

TU lankide

azaroa 2009 noviembre



- ONDOAN realiza las instalaciones mecánicas de la Torre Iberdrola.
- Presentación del Polo de Innovación ORONA.
- MONDRAGON y el sindicato norteamericano USW firman un acuerdo de colaboración.
- GSR Debagoiena egoitzaren inaugurazio ekitaldia.

550

PG 2010

Jornada corporativa con directivos de las cooperativas para analizar las perspectivas para el próximo ejercicio. A priori, 2010 presenta una cara adversa.



en portada

2010 ekitaldian ere motel

22 Estatu Batuetako eta Europako ekonomiak poliki-poliki bere onera etorri arren, MONDRAGONek 2010 ekitaldirako egin dituen aurreikuspenak ez dira onak.



kooperatibetako berriak

5 Las ponencias del Congreso 2010

Una de ellas plantea la confluencia entre el Pleno del Congreso y la Junta de Congressistas; la otra propone una "Nueva regulación del tratamiento del capital".

17 Presentación del Polo de Innovación ORONA



El proyecto para la ampliación del Parque Tecnológico de San Sebastián supondrá una inversión de 160 millones de euros. Además de ORONA, IKERLAN y MU tendrán su espacio en el proyecto.

20 Euskadiko Kutxak eta Erkidek lankidetzahitzarmena sinatu dute

Elkarlanaren ondorioz, Erkideko bazkide langileek hainbat finantza-abantaila izango dituzte aukeran.

21 EROSKI vende su plataforma logística de Málaga

Sin embargo, seguirá utilizándola en su actividad de distribución de mercancías para el abastecimiento de la red comercial en la zona sur.

secciones

28 Aula cooperativa
¿Para qué cooperar?

30 Fokoa
Transition towns,
eraldaketarako bide bat

32 Erreportaia
MIBA.

34 Gurasoak gaur
Raices y desarrollo
del ser humano.

35 Colaboraciones
La Educación Cooperativa en la
actividad laboral de escolares

36 Seguridad y salud laboral
La genética, también
en el trabajo.

38 Mitos y leyendas
Iruña-Beleia, un oppidum
con polémica.

39 Mundukide
Nazioarteko pobrezia-
kontrako eguna.

40 Antzinakoak
Artesanos del Xare (I).

42 Colaboraciones
La crisis según McKinsey:
¿En búsqueda de un
liderazgo femenino?

43 Entrevista
Javier Fernández Aguado.

44 Agenda formativa

45 Libros y webs

46 Tercera edad
Mitos y tópicos (y II).

48 Personaje

ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:
José Antonio Ajuria.

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



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

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



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza

La incógnita de la recuperación

Durante la segunda quincena de este mes de noviembre, poco después del tradicional encuentro corporativo con los gerentes para perfilar el próximo ejercicio, se ha publicado una retahíla de datos referidos a la evolución de la economía mundial. "EEUU y Europa salen de la recesión", ese podría ser el resumen de toda esa profusión de datos. Y es que la economía americana, en recesión desde diciembre de 2007, experimentó un crecimiento del 3,5% en el tercer trimestre de 2009; por su parte, la Unión Europea creció en ese mismo periodo un exiguo 0,2% –un 0,4% los países miembros de la eurozona– impulsados sobre todo por Alemania y Francia que ya llevan dos trimestres consecutivos de crecimientos en sus economías. La economía española sufrió una desaceleración del 0,3% y Euskadi del 0,1%, mientras que Gipuzkoa ya ha iniciado la senda del crecimiento (0,3%) en este tercer trimestre.

Por tanto, a la luz de los datos, se podría decir que, aparentemente, lo peor ya ha pasado y que si las grandes economías comienzan a crecer, como está ocurriendo, es posible que poco a poco el resto de economías vayan recuperando el pulso. Sin embargo, la crisis y sus devastadores efectos –sobre todo, la destrucción de empleo–, sigue instalada entre nosotros, de manera que hay que analizar todos estos datos con mucha prudencia. Es cierto que las economías desarrolladas parece que inician un proceso de recuperación, pero no lo es menos que todos los analistas coinciden en señalar que será un proceso largo y débil con efectos muy limitados en 2010. Especialmente en la econo-

mía española, que no recuperará la senda del crecimiento hasta la última parte del próximo ejercicio.

En MONDRAGON, a lo largo de 2009, se ha desplegado toda una batería de medidas de choque (congelación de anticipos, ajuste de plantillas, reducción de inversiones y volúmenes de stocks, control de riesgos, promoción de nuevas actividades, etc...) que han puesto de manifiesto, una vez más, la capacidad adaptativa de las cooperativas a situaciones adversas.

Y de cara a 2010, las recomendaciones realizadas en la reunión con los gerentes apuntaban a proyectarse al próximo ejercicio pensando que la crisis seguirá castigando nuestros negocios y que todavía el escenario será adverso. En definitiva, redoblar esfuerzos y continuar en ese nivel de máxima tensión en la gestión a la espera de que la incógnita de la recuperación se vaya despejando a lo largo del ejercicio.

Es cierto que las economías desarrolladas parece que inician un proceso de recuperación, pero no lo es menos que todos los analistas coinciden en señalar que será un proceso largo y débil con efectos muy limitados en 2010.

José M^a Arizmendiarieta

Este mes se cumple el trigésimo tercer aniversario de la muerte del fundador de la Experiencia Cooperativa. Murió en Arrasate el 29 de noviembre de 1976, 35 años después de su llegada a la villa cerrajera. Se fue joven, con 61 años, habiendo dedicado más de la mitad de su vida a idear y materializar un proyecto innovador y singular cuyo objetivo era la transformación de la sociedad a través del trabajo comunitario.

La generosidad, la entrega a los demás, fue una de las enseñanzas que nos dejó Arizmendiarieta, que se dedicó en cuerpo y alma a crear, desde la máxima "siempre hay un paso más que dar", un buen número de organizaciones más democráticas y equitativas.

Celebramos su aniversario recordando el largo camino recorrido –66 años desde su primera iniciativa, que fue la Escuela–, conscientes de que hay todavía muchos pasos que dar y plenamente convencidos –más si cabe en esta coyuntura tan adversa– de que la solidaridad entre cooperativas es la mejor forma de enfrentarse a los nuevos desafíos del futuro.

IKERLAN-IK4k mikro eta nanoteknologietan espezializatutako laborategi berria inauguratu du

6,2 milioi euroko inbertsioa egin da eraikina egiteko. Mikroteknologiari buruzko ikerketa aurreratuko proiektuak garatuko dira bertan.

Ikerlan-IK4 mikro eta nanoteknologietan oinarritutako laborategi berri bat inauguratu zuen hilaren 16an Arrasateko Garaia gunean enpresari balio berriko transferentzia egitea sustatuko duten teknologia berritzaileen aldeko apustua indartzeko. Ikerlan-IK4 CIC microGUNEko kideen artean dago, eta eraikin horretan bertan instalatu du bere egoitza nagusia.

Instalazioak egiteko aurrekontua 6,27 milioi euro izan da, eta laborategi berriari Ikerlan-IK4k mikroteknologiari buruzko ikerketa aurreratuko proiektuak garatuko ditu, eta produktu berritzaileen garapena bultzatuko du, teknologia horren bitartez balioa eransteko. Eraikinak berak eta bertan egingo den ikerketa jarduerak Zientzia eta Berrikuntza Ministerioaren, MONDRAGON Korporazioaren, Eusko Jaurlaritzaren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren laguntza dute.

Jarduera Euskadiko sektore helduetako produktuetara bideratuko da (automobilgintza, etxetresna elektrikoak eta makina-erreminta), baita azaleratzen ari diren sektoreetara ere, horien artean energia, elikaduraren segurtasuna eta ingurumena.

Gela zuria

Laborategiak 2.754 m²-ko azalera du, eta elementu nagusia 300 m²-ko gela zuria da. Bertan, azken belaunaldiko ekipamendu zientifikoa egongo da, mikroteknologiaren arloan ikerketa zien-



tifiko-teknologikoa egiteko, zehazki mikrofluidikaren, elektronika organikoaren eta mikro-nanosistemen integrazioaren eragin eremuetan.

Gela zuriarekin batera, laborategi berriari mikroteknologietan oinarritutako sistemak sortzeko behar diren azpiegiturak ere egongo dira, baita etorkizunean spin-offak hartzeko espazio bat ere.

Ikerlarien taldea gaur egun 22 pertsonak osatzen dute, eta 2009-2011 aldian nabarmen haztea espero da, bere jarduerak hartzen dituen eremuetan erreferentzia bihurtzeko behar den masa kritikora iritsi arte. Proiektuaren arduradunen helburua da ikertzaile talde indartsu bat eratzea, mikro/nanoteknologietan espezializatua, munduko puntako ikerketa taldeekin lankidetzan bizian arituko dena.

