este tipo de radiaciones incluimos los rayos gamma emitidos por sustancias radiactivas (por ejemplo, en las centrales nucleares) y también los rayos X y las radiaciones ultravioletas más energéticas (ultravioletas tipo C).

RADIACIONES NO IONIZANTES

En este grupo tenemos al resto de radiaciones electromagnéticas. En general, estaríamos ante un grupo de radiaciones menos peligrosas para la salud humana y en algunos casos incluso inocuas. Si bien, existen estudios que ligan la exposición a radiaciones ultravioletas de baja frecuencia con el envejecimiento de la piel, aparición de cataratas o lesiones dérmicas; no tenemos tanta seguridad respecto a los efectos sobre la salud de las radiaciones de baja frecuencia (microondas, ondas de radio) o radiaciones de muy baja frecuencia como las utilizadas en telefonía móvil. De hecho, es un tema sobre el que se están realizando múltiples estudios en los últimos años, existiendo trabajos científicos en los que se relaciona la presencia de efectos peligrosos para la salud humana con la exposición más o menos permanente a este tipo de radiaciones, junto con otros estudios en sentido contrario, donde no se ha podido constatar ningún efecto peligroso sobre la salud de personas expuestas con significación estadística clara cuando lo comparamos con población no expuesta. **TU**

TEMAS TRATADOS EN **NOVIEMBRE**

BATZORDE IRAUNKORRAK AZAROAREN 17AN EGIN ZUEN BERE OHIKO BILERA. HONA BERTAN ESAN-DAKOAREN LABURPENA.

PRESUPUESTO DEL CENTRO CORPORATIVO

En esta sesión se dio el visto bueno al presupuesto anual del Centro Corporativo. Un presupuesto que asciende a 7,96 millones de euros, con un incremento del 4% respecto a 2006. Caja Laboral financia el 65% y el resto de cooperativas el restante 35% a través de una cuota por puesto de trabajo para el año 2007 de 74,91 euros, lo que supone una variación respecto de la previsión para el ejercicio 2006 del 3%. Al margen de los números, hay que señalar que ha habido cambios reseñables. Así, el Departamento de Operaciones Internacionales pasa a denominarse Innovación e Internacionalización, e incorpora a éste las unidades de Coordinación de Centros Tecnológicos e Innovación y Tecnología, antes dependientes del Departamento de Innovación y Desarrollo, que desaparece. Y al Departamento de Secretaría Técnica se incorpora la unidad de Promoción Empresarial, antes dependiente del Departamento de Innovación y Desarrollo.

POLO DE INNOVACIÓN GARAIA S. COOP.

Esta sociedad se constituyó en el año 2000 como sociedad anónima, y el pasado mes de diciembre de 2005 se transformó en cooperativa de servicios empresariales, al considerar conveniente alinear el modelo societario de Garaia al de su promotor referencial MCC. Y en esta sesión de la Comisión Permanente se aprobó la asociación de la nueva cooperativa a la Corporación.

PLAN IMCC

Se trata de un proyecto que pretende impulsar la implementación de las TICs en nuestras organizaciones. Se inició en el 1997 y desde entonces el avance es muy significativo. Recientemente se ha realizado una recogida de datos (se hace cada dos años) de la cual se han extraído una serie de conclusiones que se presentaron en la reunión de este mes.

EVOLUCIÓN DE MCC

Como suele ser habitual se hizo un descargo sobre la evolución de MCC. Los datos de setiembre señalan que el conjunto de MCC se sitúa al 100% de las previsiones del PG en ventas; que hay una desviación positiva de puestos de trabajo de casi 2.500 empleos; que los excedentes del conjunto superan las previsiones; y que la cartera de pedidos sigue en buena línea. En esta ocasión se hizo un repaso del objetivo básico Rentabilidad.

OTROS TEMAS

En esta sesión también se abordaron otros temas. Se produjo el nombramiento de Belen Kortabarria que asumirá la dirección financiera de MCC cuando Miguel Angel Laspiur se jubile, en julio de 2007.

Sigue en marcha el proceso desencadenado tras la reflexión sobre el sentido de la Experiencia. Si en la reunión anterior se presentó el primer borrador de ponencia, en la sesión de este mes ya se ha dado por aprobada formalmente la ponencia una vez incorporadas las sugerencias planteadas por los miembros de la Comisión Permanente. **TU**

YA SE HA DADO POR APROBADA FORMALMENTE LA PONENCIA SOBRE "EL SENTIDO DE LA EXPERIENCIA" UNA VEZ INCORPORADAS LAS SUGERENCIAS PLANTEADAS POR LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN PERMANENTE

ZER DA BATZORDE IRAUNKORRA?



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

AKTIBO JARRAITZEKO AHOLKUAK

AKTIBO JARRAITZEKO AUKERAK UGALDUZ DOAZ: IKASKETA UNIBERTSITARIOAK, INTERNETEKO ATARI INTERAKTIBOAK EDO BOLUNTARIO GISA ARITZEA DIRA HORIETARIKO AUKERA BATZUK.

Zahartzea gaur egun ez da gaixotasun, zahartzaroko dementzia edo sexu nahirik ezaren baliokidea. Jose Saramago esaterako, 1998ko Literaturako Nobel sari-duna, erretiratu ondoren hasi zen idazten. Saramago, baina, ez da adibide bakarria, beste artista askok ere gailurra egin dute adinean aurrera egin dutenean.

Teorian, erretiroa hartu ondoren urte mordoxka izaten da paseatu, ilobekin txangoak egin edo bestelako jardueraz gozatzeko. Oraindik nahi beste ez badira ere, alternatibak ugalduz doaz: ikasketa unibertsitarioak, Interneteko atari interaktiboak edo boluntario gisa aritzea dira horietako aukera batzuk.