Jarduera Euskadiko sektore helduetako produktuetara bideratuko da (automobilgintza, etxetresna elektrikoak eta makina-erreminta), baita azaleratzen ari diren sektoreetara ere, horien artean energia, elikaduraren segurtasuna eta ingurumena.



Ya se han enviado a las cooperativas las ponencias que se presentarán en el próximo pleno del Congreso (14 de abril en Arrasate, Gipuzkoa). Ahora es tiempo de análisis en las cooperativas.

Las ponencias del Congreso 2010

De acuerdo al actual calendario congresual, ya se ha procedido a la redacción y envío a los congresistas de las dos ponencias que se debatirán en el próximo pleno del 14 de abril de 2010. Repasamos brevemente su contenido.

Propuesta de confluencia: Junta y Pleno



Las propuestas básicas planteadas en esta Ponencia son dos: por un lado, la desaparición de las dos modalidades actuales de reunión del Congreso (Junta de Congresistas y Pleno del Congreso); y por otro lado, el establecimiento de una única modalidad de reunión,

con todas las facultades decisorias y con requisitos de procedimiento específicos en el caso de las decisiones de cambios normativos.

Hasta ahora, la Junta de Congresistas ha sido un encuentro anual en el que, con una capacidad normativa limitada, se trataban temas de gestión ordinarios como son los acuerdos de altas y bajas de cooperativas, el presupuesto del Centro Corporativo y el informe de gestión de la Comisión Permanente y del Consejo General. Por su parte, el Pleno del Congreso se reunía, al menos, una vez cada cuatro años y su principal diferencia respecto a la Junta es que en el pleno del Congreso se trataban temas corporativos de gran importancia, presentándose y debatiéndose las correspondientes ponencias.

En este caso, la ponencia plantea la celebración de una reunión anual (propone que su denominación sea "Congreso") especificando que no es necesario que se presenten ponencias en todos los Congresos. Asimismo, se establecen nuevos plazos de convocatoria (un mes de antelación mínima y cuatro meses en caso de propuestas de modificación de Normas; antes eran cuatro y seis meses), y de presentación de enmiendas por parte de las cooperativas (dos meses antes de la fecha del Congreso).

Nueva regulación del Tratamiento del Capital

Esta ponencia propone revisar en nuestras normas la regulación del régimen de retribución del Capital Social. En síntesis, plantea centrar la regulación del capital alrededor de la referencia histórica del 7,5% como tipo de interés máximo y otras referencias relacionadas con la situación y evolución de la cooperativa.

Tipo máximo: 7,5% Se opta por mantener el actual tipo de interés, al considerar que es una referencia consolidada en nuestro colectivo. Además se señala que no sería oportuno referenciar la retribución con los tipos de mercado justo cuando los tipos están más bajos, ya que "nos dejaría en una situación arriesgada ante posibles cambios de ciclo".

Supresión del ICI El Interés Corrector de la Inflación (ICI) es un mecanismo cuyo origen se remonta a los años en que la economía soportaba inflaciones anuales de dos dígitos, y que consistía en una capitalización máxima del 70% del IPC. Ahora, se propone su supresión en un entorno de inflación mucho más reducida (la previsión en la UEM para los próximos años se sitúa en torno al 2%).

Limitación al 40% de los resultados Se establece esa nueva limitación, devengo de intereses en un 40% sobre resultados de la cooperativa, para evitar un trato excesivamente preferencial del capital en el destino de los resultados. Asimismo, la ponencia señala que es una referencia razonable "teniendo en cuenta la necesidad de asegurar la viabilidad a medio plazo de nuestras cooperativas mediante la reinversión de resultados".

No intereses con cargo al Fondo de Reserva voluntario restringido. Es otra de las propuestas novedosas de la ponencia, que pretende evitar que una utilización excesiva de los fondos de reserva voluntarios pueda romper la relación entre retribución de capital y evolución de la actividad.

Monetarización 50% del resultado consolidado. Se establece una nueva limitación que consiste en que la retribución sólo podrá monetizarse en una cuantía no superior al 50% del resultado consolidado de la cooperativa, ya que éste "refleja de forma más integral su situación financiera real". Asimismo, la ponencia exige que cada cooperativa fije los ratios o las referencias internas que gradúen la monetarización de intereses en función de su situación financiera.

Por último, se propone una nueva redacción del cuarto Principio (Carácter Instrumental del Capital) interpretando el sentido de la relación entre la retribución del capital y los resultados.



Nguyen Thanh Phong

Delegado corporativo de MONDRAGON Vietnam

“Queremos ser la plataforma de apoyo en desarrollo de negocios y ventas en Vietnam para las cooperativas”



MONDRAGON Vietnam es el resultado de la estrategia corporativa de avance en Asia creando plataformas con equipos propios para ser pioneros y tomar posiciones competitivas en mercados emergentes de Asia. Hemos charlado con Nguyen Thanh Phong aprovechando su estancia entre nosotros con motivo de su participación en la Semana Internacional de MONDRAGON.

¿Cuándo se ha abierto la delegación corporativa en Vietnam y con qué expectativas?

La delegación de Vietnam está situada en la ciudad de Ho Chi Minh y comenzó su actividad en abril del presente año. Vietnam, un país próximo a China y con uno de los mayores desarrollos y crecimiento en Asia, está siguiendo los pasos de otras realidades como es el caso de China e India, y en ese sentido, el departamento de operaciones internacionales de MONDRAGON, apostó este año por tener una nueva puerta abierta al servicio de las cooperativas en este país. En cuanto a sus funciones, estamos centrados tanto el ámbito del *sourcing* y compras, siguiendo el modelo de gestión que ya tenemos implantado en China, Taiwán e India, y a su vez queremos ser la plataforma de apoyo en desarrollo de negocios y ventas en Vietnam para las cooperativas del Grupo MONDRAGON.

¿Qué principales oportunidades tiene MONDRAGON en ese país?

Vietnam, con casi 90 millones de habitantes, ha sido y es un país muy fuerte desde años atrás en la manufactura y exportación de textil, madera, mueble, productos artesanos, café, pimienta y pescado. No obstante, desde su entrada en la WTO, ha habido un crecimiento importante del sector industrial, e industrias auxiliares de productos de plástico, fundición, forja, etc. con precios muy competitivos que, se han ido implantando de manera rápida en el país a través de gran inversión extranjera procedente de países como China, Taiwán, Japón, Corea, Malasya en primera instancia y empresas americanas y

europeas en una segunda fase. Por tanto, creemos que Vietnam puede ser un lugar idóneo y una alternativa a las compras de bajo coste de China e India y a su vez es un mercado potencial para venta de productos al tratarse de un país en rápido desarrollo.

¿Y qué distingue a Vietnam como mercado de India o China?

Vietnam es un país más pequeño pero rápido. Mucha gente ve Vietnam como la China + 1 para la deslocalización y diversificación y el gobierno está dando muchas ayudas para incentivar la inversión extranjera. Por ello puede ser una importante alternativa a lo que ya poseemos actualmente. A su vez, se trata de un país bastante estable social y políticamente donde la gente tiene muchas ganas de aprender y crecer y para lo cual el gobierno está invirtiendo mucho en universidades y la formación de la población. Un país muy joven donde más de la mitad de la población tiene menos de 35 años y una mano de obra muy barata también es un aliciente para las empresas a la hora de invertir en el país. De todas formas, también hay muchas cosas que mejorar en Vietnam como el transporte, comunicación, infraestructuras... que se irá desarrollando en los próximos años.

¿Que valoración haces de la semana que has pasado entre nosotros?

El paisaje, el tiempo y sobre todo la calidad humana de la gente es lo que más me ha sorprendido. Germán Lorenzo y Jokin Laspiur me han ayudado mucho a entender la realidad socio empresarial única y distintiva de nuestro Grupo. Creo que tenemos unas industrias muy desarrolladas, con gran potencial y una cultura de trabajo muy interesante que a su vez necesita de Asia para seguir creciendo y que para ello desde el Departamento Internacional, Área Asia, estamos encantados de poder ayudaros en todo ese proceso y os esperamos en vuestra casa de MONDRAGON Vietnam en Ho Chi Minh City.

Vietnam puede ser un lugar idóneo y una alternativa a las compras de bajo coste de China e India y a su vez es un mercado potencial para venta de productos al tratarse de un país en rápido desarrollo.

MONDRAGON y el sindicato norteamericano USW firman un acuerdo de colaboración

Para impulsar la generación de empleos industriales en Estados Unidos y Canadá que ayuden a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y del entorno social.

El sindicato norteamericano United Steelworkers (USW) y la Corporación MONDRAGON han firmado un acuerdo de colaboración. Ambas organizaciones trabajarán conjuntamente para promover cooperativas industriales que adapten sus principios y funcionamiento al Modelo MONDRAGON, caracterizado por ser los socios quienes detentan la propiedad de la cooperativa y por el principio básico de "una persona, un voto".

MONDRAGON Estatu Batuetan

MONDRAGON orain dela urte asko dago presente merkatu estatubatuarrean, eta 2008an 200 milioi dolar fakturatu zituen bertan. Washingtonen Ordezkaritza Korporatibo bat dauka, hainbat industri jardueratako 21 bulego komertzial, eta Orbea bizikletak egiteko lantegi bat, Kansasen. Harreman estua dauka herrialdeko erakunde kooperatibo nagusiekin, horien artean izanik National Cooperative Business Association, National Rural Electric Association eta National Cooperative Bank. Gaur egun Estatu Batuetan 29.000 kooperatiba daude, eta horiek 80 milioi pertsona enplegatzen dituzte eta guztira 3.000 milioi dute aktibotan.

Este acuerdo se enmarca dentro del cambio rápido y profundo que vive el mundo y en la acelerada transformación de la economía global, que exige nuevos enfoques de actuación. MONDRAGON considera que, en base a su experiencia, puede contribuir a poner en valor un nuevo modelo más abierto, participativo, justo y solidario, acorde con sus valores cooperativos reflejados en su lema "Humanity at work".

El principal objetivo de este acuerdo de colaboración es generar empleos industriales en Estados Unidos y Canadá que ayuden a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de sus comunidades locales o entorno social, que sean empleos sostenibles dentro de una economía sostenible. El acuerdo trata de demostrar que el modelo cooperativo de MONDRAGON puede ser altamente eficaz cuando es asumido por una fuerza de trabajo organizada como el sindicato USW y se adapta a la cultura de Estados Unidos.

En los próximos meses, USW y MONDRAGON analizarán las oportunidades concretas de colaboración para desarrollar en realidades prácticas esta aproximación entre sindicato y cooperativas, que comparten valores similares y operan en segmentos industriales comunes.

United Steelworkers es el mayor sindicato industrial de Estados Unidos y representa a 1,2 millones de miembros, en activo y pensionistas, pertenecientes a un diverso abanico de actividades industriales. Es el sindicato más progresista de USA, muy cercano al presidente Obama y muy preocupado por el futuro de los empleos industriales en Estados Unidos.

Pertsonen Kudeaketari buruzko II. Foroa

MONDRAGONen integratuta dauden kooperatibetako gestio sozialeko 100 arduradunek baino gehiagok parte hartu dute Pertsonen Foroaren bigarren edizioan.

Bigarren edizioa Arantzazun egin zen (Oñati, Gipuzkoa), azaroaren 6an, eta bertan pertsonen garapenari buruzko oinarritzko alderdiak aztertu eta eztabaidatu ziren, betiere kooperatiben esparruan.

Formatu oso parte hartzailea izanik, "Esperientziaren Zentzua"-ren hausnarketatik ondorioztatutako planen jarraipena egin zen, eta enpleguaren inguruko arazoaren eta egoera horri aurre egiteko erabakitako ekintzen egoerari buruzko deskargua aurkeztu zen. Halaber, zenbait kooperatibatan kultura kudeatzeko ezarri nahi diren prozesuen jarraibideak aurkeztu ziren, eta, azaletik bada ere, MeR-MONDRAGON en Red proiektua azaldu zen (MONDRAGON Sarean); halaber, proiektu horren barruan web sozialaren kontzeptuak pertsonen kudeaketaren eremuan aplikatzeko ariketa praktikoa bat garatzeko konpromisoa ere hartu zen. Edizioaren amaierako puntua Antonio Peñalver irakasleak ipini zuen, enpresa aurreratuetan pertsonak kudeatzeko azaltzen ari diren joera berriei buruzko hitzaldiarekin.



Finean, pertsonen kudeaketari buruzko informazioa eta hausnarketak partekatzeko topagune bat, ekitaldiaren amaieran parte hartzaileek beraiek oso positibo baloratu zutena.

Azaro Fundazioak berrikuntzari buruzko jardunaldia burutu du

Ekimenean, sektore eta tipologia desberdinetako 10 enpresek hartu dute parte.

Azaro Fundazioa, bere inguruko enpresa sarearen garapen teknologiko eta lehiakortasunaren hobekuntzarako lanean dihardu. Hori dela eta, enpresen lehiakortasuna bultzatzeko asmoz, gai ezberdinen inguruan sentsibilizatzeko eta enpresek beraien esperientziak trukatzeko ekintzak antolatzen ditu. Oraingo honetan, Sustatzaile Sareko kideen aldetik izan den interesa eta beharrezana ikusirik, berrikuntzaren inguruko *workshop*-a burutu berri du. Tailer honetan, sektore eta tipologia ezberdinetako 10 enpresek parte hartu dute eta hizlari eta dinamizatzaile lanetan, berrikuntza gaietan aditua den Angel Arbonies izan da.

Gogoeta eta aportazioak

Bi egun oso iraun duen tailer honetan, Angel Arbonies-ek proposaturiko metodologiari esker, inguruko enpresek alderdi ezberdinen inguruan gogoeta egiteko aukera izan dute: estrategia, gestio kultura eta eredia, merkaturia, oinarriko konpetentziak eta garapen teknologikoa. Hausnarketa honen helburua, produktu/negozio berriak identifikatzea eta jasotako ideia guztiak, parte-hartzaileen artean komentatzea izan da.

Partehartzaileen balorazioa oso positiboa izan da, izan ere jardunaldi honi esker, herritzeko aukera eta gaitasuna edonoren eskura dagoela jabetzeko balio izan die. Aurrerantzean, ikasitakoa praktikan jartzea eta jarraipena ematea izango da erronka, eta horretarako enpresa hauek Azaro Fundazioaren laguntza izango dute. Fundazioak, identifikatu diren berrikuntza edo hobekuntza eremuak martxan jartzen lagunduko die.



Ekimen hau aurrera eramateko laguntza berezia jasotzen dute Eusko Jaurlaritzako Ingurumen, Lurralde Planifikazio, Nekazaritza eta Arrantza Saitetik eta baita Leartibai Garapen Agentzietatik ere.

Hausnarketa honen helburua, produktu/negozio berriak identifikatzea eta jasotako ideia guztiak, parte-hartzaileen artean komentatzea izan da.

HUHEZIK hartuko du Eralan ikerketa-proiektuaren ardura

Eralan proiektuak lan alorreko hizkuntza normalizazioan eragiten duten faktoreak aztertzen ditu.

Mondragon Unibertsitatearen Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak hartuko du Eralan ikerketa-proiektuaren ardura. Bigarren aldi honetan --Eralanek bi ikasturte irauten du, eta orain bigarren aldian dihardu--, Nekane Goikoetxea HUHEZIKo irakaslea ari da Eralan zuzentzen, Soziolinguistika Klusterrarekin elkarlan estuan.

Eralan proiektua

Eralan Soziolinguistika Klusterrak sortutako ekimena da, eta lan alorreko hizkuntza normalizazioan eragiten duten faktoreak aztertzea du helburu. Proiektuak bi aldi izan ditu. Batetik, 2006-2008 aldian identifikatu ziren lan munduan zer aldagaik eragiten duten euskararen erabileran. 2008-2010 aldian, berriz, asmoa izango da lidergoa ikertzea, bi helbururekin:

- Estrategiak lantzea hizkuntzaren eraldaketa prozesuetako hainbat lider mota sortzeko, antolatzeko eta eraginkortasuna lortzeko.
- Sakontzea liderrak nola landu dezakeen diskurtsoa hizkuntza eraldaketa prozesua bideratzeko.



Hainbat erakundek hartzen du parte Eralanen: Bizkaiko Foru Aldundia, LAB sindikatua, Eusko Ikaskuntza, Ahize hizkuntza aholkularitza, Elhuyar Aholkularitza, Emun Lana Euskalduntzeko Kooperatiba, Artez Euskara Zerbitzua, Mondragon Unibertsitatea, Bermeoko Udala, Gipuzkoako Foru Aldundia, Euskal Herriko Unibertsitatea, Arabako Foru Aldundia eta Gipuzkoa Donostia Kutxa.

Biobide amplía su capital en tres millones y logra su continuidad

Los socios del centro de testado masivo automatizado de fármacos en peces cebra Biobide, ubicado en el centro tecnológico de Miramón de Donostia, han acordado una ampliación de capital de 1,5 millones de euros este año, cantidad que se renovará en los mismos términos el próximo año, lo que garantiza la continuidad del proyecto en el futuro.