UNIBERTSITATEAN, 60 URTEKO IKASLEAK

Egun, 55 eta 80 urte bitarte dituzten 35.000 gizon-emakume joaten dira egunero-egunero Unibertsitateara edo Adinekoen Ikasgeletara. Euskal Herriko Unibertsitateak, adinean aurrera doan jendearentzako eskaintza bereziak ditu, matrikulen prezioa erdiraino jaitzita eta beraiei interesei egokituriko curriculum proiektu bereziarekin. Ikasleak lan taldean aritzen dira eta, eskuliburuak eta azterketek baino garrantzi handiagoa dute eztabaida eta hitzaldiek. Kasurik gehienetan, helburua ez da titulu akademikoa lortzea, baizik eta jakinduriaraz jabetzea eta trebeziak trukatzeko.

Mota askotako ikasleak matrikulatzen dira eta, unibertsitateak eskainitako datuen arabera, ikasketa hauek egiten dituzten ikasleek %8k ez du inolako prestakuntzarik eta %5, aldiz, lizentziatuta edo doktoratuaren jabe dira.

BOLUNTARIO ARITZEA ERE, BALEKO AUKERA

Geroz eta pertsona gehiago animatzen da gizarteari laguntza ematera, egunean hainbat ordu doan eskaintzera. Izan ere, erakunde lokal eta kultur elkarteei pertsona hauen premia dute. Esate baterako, Aranjeuzen umeak ikastetxetik irtetzen direnean, zortzi jubilatu zuzentzen dute trafikoa, eta Valladoliden hiriarren gune historikoaren erakusle dihardute hainbat pentsionistak. Geurera etorri, Mundukide Fundazioa Esperientzia Kooperatiboan aritutako erretiratu batzuek sortu zuten, eta gaur egun asko dira kolaboratzen segitzen dutenak.

Boluntario gisa aritzeko, ordea, ez da egun edo ordu jakin batean jardutea bakarrik; ekintza sozialekin loturiko egitarau iraunkorrek ere garatu ohi dira eta, kasu hauetan, boluntarioak aurretik prestakuntza berezia hartzen du. Makina bat pertsonak, esate baterako, hainbat ordu eskaintzen diete premia duten beste pertsonari (persona gaixo edo ezinduei laguntzeko, edota adin txikiak hartzen dituzten erakundeetan aritzeko).

INTERNETEN MURGILTZEA

Ordenagailua lanerako tresna izateaz gain, Internet dela eta, aisialdirako jolaskide ere bihurtu da. Dena den, berrogeita hamar urtetik gorako internautak urri dira.

Red Internauta delakoak argitara emaniko inkesta baten arabera, gehien erabiltzen diren zerbitzuak txata (Interneten bidezko solasaldiak) eta posta elektronikoa dira, web orrien barreneko nabigazioaren gainetik. Posta elektronikoari dagokionez, betiko postaren aldean dituen abantailak begien bistakoak dira: entzatzeko epea eta bidal daitezkeen artxibo mota ugariak (irudiak, soinuk, testua...), eta abar.



Sarean ugarituz doazen pertsona nagusiei zuzendutako guneak. Horietako bat "Jubilatas" da (www.jubilatas.com): 65 urtetik gorako pertsonak egin eta beraiek bezalako jendearekin zuzendutako gunea. Mayores, jubilados y tercera edad (www.50ymas.com) izeneko ataria ere azpimarratzeko da: aisialdi eta osasun alorretako edukiak, medikuntza alternatiboa, on-line ikastaroak doan, lan eskaintza eta eskakizunak, bidaiak, sukaldaritza eta abar eskaintzen du. **TU**

“BEHAR BEZALA ZAHARTZEA HAU DA: LUZAROAGO BIZI ETA ASTIAZ GOZATZEA, EGIN NAHI IZAN EZ GENUENA EDO EGITEN JAKIN EZ GENUENA EGINEZ.”

AKTIBO JARRAITZEAREN ABANTAILAK

Hauk dira, beste batzuen artean, aktibo jarraitzearen abantailak:

- **Intelektualki eta fisikoki** bizirik jarraitzen laguntzen du.
- **Nork bere buruarekin duen konfiantza** areagotzen da eta asebetetze pertsonala garatzen da.
- **Adin, kezka, arazo eta zaletasun berdintsuak dituzten pertsonen arteko harremana** errazten du.
- **Depresioa** gainditzeko laguntzen du: etxetik irten, ikastetxera joan, beste hainbat eginkizun ezartzen diren heinean.
- **Gazteengana** gerturatzeko ahalbidetzen du, informatika, literatura eta beste hamaika gaiaren bidez. Horrela, belaunaldien arteko erlazioa mantentzen da.

HARA, LANKIDETZAN EUSKARA!

AZAROAREN 9AN KORPORAZIOKO ENPRESEI ZUZENDUTAKO EUSKARARI BURUZKO

arrakastatsu bilakatu zen azaroaren 9an MCCko egoitzan euskarari buruz eginiko jardunaldia. Izan ere, 100 pertsona inguru bildu ziren, euskararen alorrari dagokionez, Korporazio mailan egindakoaren berri jasotzera eta gaur egun egiten ari diren lanak eta zenbait esperientzia azaldu eta aurrera begira planteatzen diren egitasmoak entzuzera.

Aurreikusi bezala, **Miren Mateo** Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzako Koordinazio zuzendariak egin zuen jardunaldien inaugurazioa. Bere hitzaldian, iraganaz eta orainaz hitz eginez, bidegurutzera heldu garela esan zuen, eta batera bilduak txanpa eder berri bat egiteko moduan gaudela adierazi zuen. Lan-Hitz egitasmoaren inguruan ere sakon aritu zen. Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak hainbat eragile sozio-ekonomikoren onespenez bultzatutako iniziativa da hori, eta bere helburua euskara eta eguneroko lana uztartu eta indartzea da.

Jarraian **Mikel Zabala** Korporazioko Euskara Batzordeko lehendakariak hartu zuen hitza, MCC Korporazioak euskararen alorrean gauzatutako eta aurreikusitako lanen berri emateko. "Orain arte lortutakoa asko izan bada ere, garbi dugu are gehiago dela egiteko daukaguna. Orain arte eginiko lana funtsezkoa izanik, aurrera jo behar dugu urrats berriak eginez".