El centro guipuzcoano atravesaba problemas de falta de tesorería al no haber acudido a la ampliación de capital de tres millones de euros el grupo Genetrix, que hasta hace año y medio estaba presidido por la ministra de Innovación, la donostiarra Cristina Garmendia. Los problemas económicos provocaron que el consejo de Biobide decidie-

se acudir a concurso de acreedores, lo que ahora ha quedado revocada

La negativa de Genetrix, que controla el 28,17% de Biobide, a suscribir la ampliación de capital bajo el argumento de que la empresa sigue siendo un proyecto de riesgo molestó al resto de los socios de la compañía como la Diputación Foral de Gipuzkoa, que cuenta con el 24,88% del capital, el Gobierno Vasco, que tiene el 21,02% y la Corporación MONDRAGON, que mantiene el 25,93%.

Noticias de Gipuzkoa, 17 de Noviembre de 2009

El grupo Caprabo prepara su salto al modelo cooperativo

“El cambio se producirá pero durará un tiempo. Los primeros pasos que estamos dando son para ejecutar el cambio de modelo cultural, pero no tenemos una fecha máxima fijada para ser cooperativa”, aclaró ayer el consejero delegado de Caprabo, Javier Amezaga, durante la presentación del libro Caprabo 1959-2009 que conmemora el 50 aniversario de la cadena de supermercados.

Amezaga explicó que crearán “la cooperativa más grande de Cataluña” cuando se produzca este cambio que ha empezado ya en 2009 con distintos

cursos de formación “para que las personas retomen el protagonismo en la empresa”.

(...) Caprabo espera acabar el año con beneficios a pesar de reconocer que, por ahora, las ventas se sitúan por debajo de las previsiones de la compañía “aunque están un 4% por encima de la media del sector”, puntualizó Amezaga.

El economista. Com 11 de noviembre de 2009

Un estudio coloca a Caja Laboral como líder estatal en calidad de atención al cliente

Un estudio realizado por el Instituto de Investigación STIGA de Madrid entre 105 entidades del Estado español con más de 6.300 oficinas, sitúa a Caja Laboral como líder en calidad de servicio del sector financiero con una valoración de 8,10 puntos, según informaron ayer el director general de Caja Laboral, Elías Atutxa, el director del área de desarrollo de Negocio, Xabier Egibar y el socio director de STIGA, Carlos Tercero.

Tercero señaló que el estudio analizó como se atiende, desde las diferentes entidades a los clientes en las oficinas «en servicios como la rapidez, el trato personal o el asesoramiento en créditos».

El director de STIGA aseguró que las entidades analizadas tienen tres puntos resueltos como que

«no hay grandes problemas de colas, el trato con los clientes es amable y las oficinas son cómodas». Sin embargo, criticó que flaquea el asesoramiento a los clientes y flaquea mucho la actuación comercial. De esta manera, en el total de las 105 entidades analizadas, Caja Laboral se sitúa como líder con una puntuación de 8,10, seguida por Caja Rural de Navarra (7,93), mientras que Ibercaja se sitúa en tercer lugar (7,90). La media sitió entorno a los 7 puntos.

GARA, 21 de octubre de 2009

El proyecto Basque Culinary Center se va consolidando

Ha firmado acuerdos de colaboración con la Real Academia Española de Gastronomía y con la asociación Euro-Toques.



Basque Culinary Center apuesta por sumar sinergias no sólo a nivel de Euskadi, sino del resto del Estado y de Europa, para que el proyecto de la futura Facultad de Ciencias Gastronómicas se consolide y adquiera la proyección internacional con la que nace. En este marco, ha consolidado acuerdos de colaboración con la Real Academia Española de Gastronomía y con la Asociación de cocineros Euro-Toques.

Acuerdo con la Real Academia Española de Gastronomía

Recientemente se ha firmado en Madrid un acuerdo de colaboración entre el director de Basque Culinary Center y vicerrector de Mondragon Unibertsitatea, Joxe Mari Aizega y el presidente de la Real Academia Española de la Gastronomía, Rafael Ansón. El acuerdo responde al objetivo de Basque Culinary Center de desarrollar una I+D+i colaborativa, impulsando proyectos cooperativos con agentes que desarrollen su actividad en diferentes áreas

potenciales de investigación. Gracias a la suma de adhesiones, BCulinary aspira a convertir Euskadi y por extensión a todo el Estado en un referente internacional en la formación, investigación, innovación y transferencia de conocimiento y tecnología en las diferentes áreas de las Ciencias Gastronómicas.

La Real Academia Española de Gastronomía es una asociación cultural sin ánimo de lucro que tiene como objetivo investigar y divulgar las características y aspectos más relevantes de la gastronomía española, tanto en España como fuera de ella, desde su pertenencia a la Academia Internacional de la gastronomía, sita en Francia.

Acuerdo con la Asociación de cocineros Euro-Toques

A su vez, el director de BCulinary y el presidente de Euro-Toques, el cocinero Pedro Subijana han sellado un acuerdo con una vigencia de cinco años para impulsar y llevar a cabo actividades relacionadas con la formación, la investigación e innovación en el área de la gastronomía y la tecnología de los alimentos.

Mediante este acuerdo, ambas entidades realizarán estudios, proyectos y programas de Investigación y Desarrollo (I+D) en las áreas científicas de interés común. Así mismo, recibirán asesoramiento mutuo e intercambiarán información en materias de gastronomía, alimentación y nutrición mediante la creación de grupos de trabajo o de elaboración de informes. El convenio también establece la cooperación en la organización conjunta de jornadas profesionales o de cooperación en programas de formación. Así, Basque Culinary cooperará en el diagnóstico de las necesidades formativas de los más de 800 asociados de Euro-Toques España y en la puesta en marcha de actividades de formación dirigidas a cubrir esas necesidades.



basque culinary center

Lea-Artibai Eskualdeko Ikastetxe Mahaiak lehen sektorea aztertuko du ikasturte honetan

Aurreko urteetan bezala, 09/10 ikasturte honetan ere gai zehatz baten inguruan dihardute Lea-Artibai eskualdeko Ikastetxe Mahaian inplikaturik dauden ikastetxeetako ikasleek. Zehazki, Lea-Artibaiko lehen sektoreak izan duen bilakaera eta aurreikusten diren joera berritzaileen aztertzea dute helburu. Horretarako, liburuxka bat argitaratu dute ikasleei lehen sektoreari buruzko informazio emateko, eta, horrez gain, ikasleek lehen sektorearekin lotutako ustategi desberdinak ikusteko aukera izango dute.

Azaro Fundazioa 2005. urtean hasi zen Lea-Artibai eskualdeko ikastetxeekin lanean, eta 2007. urtean Eskualdeko Ikastetxe Mahaia eratu zen. Bertan, Azaro Fundazioa eta sei ikastetxe elkartu ziren eta urtero gazteen artean ekintzailatasuna suspertzeko asmoarekin, Lea-Artibai eskualdea hobeto ezagutzea bultzatzen dute eta giza gaitasunak lantzen dituzte.

Ekintza honekin, Azaro Fundazioak bat egin nahi du Europar Batasunak 2009rako aukeratu duen "Imaginatuz. Sortuz. Berrituz" leloarekin, erakutsiz sormenak eta berrikuntzak garapen pertsonalean, ekonomikoan eta sozialean eragin zuzena duela.



Nueva edición de la “Semana Internacional” de MONDRAGON

En esta ocasión, la “Semana Internacional” duró 21 días, ya que los delegados corporativos fueron acudiendo de forma escalonada a MONDRAGON entre el 19 de octubre y el 6 de noviembre. En la primera semana turno para los equipos de Brasil, Chile, Rusia e India Compras; en la segunda se llevó a cabo un encuentro de todos los equipos para establecer la planificación estratégica, y en la tercera se quedaron los equipos de Shanghai-Compras, Vietnam y México.

En la foto, de izquierda a derecha, Fernando Fernandez de Landa, director de Área América; Jan Borgonjon (MONDRAGON China), Jimmy Yan, MONDRAGON, Jokin Laspiur (MONDRAGON Shanghai-Compras); Ashutosh Sharma (MONDRAGON India); Josu Ugarte, director de Operaciones Internacionales, JF Scarborough (MONDRAGON USA), Luis del Castillo (MONDRAGON Rusia), Michael Peck (MONDRAGON USA), Teresa Fernández (MONDRAGON México), Alfonso Arancibia (MONDRAGON Chile), Tatiana Volkova, (MONDRAGON Rusia), Ibrahim Elias (MONDRAGON Brasil), y German Lorenzo, director Área Asia.



Responsables de la Facultad de Ciencias Empresariales, GAIA y la Fundación Emaús visitan filiales vascas en China

El objetivo ha sido conocer la experiencia de penetración en el mercado oriental.

Representantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, GAIA-Cluster TEIC y Emaús Fundación Social han visitado recientemente 12 filiales de empresas vascas en China, con el fin de conocer la experiencia de penetración en el mercado oriental de las mismas y su papel como agente de desarrollo a nivel económico, social y ambiental en el país.