Orainaren adibide gisa, **Andoni Larrea** Edesako euskara koordinatzaileak Basauriko kooperatibak eginiko ibilbidea azaldu zuen. Han ere bide luzea dute egiteko, baina eginikoa –apenas daramaten urtebete euskara lanean uztartu guran– oso imaginatibo eta berritzailea izan da.

Leire Mugerza EIKako lehendakariak "Hauspoa" bilgunearen aurkezpena egin zuen, euskara lan munduan uztartzeko lanetan dabilzan kooperatiben tropelean aurrean daudenentzat sortutako egitasmoa.

Iñaki Arrutik, Lasarte-Oriako euskara zerbitzuko arduradunak, "Kooperatibisten planak euskaldunon planetan" izeneko hitzaldia eskaini zuen. Modu umoretsuan makina bat hausnarketa egin zuen hizkuntz normalizazioaz eta hiztunen jarreraz.

Eta **Juan Mari Otaegi** MCC Korporazioko Kongresuko lehendakariari amaiera egitea egokitu zitzaion. "Euskara lanean uztartzeko lanetan segituko dugu etorkizunean ere" esan zuen.

Jardunaldi honetan eginiko aurkezpen guztiak <http://extranet.mcc.es/esp/euskara/index.html> helbide elektronikoan eskuragarri daukazue. **TU**



“ORAIN ARTE LORTUTAKOA ASKO IZAN BADA ERE, GARBI DUGU ARE GEHIAGO DELA EGITEKO DAUKAGUNA. ORAIN ARTE EGINIKO LANA FUNTSEZKOA IZANIK, AURRERA JO BEHAR DUGU URRATS BERRIAK EGINEZ”

FAGOR TALDEKO EUSKARA BATZORDEEN II TOPAKETA

Urriaren 26an Fagor Taldeko Euskara Batzordeen topaketa eguna egin zen, Arantzazun, Fagorreko udazkene-rako kultur programazioaren barruan. Topaketaren helburu nagusiak bi izan ziren: Fagorreko hizkuntz politika elkarrekin definitzea zenbait arlotan (irudia, pertsonak, formazioa...) eta hizkuntz ohiturak aldatzeko eragileen inguruko hausnarketa abiatzea.

Jardunaldiak ere elkarren arteko ezagutzan sakontzeko eta euskara plane-kiko motibazioan eragiteko balio izan zuen.





EMISIONES DE CO₂ Y CAMBIO CLIMÁTICO

LA CONCENTRACIÓN DE CO₂ EN LA ATMÓSFERA ES YA UN 36% SUPERIOR A LA QUE HABÍA ANTES DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. EL RITMO ACTUAL NO TIENE PRECEDENTES, AL MENOS EN LOS ÚLTIMOS 20.000 AÑOS.

Se acaba de celebrar en Nairobi, Kenia, la Conferencia de Clima, donde se ha iniciado una nueva etapa en la lucha contra el efecto invernadero con la definición del protocolo Kioto 2, con el objetivo de seguir luchando contra las emisiones de CO₂ después de finalizar los compromisos del acuerdo de Kioto, al año 2012.

El objetivo es reducir el 50% de las emisiones de CO₂ para el año 2050 en los países ricos y establecer un plan de adaptación para los países pobres. Para el cumplimiento de este objetivo la colaboración de todos es necesaria en todos los niveles, tanto de ciudadanos individuales cambiando hábitos de vida, de las empresas mejorando sus sistemas de producción y de los gobiernos legislando y vigilando para el cumplimiento efectivo de los compromisos.

AUMENTO DE LA TEMPERATURA MEDIA GLOBAL

La concentración de CO₂ en la atmósfera es ya un 36% superior a la que había antes de la Revolución Industrial, la más alta registrada en los últimos 420.000 años y también, posiblemente, en los últimos 20 millones de años. El ritmo actual de crecimiento no tiene precedentes, al menos en los últimos 20.000 años.

Se prevé que a finales de este siglo la temperatura media global suba entre 1,4° y 5,8° C.

Los expertos señalan que un aumento de 2° C en la temperatura media global es el umbral de peligro más allá del cual el cambio climático será un problema difícil de controlar, con graves consecuencias económicas, sociales y medioambientales. Para mantener un calentamiento global por debajo de ese umbral las emisiones de los países industrializados deberían reducirse en un 80% para mediados de este siglo. A escala mundial sería precisa una reducción de un 50% durante el mismo período.

MOVIMIENTO CLIMA

En este sentido, se ha puesto en marcha una campaña denominada Movimiento Clima organizada con objetivos prácticos. Se propone realizar todas o alguna de las acciones que se proponen para reducir las emisiones. Apuntamos algunas de ellas:

- Utilizar lámparas de bajo consumo (cada Kw-h que se ahorra supone 05 Kg de CO₂ menos que se emite).
- Comprar electrodomésticos de clase A.

“ LA SOLIDARIDAD TIENE DIMENSIONES DE LAS QUE, MUCHAS VECES, NO SOMOS CONSCIENTES. APAGAR UNA BOMBILLA O USAR UNA MÁS EFICIENTE ES TAMBIÉN UN ACTO SOLIDARIO DE UNA DIMENSIÓN GLOBAL. ”



- Apagar completamente el televisor y el ordenador cuando no se usan, incluso desconectando los cargadores y transformadores (ahorro de 87,2 Kg año).
- Utilizar el transporte público o caminar siempre que se pueda.
- Al comprar un coche comprar uno híbrido (ahorro de 1096,7 Kg CO₂/año).
- Instalar paneles solares térmicos en casa (ahorro de 1.025 Kg de CO₂ al año)
- En las reformas de la casa, aprovechar para su aislamiento integral (ahorro de 1.008,8b Kg CO₂ /año).
- Son pequeñas acciones a incorporar a nuestros hábitos que sumados suponen un vuelco importante en el consumo de energía.