Esta iniciativa, financiada por la Dirección de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco, se fundamenta en la adopción de la responsabilidad social dentro y fuera de la Comunidad Autónoma Vasca (CAP) como una herramienta para potenciar el impacto socioeconómico, la excelencia y la competitividad de las empresas en su multilocalización en países emergentes o en desarrollo.

El objetivo ha sido analizar la situación estratégica de una muestra del centenar de empresas vascas implantadas en China, que se enmarcan dentro de las 600 filiales españolas instaladas en ciudades industriales chinas.



El objetivo ha sido analizar la situación estratégica de una muestra del centenar de empresas vascas implantadas en China, que se enmarcan dentro de las 600 filiales españolas instaladas en ciudades industriales como Shanghai, Pekín o Jiangsu. Otras localidades de China como Kunshan, Tianjin o Hong Kong también se han convertido en los últimos tres años en focos de empresas con matriz en la CAP. Entidades como las pertenecientes al Grupo MONDRAGON, a GAIA, Gama o Intercoop, Central de Compras de textil y bienes durables de Eroski, se han instalado en dichas zonas industriales.

“Tailerreko Eskuliburu Teknikoa”, makina-erremintako sektoreari zuzendutako euskarazko eskuliburua

Bigarren edizio hau hobetuta eta eguneratuta kaleratu da.

Jesus Maria Astigarraga Danobat-eko presidentek eta Iosu Zabala Mondragon Unibertsitateko errektoreak “Tailerreko Eskuliburu Teknikoa” aurkeztu dute oraintsu. Euskaraz soilik idatzita dagoen eskuliburu tekniko hau makina-erremintako sektoreko langileei zuzenduta dago.

Duela bost urte, Danobat kooperatibaren sorreraren 50. urtea zela eta, liburu honen lehenengo edizioa argitaratu zen. Hainbat bazkideren esperientzia eta lankidetzarekin kontatu zen orduan. Ekimen horrek arrakasta handia izan zuenez, bigarren edizio hau hobetuta eta eguneratuta kaleratu da, Mondragon Unibertsitatearen lankidetzarekin.



Eskuliburuaren edukia

Liburua, tailerretan eta makina-erremintaren sektorean ari direnei zuzenduta dago (adibidez, muntatzaileak, diseinatzaileak eta mekanikoak) eta baita alor horretan lan egin nahi duten egungo unibertsitateko edota lanbide heziketako ikasleei ere.

Eskuliburuak, alde batetik, diseinatzaileentzat oso erabilgarria den informazioa jasotzen du (oinarrizko kalkulua, trigonometria, materialen ezaugarriak, transmisioen kalkulua, ergonomia, etab) eta bestetik, muntatzaile eta mekanizatzaileentzat baliagarriak diren hainbat taula (hari ezberdinen neurriak, errakore mota ezberdinak, unitate aldatetarak eta makinaren osagai ezberdinak eta plakatxo, harri edota zerrei buruzko datuak ere). Horrez gain, eskuliburuak

elektrizitatea eta elektronikako oinarrizko formulario bat eta hiztegi txiki bat jasotzen du.

Argitaratutako 1500 aleak langile, bezero eta hornitzaileen artean banatuko dira. Era berean, Mondragon Unibertsitateak eskuliburua bere prestakuntza zentroetan banatuko du eta horretaz gain, abenduaren 4tik 8ra ospatuko den Durangoko Liburu Azokan salgai egongo da Mondragon Unibertsitateko standean.

Liburuaren kontsulta errazteko asmotan, formatu digitalan aurki daitezke Danobat eta Mondragon Unibertsitateek dituzten web guneetan. Ondoko helbideetan: www.danobat.com / www.mondragon.edu.

El departamento de Sistemas de la Información de MÚ ha creado un blog para compartir información

El objetivo es facilitar la vida y el trabajo de la comunidad universitaria, mejorando el flujo de información.

El departamento Sistemas de Información de Mondragon Unibertsitatea ha creado recientemente un blog: “MÚ - Informazio sistemak”. Según sus creadores, este blog ha nacido para facilitar la vida y el trabajo de la comunidad universitaria, pues tiene como objetivo mejorar el flujo de la comunicación.

Seis personas forman parte del grupo Sistemas de Información de Mondragon Unibertsitatea: Ana Altuna, Iñigo Cendegui, Ibai Jurado, Mikel Kortabarria, Arantxa Manterola y Eduardo Sanchez. Todos son informáticos, y su trabajo consiste en que todo lo relacionado con la Informática e Internet discurra sin problemas para la comunidad universitaria.

Para facilitar las cosas, el grupo ha creado el citado blog, valiéndose de la plataforma Wordpress. Sus creadores, quieren utilizar el blog para compartir información interesante, tanto interna como externa, de modo que pueda ser utilizada por un amplio espectro de usuarios.

Por el momento, se han utilizado dos idiomas en los ar-



tículos publicados: euskera y castellano. Por lo que respecta a los contenidos, el blog dispone de siete secciones: euskera, Internet, Moodle, OS, Outlook, inclassificados y seguridad.

ROLLFORM 09: I Congreso Internacional en perfilado de chapa

Se presentó una innovadora línea de perfilado flexible o perfilado de sección variable.



El pasado 16 de octubre Mondragon Goi Eskola Politeknikoa (MGEP) y Labein Tecnalia organizaron el primer congreso internacional en perfilado de chapa, ROLLFORM 09 (www.labein.es/rollform), donde se inauguró una innovadora línea de perfilado flexible o perfilado de sección variable. Este encuentro reunió en Bilbao a más de un centenar de investigadores y técnicos del sector del automóvil de todo el mundo, y se dieron a conocer los últimos avances del perfilado y sus aplicaciones en distintos sectores industriales.

Dirigido al sector de automoción

"International Rollforming Congress 2009" ha sido organizado por los socios del proyecto europeo PROFORM, cuyo objetivo final es el desarrollo de un nuevo concepto de fabricación de piezas estructurales para el automóvil basado en el perfilado de sección variable junto con operaciones de conformado, corte por láser y conformado electromagnético. En el consorcio participan una veintena de socios de 6 países de la Unión Europea (Italia, España, República Checa, Alemania, Polonia y Francia), entre los que se encuentran fabricantes de automoción como Daimler y Fiat, proveedores de primer nivel como Gestamp, así como gran número de pymes. Completan el consorcio los centros tecnológicos Inasmet, Labein, Robotiker, Cirtes y el centro Láser de Hannover, así como las universidades de Mondragón y de Darmstadt (Alemania).

Fabricación de piezas estructurales

En este contexto, MGEP es el responsable del desarrollo de modelos de simulación para proceso de perfilado variable asistidos por calor y su validación experimental.

Debido al menor coste y a la flexibilidad de las instalaciones, el perfilado de chapa es una opción eficiente para la fabricación de piezas estructurales. Sin embargo, su introducción en el sector de automoción se ha visto frenada por la limitación en las geometrías que se pueden obtener (solo piezas rectas de sección constante a lo largo del espesor). En este sentido, en el proyecto PROFORM, iniciado en el VI. Programa Marco, se ha desarrollado una nueva tecnología de perfilado que permite fabricar perfiles con bordes curvos, formas cónicas y secciones variables, posibilitando la obtención de componentes de automoción como largueros, traviesas o refuerzos a un coste menor.

Este encuentro reunió en Bilbao a más de un centenar de investigadores y técnicos del sector del automóvil de todo el mundo.

Inicio de la décima edición del MBA-Master oficial en dirección de empresas

El pasado mes de octubre ha comenzado una nueva edición del MBA-Master Oficial en Dirección de Empresas que se imparte en el Campus de Oñati de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea. Se trata de la décima edición en la se han matriculado un total de 25 alumnos y que se desarrolla en su fase presencial entre los meses de octubre a junio. El 50% de los alumnos está trabajando en el momento del inicio del programa, siendo la media de edad del grupo de 29 años. Además, cabe destacar también la presencia de cuatro alumnos extranjeros. En la imagen el grupo de alumnos con Antonio Cancelo, ex presidente de MONDRAGON, ponente en el módulo de emprendizaje con el que han comenzado el programa.



Firma del convenio de colaboración entre TRAITIC y MU

Traintic contará con un aula de investigación en Garaia, dentro del laboratorio de sistemas embebidos.



Recientemente, Traintic -empresa dedicada a proveer soluciones tecnológicas a medida para sistemas de información y comunicaciones en el sector ferroviario - y Mondragon Unibertsitatea han firmado un convenio de investigación colaborativa.

Trabajo en común

Mondragon Unibertsitatea, a través de diversos convenios de colaboración, desea alinear la investigación básica y aplicada que se realiza en la universidad con los intereses e inquietudes que las empresas transmiten. En este caso, TRAITIC lleva varios años trabajando en líneas de investigación de sistemas de información y comunicaciones para entornos ferroviarios, y cuentan con experiencia en temas relativos a sistemas de control y supervisión de tren, sistemas de registro ferroviarios, implementación de protocolos de comunicaciones, comunicaciones tren tierra y herramientas específicas de análisis.