Para las empresas el objetivo es el ahorro energético cambiando métodos de producción o de aprovechamiento más eficiente a través, por ejemplo, de la cogeneración.

EN LOS PAÍSES POBRES

Los países pobres son los menos responsables del cambio climático, ya que su contribución a las emisiones de CO₂ es muy pequeña (10 % del total). En cambio son los más vulnerables a los efectos de ese cambio ya que su capacidad de respuesta es muy pequeña. Es en estos países donde se está produciendo un nuevo fenómeno: el de los refugiados ambientales. Miles de personas que se han visto obligados a salir de su lugar de origen por la imposibilidad de subsistir en el mismo ante el deterioro ambiental generalizado.

La solidaridad tiene dimensiones de las que, muchas veces, no somos conscientes. Apagar una bombilla o usar una más eficiente es también un acto solidario de una dimensión global.

Como dice el mensaje de la campaña: “Ante el cambio climático no te puedes quedar frío”. **TU**

LAS ILUSTRADORAS ANA Y SILVIA TRABAJANDO EN SU TALLER (FOTO DE JOSÉ VALDERREY)

EL DESEMPEÑO DE ESTA ACTIVIDAD REQUIERE UNA FORMACIÓN ESPECÍFICA Y LA CONSTANTE ACTUALIZACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, COMBINANDO TÉCNICAS TRADICIONALES Y NUEVOS PROCEDIMIENTOS.

Restauradores de muebles de madera

Los muebles de madera, es decir los enseres móviles contruidos con este material, han sido empleados por los hombres desde la antigüedad para hacer más cómoda su vida, sin que, como ocurre con otros muchos objetos, se sepa con seguridad la época y el lugar de su primera utilización, aunque generalmente se atribuye a los egipcios el protagonismo inicial.

Lo cierto es que cada pueblo ha reflejado en los muebles las concepciones culturales y artísticas dominantes en cada época en su entorno, creando estilos que han perdurado hasta nuestros días. Estas circunstancias hacen que estos bienes puedan tener un gran valor histórico, artístico y sociológico, siendo notable el patrimonio del País Vasco formado, en no pocas ocasiones, por verdaderas obras de arte.

Sin embargo los muebles como los demás bienes están expuestos a deterioros de diversa consideración, no solo por el uso al que puedan estar sometidos, sino, entre otras causas, por las fluctuaciones bruscas de la temperatura y la humedad que afectan negativamente a la madera (deformaciones, agrietamientos, pérdida

de elasticidad) la biodegradación por la presencia de xilófagos y hongos, la acción contaminante debido a los productos químicos corrosivos, así como a la suciedad y el polvo que generalmente llegan por el aire, así como la luz o los desastres como los incendios y las inundaciones.

Los especialistas en la recuperación de estos bienes son los restauradores de muebles y antigüedades, actividad que exige una formación específica y la constante actualización de los conocimientos, combinando técnicas tradicionales con materiales y procedimientos nuevos, además de una especial sensibilidad sobre lo que representan los objetos de valor patrimonial y una favorable disposición hacia el trabajo bien hecho que además exige buenas dosis de paciencia.

La experiencia resulta fundamental en una actividad que como se dice en el argot de la profesión "cada pieza es un mundo" que requiere un tratamiento individualizado.

Sin embargo a la restauración de muebles, a pesar de su importancia, se le ha prestado históricamente una menor atención que a la de otros objetos como los documentos, pintura, edificios o tejidos.

LAS RESTAURADORAS ANA ISABEL GUTIÉRREZ Y SILVIA CORRAL

En nuestro entorno destacan las restauradoras Ana Isabel Gutiérrez López (Ermua 1971) y Silvia Corral Gilsanz (Bilbao 1974), que regentan su taller ubicado en Durango (Vizcaya) bajo el nombre de RestaurArte.

Su formación técnica y práctica guarda un notable paralelismo. Tras cursar los estudios primarios y medios, realizaron diversos cursos de especialización en restauración de mobiliario como el de Ebanistería y Restauración de Muebles (1995/96). Realizando prácticas en diversos talleres del Gran Bilbao, y ambas trabajaron durante seis años en un reconocido taller de restauración de Obras de Arte y de Antigüedades. Durante estos años realizaron importantes trabajos como el montaje del Guggenheim, así como pinturas murales de la Capilla del Cementerio de Derio y restauración de varias estancias y mobiliario de la subdelegación del Gobierno.

El año 2002 pasaron a ser socias de Kallitekhnia, empresa especializada en la restauración muebles, de obras de arte y antigüedades, y en 2006 se pone en marcha RestaurArte.

LA MAYOR PARTE DE LOS DEMANDANTES DE ESTE SERVICIO DE RESTAURACIÓN SON PARTICULARES. TRAS EL EXAMEN PREVIO DEL MUEBLE, SE CONCRETAN LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS Y SE FIJA UN PRESUPUESTO.

Estas artesanas están especializadas en la restauración y conservación de muebles de madera, tanto antiguos como contemporáneos, aunque también realizan otros trabajos como restauración de pinturas, tallas, dorados, cerámicas, bienes etnográficos, etc. También imparten cursos de restauración para grupos reducidos.

Ana y Silvia disponen de un taller de unos 80 m² (20 x 4 metros), ubicado en Durango (Bizkaia) en una planta baja con salida a dos calles y abundante luz natural. El taller está equipado con varias mesas de diversos tamaños sobre las que las artesanas realizan una buena parte de su trabajo. También son importantes las estanterías adosadas a las paredes donde se almacenan herramientas, materiales y variados productos.

La presencia de máquinas es muy reducida, dado el carácter manual de los trabajos de restauración. Destacan varios taladros, caladora, lijadora y cepillos eléctricos así como ordenadores. Las herramientas son básicamente las propias de carpintería y ebanistería fina (leznas, formones, sierras y taladros manuales, destornilladores, alicates, tenazas, limas, escofinas y martillos, entre otros), además de bisturís, inyectores, espátulas, pinzas sargentos, entre otros.

Los materiales empleados tienen gran importancia en la restauración de muebles: chapas de madera, tintes naturales, anilinas, barnices en escamas para diluir en etanol (goma laca), ceras elaboradas también por las artesanas, colas de origen animal hechas con cartilagos de conejo o de buey de gran adherencia o de pescado para dorados, otros pigmentos, acuarelas, oleos, aglutinantes y antipollas, ...

EL PROCESO PRODUCTIVO

Aunque en RestaurArte se realizan trabajos de restauración de muebles de gran valor por encargo de museos u otras instituciones, es más frecuente la recuperación de bienes de particulares que se prevé volver a usar cotidianamente, sobre todo como elemento de decoración o soporte de los que tienen esta finalidad.

Todos los muebles a restaurar requieren su examen previo y el estudio de sus

características (datación, estilo, escuela, autor y materiales utilizados siempre que sea posible) para pasar a diagnosticar su situación, es decir, definir las patologías que presenta y zonas dañadas para determinar los trabajos concretos que deben llevarse a cabo para su recuperación y la forma de hacerlo. Todo ello permite fijar un presupuesto que debe concretarse por escrito y aceptarse por ambas partes, cliente y restaurador.

Tras obtener un reportaje fotográfico sobre el estado en que llegó la pieza, se cumplimenta una ficha técnica donde se concretan todas sus características.

Un proceso básico de restauración se inicia con la limpieza superficial del mueble y su desmontaje, si fuera necesario, separando las piezas adheridas, como los tiradores y todas las que se puedan soltar. En el caso de que esté afectado por la carcoma, lo que ocurre con gran frecuencia, es necesario la desinsectación, para lo que Ana y Silvia utilizan uno de los dos siguientes procedimientos. El primero inyectar en cada uno de los agujeros realizados por los insectos coleópteros un fungicida con el que también se empapa toda la pieza. El trabajo es lento y debe de llevarse a cabo con la artesana debidamente protegida, dado el carácter tóxico de este producto. La segunda posibilidad es subcontratar esta operación a una empresa especializada que lo lleva a cabo a muy bajas temperaturas con resultados más seguros.

Si es necesario consolidar la madera por encontrarse blanda y/o acorcha se procede a inyectar una resina sintética, preparada por las restauradoras en distintas proporciones según sea necesario en cada caso, para lo que se utiliza una jeringuilla, aplicando la mezcla en toda la zona afectada. Hay que esperar a que se evapore el disolvente, manteniéndose la resina para repe-

tir la operación cuantas veces lo consideren necesario las expertas para lograr el afianzamiento de la madera.

Tras eliminar los barnices deteriorados, si los hubiera, utilizando productos decapantes o simplemente proceder a su limpieza, se pasa a reconstruir el volumen, es decir, insertar (reintegración volumétrica) trozos de madera que falten o que estén deteriorados y que deben de ser idénticos al original, lo que habitualmente requiere trabajos de carpintería fina. En este proceso también se utilizan resinas sintéticas.

La siguiente operación del proceso es el taponamiento de los agujeros producidos por la carcoma, ya eliminada, para lo que utilizan generalmente estuco coloreado preparado por ellas mismas con yeso mate, cola de conejo, tierras de diferentes colores y agua, que se calienta al baño María y se aplica con una espátula a presión. En el caso de haber reconstrucciones de volumen se procede a su reintegración cromática para lograr el color y las vetas del mueble original. A continuación se pasa a barnizar, montar y colocar los aditamentos, como herrajes, baldas y cristales, entre otros.

Una vez terminada la restauración se vuelve a realizar un reportaje fotográfico que refleje la forma en que queda el mueble. Es muy destacable el carácter tradicional de los materiales y las técnicas empleadas, entre ellas el barnizado a muñequilla.

LA COMERCIALIZACIÓN

La mayor parte de los demandantes de los servicios de RestaurArte, son particulares que acuden por las informaciones que les han facilitado anteriores clientes y la publicidad en diversos medios. En el caso de los organismos públicos, su actividad profesional les es conocida.

Las artesanas, que están asociadas a Arbaso, acuden con la oferta de sus trabajos a la Feria de Artesanía que se celebra en Durango en diciembre de cada año. Como ya hemos señalado anteriormente, todos los trabajos se realizan previo presupuesto técnico y económico aceptado. **TU**



UNA DE LAS DIVERSAS FASES DEL PROCESO DE RESTAURACIÓN DE UN MUEBLE (FOTO JOSÉ VALDERREY)

Muérdago, druidas y vascos



El muérdago, *Viscum album*, *mihura* en euskera, es un pequeño arbusto que crece parásito sólo en los árboles de hoja caducifolia, de los cuales obtiene la savia y minerales a través de una raíz chupadora. Sus bayas, que pueden ser tóxicas para los humanos, fueron empleadas como remedio medicinal. Se le atribuyen propiedades curativas. Y es un símbolo de buena suerte, por lo que se busca en navidad y se coloca en las puertas de las casas. En nuestra tierra es muy abundante.

Los druidas lo consideraban sagrado y en el antiguo código de leyes irlandesas, el *Seanchus Mor*, se fija la pena de muerte para aquellos que corten o dañen un "árbol jefe": roble, tejo, manzano, avellano,... que suelen ser parasitados por el muérdago.

EUKENI OLABARRIETA

EN 1983, CERCA DE MANCHESTER, SE ENCONTRÓ EL CUERPO DE UN HOMBRE DE UNOS 25 AÑOS, QUE HABÍA SIDO GOLPEADO EN LA CABEZA Y DEGOLLADO HACIA EL AÑO 55 A. DE C. EN SU ESTÓMAGO SE ENCONTRARON BAYAS DE MUÉRDAGO, LO QUE PONÍA EN LA PISTA DE UN SACRIFICIO RITUAL CELTA. Y ES QUE EL MUÉRDAGO ERA MOTIVO DE CULTO Y FASCINACIÓN PARA LOS DRUIDAS QUE EN SU BÚSQUEDA DE VIDA DESPUÉS DE LA MUERTE, VEÍAN EN ESTA PLANTA PARÁSITA UN EJEMPLO CLARO DE CÓMO UN ÁRBOL "MUERTO" EN INVIERNO PODÍA DAR VIDA A UN ARBUSTO VERDE.