En este contexto, cabe recordar que TRAITIC y MGEP colaboran desde 2003 en el desarrollo de plataformas genéricas de control y acceso a protocolos de comunicaciones, herramientas de diagnóstico, análisis de protocolos en entornos hostiles, visión artificial, ... Este trabajo en común ha permitido, además, formar a alumnos de Ingeniería en Telecomunicación e Ingeniería Informática en los temas investigados acercando a los futuros ingenieros a los retos tecnológicos reales de la empresa.

Por lo tanto, el convenio no viene más que a formalizar la relación mantenida durante estos años, dotando a Traintic de un aula de investigación específico en Garaia, dentro del Laboratorio de Sistemas Embebidos, espacio que estará a disposición de la empresa y contará con el material necesario así como con alumnos y personal en formación en los temas de investigación recogidos en el convenio.

Este trabajo en común ha permitido formar a alumnos de Ingeniería en Telecomunicación e Ingeniería Informática en los temas investigados.

ONDOAN realiza las instalaciones mecánicas de la Torre Iberdrola y de otros edificios emblemáticos

El presupuesto asciende a 20 millones de euros. La nueva sede se inaugurará en la primavera de 2011.

ONDOAN realizará las instalaciones electromecánicas de la Torre Iberdrola de Bilbao, en UTE (Unión Temporal de Empresas) con Giroa, Etxea e Insava. El presupuesto asciende a 20 millones de euros e incluye la ejecución de los sistemas de climatización, la protección contra incendios, la fontanería y la gestión centralizada de la futura sede corporativa de Iberdrola. Los trabajos, actualmente en fase inicial, se prevé que finalicen en la primavera de 2011.

Cifra récord en captación

La adjudicación del pedido por parte de Iberdrola se añade a otros también muy representativos obtenidos durante el año. Esto hará que ONDOAN concluya el ejercicio con un récord histórico en captación de pedidos, que se situarán por encima de los 45 millones de euros, a pesar de la fuerte crisis del sector de construcción. Además de la Torre Iberdrola, ONDOAN ha conseguido la adjudicación de otros edificios singulares como: la Torre Inbisa de Hospitalet, el Centro de Investigación e Innovación en Electrónica de Mondragon Unibertsitatea en el Polo Garaia, la sede de Epsilon Euskadi en el Parque de Miñano, y la Torre para la Autoridad Portuaria en Santurtzi.



En los últimos años, ONDOAN se ha especializado en la ejecución de instalaciones para edificios singulares y de carácter institucional. A los arriba mencionados cabe añadir: el Palacio Euskalduna, las Torres Isozaki, la Biblioteca de la Universidad de Deusto o el Centro Comercial Zubiarte en Abandoibarra; los Centros de Investigación Nanogune de Donostia e Ikerlan-IK4 Microgune en el Polo Garaia, la sede de EITB en el antiguo recinto ferial bilbaíno, la Alhóndiga de la capital vizcaína, el Centro Comercial Parque Almenara de Murcia y varios centros de impresión equipados con rotativas en Bizkaia, Alicante y Valladolid.

Otra especialización de ONDOAN son los túneles, participando actualmente en las instalaciones electromecánicas de dos túneles de la Supersur vizcaína.

El **Grupo ONDOAN** cuenta con 215 puestos medios, facturó el pasado ejercicio (2008) 39 millones de euros, un 18% más que el año anterior, a pesar del impacto negativo del sector construcción. Para el presente ejercicio, contempla facturar un 3% más, superando los 40 millones de euros.

Jesus Javier Urzaa

Director general del Grupo ONDOAN

“Nuestra captación de pedidos en 2009 ha sido excelente”



En 2009, con la que está cayendo y vosotros habéis logrado un récord de captación (45 millones). ¿Cómo es explica esa nueva marca?

Una parte importante de nuestra cifra de negocio tiene que ver con “Instalaciones Generales” y la ejecución de las mismas coincide con la fase final de las obras de edificación. Ondoan lleva muchos años participando activamente en los proyectos de edificación singular y, en el presente ejercicio 2009, han coincidido muchos de ellos en fase de construcción. Nosotros hemos tenido la suerte de ir contratando la ejecución de las instalaciones de algunos de los edificios singulares mencionados. La captación ha sido excelente y, gracias a ello, pensamos cerrar el año con una cartera que nos garantice trabajo para unos 9 o 10 meses y, de esta forma, poder afrontar el ejercicio 2010 con garantías para mantener tanto la actividad como los puestos de trabajo.

Pero ¿no estaba de capa caída el conjunto de la actividad del sector construcción?

La caída de actividad en el mercado de las Instalaciones Generales no es coincidente con la de otras actividades. Entendemos que existe un desfase de un año y medio a dos años. Pensamos que, durante los próximos dos ejercicios, la contratación de proyectos de Instalaciones Generales estará mucho más complicada que hasta ahora (si no se construyen barcos, no es necesario armarlos y si no se construyen edificios, fábricas, etc., ocurre lo mismo).

Entonces, ¿cuál será la solución?

Entonces, ¿cuál será la solución?

Otra actividad que está teniendo crecimientos importantes, con cada vez más peso dentro de nuestra cifra de negocio, es la de Mantenimiento y Servicios. Resulta evidente que, aunque no se realicen nuevas inversiones a los ritmos que estábamos acostumbrados, tenemos que mantener y gestionar los activos existentes, haciéndolo no sólo por exigencia de las diferentes normativas, sino también para evitar su deterioro y consiguiente pérdida de valor, eficiencia, eficacia y seguridad.

¿Cuáles son los objetivos/retos de Ondoan para 2010 y años sucesivos?

Por un lado, incidir en el desarrollo profesional de las personas, en el fomento de una cultura común de empresa y en el reforzamiento del sentido de pertenencia a Ondoan del personal de todas las unidades de negocio (matriz y participadas). Por otro lado, afianzar la rentabilidad de cada una de las unidades de negocio y, consecuentemente, de la totalidad del Grupo. Y buscar la fidelización de los clientes de cada una de las empresas del Grupo.

Vuestros principales proyectos se desarrollan en la CAPV y en España ¿Qué me dices de la internacionalización de las actividades/clientes de Ondoan?

Ondoan es una empresa de servicios que hasta ahora no ha considerado la internacionalización dentro de sus objetivos estratégicos prioritarios. Dejando claro que no estamos en contra de la internacionalización, siempre hemos pensado que los servicios se vendían a través de la empatía personal y la confianza profesional, lo que tiene que ver con estar cerca del cliente en todos los aspectos. Por otro lado, durante los últimos 12 años hemos venido creciendo de forma importante y entendemos que cada empresa debe seguir sus ritmos, que no tenemos que funcionar ni por todas, ni porque lo hagan otros.

¿Algo más que añadir?

En Ondoan tratamos de tener un crecimiento económico sostenido, equilibrando el crecimiento de la cifra de negocio con el crecimiento profesional de las personas y el incremento de plantilla.



LKS en la "China International Architectural Expo 2009" de Beijing

En su stand presentó su propuesta sobre la "ciudad armoniosa sostenible".

LKS ha sido la única empresa extranjera invitada a participar en la ponencia común de apertura de la "China International Architectural Expo 2009" de Beijing (China). En representación de LKS, la arquitecta Belén Mendizabal participó en el panel de apertura de la Expo con una ponencia sobre "eco arquitectura".

LKS ha sido invitada por la organización de la Expo con el objetivo de sensibilizar y familiarizar a los arquitectos e instituciones chinas del ámbito de la construcción en la problemática medioambiental. De esta manera, Mendizabal compartió panel con Song Chunchua, presidente de la Sociedad de Arquitectura china; Zhao Xianojun, Presidente y arquitecto director de la Sociedad de Construcción Internacional de China; Cui Tong, director del Instituto de Diseño y Director de la Academia de Ciencias chinas; Qi Xin, presidente y director de Qixin Architects and Engineers; y Baogui Zhang, gerente de Baogui StoneArt Co. Ltd.

Por otro lado, LKS también ha estado presente en dicha expo con un stand en el que ha presentado su propuesta "Harmonious Sustainable City" (Ciudad armoniosa sostenible), que forma parte de su oferta de servicios dirigida al gran país asiático.

"China International Architectural Expo" es una muestra de carácter anual que acoge a las mejores empresas chinas del ámbito de la arquitectura y de la construcción, así como a las más prestigiosas firmas extranjeras del sector con implantación en aquel país. La del 2009 ha sido la cuarta edición de esta Expo que ha tenido lugar los días 14, 15 y 16 de octubre en Beijing.



LKS ha sido invitada por la organización de la Expo con el objetivo de sensibilizar y familiarizar a los arquitectos e instituciones chinas del ámbito de la construcción en la problemática medioambiental.