LOS DRUIDAS

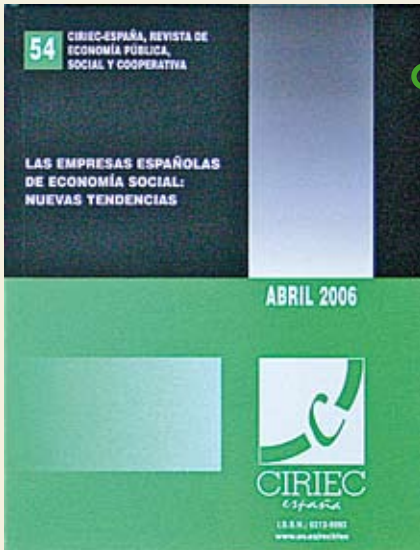
¿Pero quiénes eran los druidas? La primera noticia que tenemos de ellos es a través de Aristóteles en el siglo IV A. de C. Más tarde César habla de ellos en sus "Comentarios a la guerra de las Galias"

Los druidas eran la clase sacerdotal en la cultura celta. Personajes omnipotentes, su autoridad no se limitaba al ámbito de la religión, también a los campos jurídico, educativo, social y político. Había tres categorías de druidas. Los que ejercían de sacerdotes, maestros y jueces; los druidas poetas y músicos (curiosamente llamados bardos) y los adivinos, que también ejercían de curanderos y sanadores. Existían escuelas drúidicas y para acceder a ellas había un duro proceso de selección; los estudios duraban unos veinte años para alcanzar el grado de druida. Todo se hacía de memoria, sin escritura, ya que aunque conocían la escritura, los druidas afirmaban que "la palabra moría al escribirse". Para César esto era una excusa para mantener en secreto sus extensos conocimientos de astronomía, cosmología, teología, filosofía, medicina, magia,...

En la religión drúidica hay dos aspectos muy importantes: los sacrificios humanos y la creencia en la inmortalidad del alma, en la reencarnación y en la metamorfosis (transformación de un ser en otro) a través de las técnicas mágicas.

Con la llegada de los romanos a las Galias la era de los druidas tocó a su fin, y en Irlanda, cuando San Patricio la cristianizó de forma fulminante y masiva, el druidismo desapareció por completo. Después de una lenta agonía de casi medio siglo los pocos druidas que quedaban en los bosques acabaron siendo herejes perseguidos y más tarde el druidismo se convirtió en materia de folklore.

Actualmente se acepta que entre los pueblos célticos de la península Ibérica debió haber druidas, también entre los vascos. **TU**



LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE ECONOMÍA SOCIAL: NUEVAS TENDENCIAS

CIRIEC, abril 2006

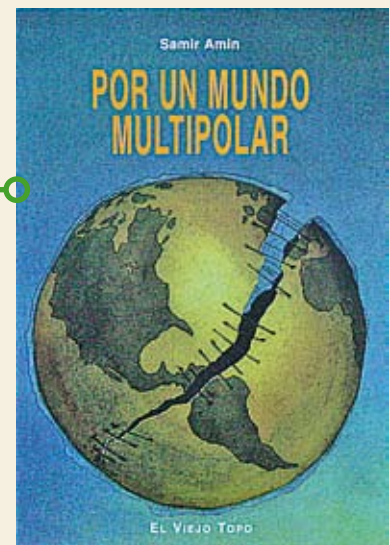
La revista de economía pública, social y cooperativa CIRIEC, analiza en su número de abril diversos temas, aportando datos concretos y específicos de realidades diversas. Entre los temas analizados están: las tecnologías de la información en las cooperativas agroalimentarias; el cooperativismo oleícola; análisis de las cooperativas vitivinícolas, el cooperativismo de trabajo asociado andaluz; las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana; la fiscalidad en las sociedades cooperativas; estudio de la viabilidad organizacional de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

POR UN MUNDO MULTIPOLAR

Samir Amin

La situación actual del mundo se caracteriza por el despliegue del proyecto estadounidense de alcanzar una hegemonía sobre la totalidad del globo. La aplicación de la doctrina Monroe al conjunto del planeta ha causado ya víctimas, algunas muy relevantes: las Naciones Unidas y el Derecho Internacional se cuentan entre ellas.

El mundo unipolar que se está configurando impide de forma clara el progreso social de los pueblos, y sólo llevando al fracaso el proyecto norteamericano, avanzando hacia un mundo multipolar, podrán plantearse nuevas conquistas sociales en el camino hacia la superación de un capitalismo que ha entrado en fase de senilidad.



GSR

<http://www.gsr.coop>

GSR, Gestión Servicios Residenciales, es un Proyecto empresarial de base social para la gestión de servicios sociosanitarios para personas Mayores, que nace gracias al impulso de Auzo Lagun S. Coop., cooperativa integrada en Erkop, en el ámbito de Mondragón Corporación Cooperativa.

A través de la página web, además de una primera presentación, ofrece información detallada sobre los servicios que presta: gestión sociosanitaria polivalente, recursos sociosanitarios, etc. Además, ofrece la posibilidad de realizar consultas *on line* sobre peticiones diversas, a través del enlace "consultas".

GABONAK

<http://www.gabonak.com/>

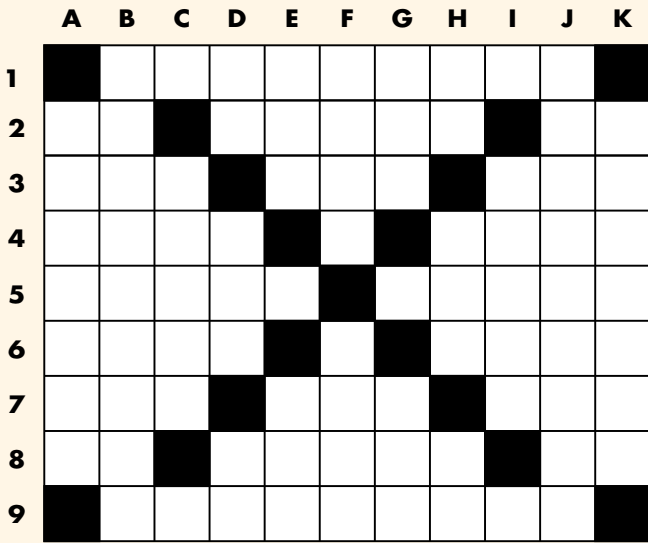
Gabonak bertan ditugula aprobeztatzu, hona hemen web gune interesgarri eta bitxia. Aurkezpen gisa, Olentzeroren irudiaren inguruko galdera egi-ten zaigu, eta ondoren galderaren arabera toki batera edo bestera sartuko gara.

Behin barruan, eduki zabala eskaintzen digu: Olentzerori buruz, gabon kantzak, denporapasak, antzerkiak, pantailarako irudiak, postalak, haur gaiztoen txokoa, gabonak munduan, eta abar.

Horretaz gain, web gune honen bitartez Olentzerori gutuna bidaltzeko aukera edo lagun bati gabon zorionak opatzeko aukera ere eskaintzen zaigu.



CRUCIGRAMA



HORIZONTALES

1. Capital del imperio mongol.
2. Repetido nurse. Engolado. Al revés y familiarmente, no.
3. Cerveza inglesa. Entidad de MCC. Epoca.
4. Extenso. Sinuosidad. Al revés, chupa.
5. Al revés, nata. Monasterio navarro.
6. Pintor catalán. Vocal. Personaje de ficción, plural.
7. Poesía. Entidad de MCC. Para andar como una moto.
8. Al revés baraja. General griego macedónico. Artículo.
9. Señoritingas.

VERTICALES

- A. Lecho nupcial.
- B. Desastre.
- C. Vocal. Al revés, zarcillo. Vocal
- D. Al revés, señor. Metal precioso. Su Majestad.
- E. Al revés, mía. Cien. L'Etat c'est ...
- F. Familiarmente, nombre propio. Competencia de Orona.
- G. Al revés, Torres ... Cincuenta. Famoso atleta británico.
- H. Letra griega. Vocal repetida. Siglas comerciales.
- I. Vocal. Produce. Vocal.
- J. Al revés, sobrepasarán.
- K. Carruaje de seis ruedas y capota.

KORO eta KEPA, izpiritu kooperatibistaren bila.

Y. Suinaga



JEROGLÍFICO



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.

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

ANDONI ETXEBARRIETA DIRECTOR GENERAL DE IRIZAR

“EN 2007 QUEREMOS ENTRAR EN AUSTRALIA Y EN NUEVA ZELANDA”.

En China estaba previsto un cambio en la estructura accionarial, con el paso de la participación pública, que es del 50%, a manos de un socio privado. ¿Se ha producido ya ese cambio?

Ya hemos hecho el acuerdo con el nuevo socio. Ahora la responsabilidad de la planta está en nuestras manos y no en las de un director general chino, como ocurría anteriormente, y estamos empezando a fabricar de nueva en la planta que teníamos y a formar los equipos. Tenemos también un acuerdo con un fabricante de chasis chino, y a través de China y de Brasil, estamos intentando entrar en Nueva Zelanda y Australia. Estamos realizando prototipos para esos países. Cuando estén homologados empezaremos a enviar el producto. Seguramente tendremos dos segmentos, uno lo atacaremos desde China, y el otro, que es el turístico, desde Brasil.

¿La producción ha estado parada en China?

Tenía una producción muy lenta. Ahora nos centramos más en el mercado turístico, el de lujo, que deja más margen, pero es más reducido, porque se venderán alrededor de 1.000 autobuses al año. En 2007 abarcaremos el mercado de Australia y también tenemos previsto entrar en Hong Kong.

La compañía lleva doce años en China y no ha terminado de despegar. ¿Se ha encontrado con más dificultades de las esperadas en dicho país?

Al principio, la gestión se llevaba con personas instaladas

allí, como hacemos con Marruecos o Brasil. Creíamos que en China podríamos hacer lo mismo, pero la mentalidad china es totalmente diferente, aunque está cambiando. Nos ha sido totalmente imposible llevar la gestión a través de un gestor que estaba muy unido al sector público, que se mueve más a nivel de relaciones y menos desde el punto de vista económico. En India, por ejemplo, están más acostumbrados a la economía europea porque provienen de la Commonwealth, y por lo tanto, tienen una mayor fiabilidad sobre los datos de las empresas indias. En China no ha sido así.

En la India se pretendía incrementar la gama media-alta. Es un mercado que evoluciona rápido.

Tenemos dos plantas en el sur de India. Ahora estamos en conversaciones con nuestros socios, un fabricante de chasis y un carroceros indio, y con ellos seguramente abriremos una tercera planta a 80 kilómetros de Nueva Delhi para abarcar el sector del Intercentury, hasta ahora en ese mercado.

¿Se plantean abrir nuevas plantas de ensamblaje en el exterior?

Si en Rusia tuviéramos necesidad de incrementar las producciones podríamos pensar en montar allí una planta para el ensamblaje. Pero por el momento, no se dan las condiciones. Estamos viendo las evoluciones del mercado, de las leyes y de los carroceros de los países.

Diario Vasco, 19-11-06



MARTA AREIZAGA DIRECTORA DE RSC DEL GRUPO EROSKI

“SE ESTÁ AVANZANDO EN EMPRESA RESPONSABLE, NO ASÍ EN PRODUCTO”.