FAGOR Arrasate instala una línea de corte en Severstal Gonvarri (Rusia)

El proyecto corresponde a una captación realizada el año pasado.

FAGOR Arrasate ha instalado recientemente una línea de corte en la planta que Severstal Gonvarri tiene en la ciudad rusa de Kaluga, ubicada al sur de Moscú.

La nueva instalación cortará banda de alto límite elástico de 1850 mm. de ancho y 3 mm. de espesor. Asimismo, estará equipada para cortar formatos rectangulares a casi 100 m/min de velocidad máxima con una cadencia de 180 formatos por minuto. Para lograrlo, la línea de corte dispone de la cizalla rotativa de Fagor, una de las más avanzadas del mercado por su robustez, precisión y por el control especializado desarrollado por Fagor específicamente para esta aplicación. Por último, cabe señalar que la línea dispone de una aplanadora con cambio automático de cassetes y apilador electromagnético arranque/paro que permite el corte de formatos sin dañar sus cantos, lo que permite una soldadura por láser de alta calidad.



Presentación del “Polo de Innovación y Promoción ORONA”

La colaboración de las instituciones y la implicación de ORONA dan luz verde al “Plan Galarreta”, un proyecto para la ampliación del Parque Tecnológico de San Sebastián que supondrá una inversión de 160 millones de euros. IKERLAN y MU tendrán su espacio en el proyecto.

La ampliación del Parque Tecnológico de Miramón (Donostia) impulsada por Orona generará una superficie edificable de 108.000 m² en la zona de Galarreta (Hernani) donde, junto con otras actividades innovadoras, se ubicará el Polo de Innovación y Promoción de Orona, un centro de Ikerlan y un nuevo edificio de Mondragon Unibertsitatea.

El proyecto, que posibilitará la creación de más de 1.000 empleos de alta cualificación, comenzará a ejecutarse a finales de 2010, con una inversión global prevista de 160 millones de euros.

Orona ha actuado como motor del proyecto, tal como señalaron en su presentación el viceconsejero de Industria del Gobierno Vasco, Xabier Garmendia, la directora de Movilidad y Ordenación del Territorio de Gipuzkoa, Arantza Tapia, y el director del Parque Tecnológico de Miramón, Lucio Hernando. Asimismo, cabe destacar que el proyecto de ampliación ha contado con el apoyo del propio Gobierno Vasco, de los socios del Parque Tecnológico –Spri, Diputación Foral de Gipuzkoa, Ayuntamiento de Donostia y Kutxa– y con el respaldo unánime de todas las formaciones políticas que conforman el Ayuntamiento de Hernani.

En palabras del director general del Grupo Orona, Xabier Mutuberria, el nuevo proyecto de Promoción e Innovación pretende aglutinar en un único espacio físico el ámbito académico, el científico

y el empresarial, “una idea que surgió hace cinco años y que hoy se hace realidad gracias al esfuerzo de todas las instituciones”.

Distribución del parque

De los 108.000 m² que contempla la ampliación, 40.000 se destinarán a la Fundación Ikasleku participada por Orona, Ikerlan y Mondragon Unibertsitatea; 60.000 al desarrollo de otras iniciativas de innovación tecnológica y los 8.000 restantes a uso terciario.

La parte central del nuevo parque ubicado en Galarreta acogerá los distintos proyectos promovidos por la Fundación Ikasleku, correspondiendo 20.000 m² al Centro de Promoción e Innovación de Orona y a su sede corporativa, 15.000 m² al nuevo edificio de Mondragon Unibertsitatea orientado a formar profesionales altamente cualificados y los 5.000 restantes al nuevo centro de Ikerlan, que centrará su actividad en el desarrollo de sistemas de transporte más sostenibles desde el punto de vista de la movilidad.

El nuevo proyecto de Promoción e Innovación pretende aglutinar en un único espacio físico el ámbito académico, el científico y el empresarial.

Un proyecto “soñador y ambicioso”

Según Mutuberria este nuevo proyecto, “soñador y ambicioso” y de carácter estratégico para MONDRAGON, “vuelve a demostrar nuestra apuesta y confianza en el futuro de este país, con un compromiso por la sociedad y el empleo mayor que nunca y que refuerza nuestros valores cooperativos”. Señaló, asimismo, que este Polo de Innovación permitirá adquirir otra dimensión a Orona y alcanzar los 300 ingenieros, insistiendo al mismo tiempo en que se trata de un proyecto abierto “al compartir espacio con otras iniciativas innovadoras”.



- 1 Centro tecnológico Ikerlan.
- 2 Mondragón Unibertsitatea.
- 3 Sede corporativa.
- 4 Centro de innovación Orona eic.
- 5 Centro de promoción.

Inauguración de GSR Debagoiena en Aretxabaleta (Gipuzkoa)

La residencia cuenta con 170 plazas, 30 de centro de día y dos unidades con 15 plazas psicogeríatricas cada una. La inversión realizada alcanza los 12 millones de uros.

GSR Debagoiena es un proyecto promovido por LKS y la Corporación MONDRAGON en el que se han invertido 12 millones de euros, de los cuales la Diputación Foral de Gipuzkoa ha aportado 1 millón para ofertar 170 plazas residenciales especializadas, 30 de las cuales forman parte de las dos unidades psicogeríatricas, y 30 plazas de Centro de Día.

El diputado general de Gipuzkoa, Markel Olano, y el director de Atención a la Dependencia, Juan Ramón Larrañaga, presidieron el acto de inauguración del nuevo centro gerontológico de Aretxabaleta (Gipuzkoa) celebrado el pasado 28 de octubre. En el acto también participaron el alcalde de Aretxabaleta, Inaxio Garro, el presidente de MONDRAGON, José M^a Aldecoa, y el director general de LKS, Alberto Gorroñoitia.

Funcional, agradable e innovador

La nueva residencia de Aretxabaleta aúna calidez, racionalidad y funcionalidad, factores todos ellos fundamentales para garantizar una estancia agradable que mejora la calidad de vida de nuestros mayores, facilitar las labores de los trabajadores y optimizar el rendimiento del gestor. Es el resultado de los esfuerzos continuados y coordinados de LKS como promotor del proyecto y de GSR como gestor, y en el que han participado muchas de las disciplinas abarcadas por LKS: Consultoría Inmobiliaria, Urbanismo, Arquitectura y Diseño.

Por último, señalar que GSR Debagoiena emplea a 60 trabajadores directos y s otros 40 indirectos.



MCCTELECOM obtiene la certificación ISO 20.000 de gestión de servicios TIC

La acreditación garantiza el máximo nivel de exigencia en la gestión de sus servicios TI.

La empresa MCCTELECOM ha registrado un nuevo hito en su carrera en el mercado de servicios TI (Tecnologías de la Información) con la obtención de la certificación ISO 20.000 de calidad en la gestión de servicios para sus oficinas de Gipuzkoa, Bizkaia y Cantabria, en base a los requisitos de la norma de referencia UNE-ISO/IEC 20000-1:2007 Gestión de Servicios TI.

Esta certificación persigue el uso óptimo de las infraestructuras TI para la excelencia en la prestación de servicios a los clientes, además de garantizar que sus entornos de TI se administren de la forma adecuada y que reciban servicios tecnológicos de alta calidad.

Se trata de un modelo reconocido internacionalmente en gestión de servicios de TI, representando el motor y el estándar certificable referido a sistemas de gestión en servicio de TI y que poseen en España empresas como Telefónica o Indra.

Con el cumplimiento de los estándares marcados por la certificación ISO 20000, MCCTELECOM garantiza un nivel máximo de calidad para su negocio de Servicios TI, inclu-



yendo tanto sus servicios de soporte, como de operación y supervisión en sus líneas de Housing, Hosting e ISP.

La consecución de esta certificación posiciona a MCCTELECOM como una empresa de prestación de servicios TIC de alta calidad.

CAJA LABORAL lidera los préstamos a Pymes

La entidad destina 300 millones para financiar las necesidades de liquidez de Pymes y Autónomos.

Caja Laboral lidera la clasificación de entidades que más préstamos han concedido dentro del Programa de Ayudas a Pymes y Autónomos del Gobierno Vasco, alcanzando una cuota superior al 25% sobre el total financiado.

De un total de 500 millones de euros presupuestados inicialmente por el Gobierno Vasco, hasta la fecha se han formalizado 426 millones, de los cuales 107 millones han sido concedidos por Caja Laboral.

Es decir, una de cada cuatro empresas que han accedido a las ayudas a la financiación de liquidez del Gobierno Vasco, han elegido Caja Laboral para materializar estas ayudas.

Una de cada cuatro empresas que han accedido a las ayudas a la financiación de liquidez del Gobierno Vasco, han elegido Caja Laboral para materializar estas ayudas.