¿En qué está trabajando hoy el Departamento de Responsabilidad Social Empresarial de Grupo Eroski?

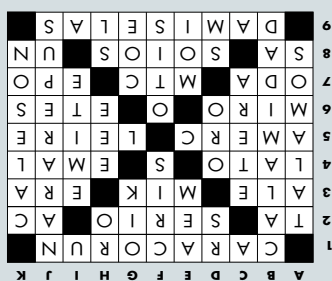
Como vendedores de alimentos, tenemos el reto de seguir llegando al consumidor, que es nuestro “stakeholder” más importante, con información sobre hábitos de vida saludables, y hacerles participe de nuestros proyectos. Pretendemos establecer canales de comunicación muy próximos con el consumidor para preguntarle qué es lo que espera de Eroski, qué es mejorable en relación con su bienestar o con los productos que ponemos en el mercado. Y como reto fundamental nos planteamos el desarrollo de la responsabilidad social “per se”. tenemos la norma SA 8000 que certifica el respeto a los derechos humanos en nuestra cadena de producción; tenemos la memoria de Sostenibilidad de acuerdo con el Global Reporting. Queremos seguir avalando y ahondar en la gestión de la RSE. Queremos contar con una tabla de indicadores que vaya midiendo y gestionando la responsabilidad social de una manera mejor y, por otro lado, sistemati-

zar el diálogo con nuestros “stakeholders”; abrir un canal de comunicación bidireccional y estable co todo el mundo vinculado a nosotros. (...)

Dónde está a su juicio la clave de una RSE universalizada?

Para mí, en el día en que los consumidores valoremos un producto o una empresa por ser socialmente responsable. Se está avanzando en la idea de la empresa responsable -tiene buena reputación luego compro en ella- pero no tanto en producto -no estamos dispuestos a pagar más por un producto socialmente responsable-. Lo que al final termina planteando la RSE es un cambio en el modelo de consumo, de dejar de malgastar recursos naturales, de dejar de priorizar la rentabilidad económica a muy corto plazo y eso lleva a encarecer el producto. Y estamos en una sociedad en la que al menos por lo que a nuestro sector se refiere, el precio es clave.

Estrategia Empresarial, 16-10-06



JEROGLÍFICO:
Jamón.

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



IMANOL BELASKO
URSSA

IMANOL COMPAGINA SU TRABAJO EN URSSA CON SU GRAN AFICIÓN: LA MONTAÑA. A FINALES DE NOVIEMBRE HA SALIDO HACIA CHILE Y ARGENTINA PARA PRACTICAR TREKKING.

“LOS PIRINEOS, MI SEGUNDA CASA”

“La montaña me aporta muchas cosas, pero sin duda, lo más enriquecedor es la relación con los demás. Lo que verdaderamente engancha es la gente”

¿Desde cuándo en Urssa?

Desde el año 1993. Antes trabajaba en Jundiz, en el almacén, y desde hace tres años trabajo en la planta de Campo de los Palacios.

¿Y qué tal?

Estoy encantado. La verdad es que trabajar en una cooperativa que pertenece a un Grupo te da bastante seguridad. Pero no sólo eso; además, me siendo partícipe de esta cooperativa.

Eres aficionado a la montaña. ¿Cómo lo compaginas con el trabajo?

Muy bien. Durante la semana, aprovecho para hacer alguna escapada a los montes más cercanos, sobre todo en verano. Y salgo fuera prácticamente todos los fines de semana.

¿A dónde?

Depende. Vamos mucho a Pirineos. ¡Es mi segunda casa!

¿Qué deporte, en concreto, te gusta más?

Todos los relacionados con la montaña: esquí de travesía, trekking, bajada de barrancos, escalada, etc.

¿Qué lugares has visitado?

Hemos estado en Marruecos haciendo un trayecto en bicicleta durante un mes, el camino de Santiago, ...

Cuando hablas en plural, ¿te refieres al club de montaña?

En realidad el club de montaña es donde se centralizan todos los servicios, pero me muevo en subgrupos, dependiendo del deporte. Incluso hay cosas que hago yo solo, como pernoctar en las cumbres.

¿Pasas la noche en la cumbre?

Sí, es una experiencia única.

¿Engancha la montaña?

Mucho. Hace 30 años que empecé y hoy en día, si paso dos o tres fines de semana sin ir al monte, me pongo muy nervioso. Es una necesidad, ¡una válvula de escape!

¿Qué te aporta?

Muchas cosas, pero lo más enriquecedor es la relación con la gente. ¡Verdaderamente es la gente la que te engancha!

En cuanto a la relación con la gente ¿qué país destacarías?

Me sorprendió mucho el Sahara y su gente. De hecho, he estado dos veces, la última las pasadas navidades.

Y, ¿qué hay del riesgo?

Es algo que debemos asumir, si bien hay otros lugares con más riesgo, como la carretera. En la montaña, aunque he tenido algún susto, no me ha ocurrido nada destacable, sin embargo en plena ciudad de Vitoria me atropelló un coche. ¡Estas cosas dan mucho que pensar!

Por ejemplo, ¿qué?

Cada vez estoy más concienciado de que la vida es muy corta y hay que aprovecharla. En mi caso, he optado por viajar y conocer lugares y gente nueva.

¿Cuál es el siguiente proyecto?

Me estoy preparando para ir a Chile y Argentina a finales de este mismo mes de noviembre. Vamos dos personas y será una estancia de un mes aproximadamente.

¿En qué consiste el viaje?

Primeramente haremos un trekking en Chile de unos 13 días, y luego viajaremos hasta Argentina donde también haremos trekking y visitaremos algunos parques naturales.

Un mes da para mucho, ¿no?

No, seguro que se nos queda corto, porque son muchas las cosas que deseamos hacer. De hecho, para los desplazamientos, aunque los autobuses son muy recomendables, hemos contratado vuelos internos para perder menos tiempo.

¡Buen viaje!