En el caso de Caja Laboral, el Programa de Ayuda a Pymes y Autónomos del Gobierno Vasco se enmarca dentro de la Línea Caja Laboral Liquidez, dotada con un total de 300 millones de euros, dirigidos exclusivamente a financiar las necesidades de liquidez de Pymes y Autónomos, clientes de Caja Laboral.

“Programa de Acogida” a nuevos socios de Caja Laboral

En esta nueva edición del “Programa de Acogida”, que tuvo lugar del 11 al 13 de noviembre, participaron 38 socios de toda la organización, 6 de los Servicios Centrales, 11 de la Red Tradicional (Comunidad Autónoma del País Vasco y Navarra) y 21 de la Red de Expansión (Castilla y León, Madrid, Asturias, Cantabria, La Rioja y Aragón).

A través de este programa se pretendía trasladar a los nuevos socios la historia de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON, la realidad y los retos de futuro de la Corporación, así como las actividades básicas y claves de Caja Laboral (misión y valores, plan estratégico, plan de gestión, proyectos prioritarios, etc.).

La foto está tomada en los alrededores de Otalora, donde el grupo acudió para desarrollar la parte referente a la cultura cooperativa.



Euskadiko Kutxak eta Erkidek lankidetzaren hitzarmena sinatu dute

Erkideko bazkide langileek hainbat finantza-abantaila izango dituzte aukeran.

Euskadiko Kutxa finantza-oinarriak eskaintzeko ekimenak ari da bideratzen, batik bat Euskadiko Kooperatibentzat eta horien langileentzat, ekonomia- eta industria-garapena sustatzeko.

Aipatutako ekimenen baitan, Euskadiko Kutxak, bere bezeroei abantailak emateko nahiak eraginda (inoiz baino beharrezkoagoak baitira), Euskadiko Lan Elkarteen, Irakas-kuntza eta Kreditu Kooperatiben Federazioarekin (ERKIDE) hitzarmena sinatu du berriki, Federaziko Kooperatibetako bazkide langileei finantza-abantaila bereziak eskaintzeko.

Hitzarmenean jasotako finantza-abantaila nagusia honako hau da: lehenetsuneko baldintza hobaridunak ohiko etxebizitzarako hipoteka-maileguetan. Gainera, bestelako finantza-produktu eta -zerbitzuetan ere abantaila nabarmenak eskainiko dira: txarteletan, transferentzietan, aseguruetan, Pentsio Planetan, BGA Eetan...

Erkidek 658 kooperatiba bazkide du baino gehiago ditu, era guztietako jarduerak alorretakoak.

Bezeroei eskainiko arretan bikain

Bere bezeroei eskainitako arretari dagokionez, Euskadiko Kutxa hamarkadako Espainiako finantza-sistemako hiru entitatetarik onenen artean dago.

Aitortza hori Stiga aholkularitza-enpresak eginiko EQUOS ikerketan (Sektoreko Kalitate Objektiboaren Ikerketan) oi-

narritzen da. Txosten hori egiteko, aholkularitza-enpresak 100 finantza entitate baino gehiago aztertu ditu, baita entitate horiek sektoreko 12 eskualdetako 8.000 sukurtsaletan beren bezeroei eskainitako merkataritza-jarduerak ere. Hain zuzen, txostenean aitortzen da Euskadiko Kutxa azken 10 urteetako kreditu-kooperatibarik onena dela.

Ikerketan Stigak 260 aldagai baino gehiago erabili ditu, sektorea sakon aztertzeko. Bezeroari eskainitako zerbitzuari buruzko hainbat elementu kontuan izan dira, hala nola, sukurtsalak, kudeaketa-denbora, tratua, produktuen inguruko azalpenak eta merkataritza-jarduerak. Txostenak Euskadiko Kutxaren bilakaera aparta ere baloratu du, baita bere bezeroei eskainitako zerbitzua hobetzeko eginiko etengabeko ahalegina ere, beti sektoreko onenen artean.

Bere bezeroei eskainitako arretari dagokionez, Euskadiko Kutxa hamarkadako Espainiako finantza-sistemako hiru entitatetarik onenen artean dago.

La Fundación Seguros Lagun Aro-Mirada Social con la 45 edición de la carrera Behobia-Donostia

La Fundación Seguros Lagun Aro ha patrocinado la 45 edición de una de las carreras más populares del calendario nacional: la Behobia-San Sebastián, que tuvo lugar el pasado 8 de noviembre y que a pesar de la climatología adversa reunió a más de 14.000 atletas. Finalmente, el ganador de la prueba fue el salmantino Rafael Iglesias, que superó al cuatro veces campeón, Chema Martínez. La vencedora en féminas fue la atleta oscense María José Pueyo.

En esta ocasión, la prueba tuvo un marcado carácter solidario ya que numerosos participantes realizaron su inscripción realizando una donación, a través de los dorsales solidarios que pusieron a su disposición patrocinadores y organización, de forma conjunta.

Por parte de la fundación Lagun Aro, la acción elegida fue la mejora de las condiciones de las víctimas de accidentes de tráfico y sus familiares, a través de la ONG Stop Accidentes, con la que Seguros Lagun Aro mantiene una estrecha colaboración. Esta causa caló rápidamente entre los participantes, que agotaron los 500 dorsales solidarios -Stop Accidentes, en menos de dos semanas.



Seguros Lagun Aro celebró su convención anual

La presencia de Edurne Pasaban fue una de las sorpresas de la jornada.



Seguros Lagun Aro celebró el pasado sábado 24 de octubre en el BEC de Barakaldo (Bizkaia) su convención anual en una jornada que contó con gratas sorpresas, como la presencia de la alpinista Edurne Pasaban, recién llegada del Tíbet.

Bajo el lema "Tiempo de confianza. Personas de confianza", se congregaron en el BEC cerca de 400 personas de Lagun Aro dispuestas a disfrutar de un día plagado de símbolos y actividades relacionadas con la montaña.

La visita de Edurne y sus compañeros de expedición, Alex Chicón y Asier Eizagirre, fue totalmente inesperada –aunque prevista por la organización– para la gran mayoría de los asistentes. No fue hasta pasada la una del mediodía cuan-

do los tres subieron al escenario para contar su experiencia en el Shisha Pangma y sus retos de futuro.

Pero antes, sobre las 11,00, comenzaba la reunión con el discurso del director general, Pablo Mongelos, quien explicó las principales líneas de actuación del Plan Estratégico 2009-2012, defendió la necesidad de contar con todas las personas de la compañía para salir reforzados de la actual coyuntura económica y remarcó la necesidad de confiar siempre en las personas, en los momentos buenos y en los malos. Mongelos destacó también las similitudes entre la empresa y Edurne porque –según dijo– "los retos y los objetivos siempre se consiguen con constancia, tesón y entusiasmo".



EROSKI vende su plataforma logística de Málaga

EROSKI seguirá utilizándola en su actividad de distribución de mercancías para el abastecimiento de la red comercial en la zona sur.

EROSKI ha procedido a principios de este mes a la venta del inmueble de su plataforma logística Mercamálaga. La plataforma ha sido adquirida por el banco Santander que a su vez ha firmado un contrato de leasing con una sociedad mercantil del grupo Azkar, que ha subarrendado la misma a EROSKI en un contrato a largo plazo.

EROSKI ha contado con el asesoramiento de Colliers, consultora inmobiliaria internacional, para formalizar esta nueva operación de desinversión en edificios y con el apoyo jurídico de DJV Abogados.

La empresa EROSKI sigue como hasta ahora con la actividad logística de distribución de mercancías para abastecimiento de su red comercial, ahora en régimen de alquiler, cumpliendo así con su plan estratégico. EROSKI mantiene su actividad de distribución, a partir de ahora en instalaciones de alquiler a largo plazo en vez de desarrollarlos en establecimientos en régimen de propiedad.

Desde la Plataforma de Mercamálaga, EROSKI distribuye a más de 130 puntos de venta, ubicados la gran mayoría en Andalucía y algunos en las Comunidades de Valencia y Mur-

cia. La Plataforma que comprende una superficie de 35.000 m² cuenta con cuatro años de antigüedad y distribuye tanto productos frescos como no perecederos.

EROSKI es un operador español de la distribución con más de 2.300 establecimientos y 48.500 trabajadores, con actividad comercial y empresarial en toda España. Su facturación superó en el último ejercicio los 9.000 millones de euros. La empresa es propiedad de 14.700 trabajadores que participan, además, en la gestión y en los resultados.

La empresa EROSKI sigue como hasta ahora con la actividad logística de distribución de mercancías para abastecimiento de su red comercial, ahora en régimen de alquiler, cumpliendo así con su plan estratégico.

Jornada corporativa para analizar las perspectivas del PG 2010. A priori, las previsiones apuntan a un nuevo ejercicio adverso para las actividades de MONDRAGON.

TU Lankide



La recuperación se aplaza

El pasado 9 de noviembre se celebró el tradicional encuentro con los gerentes de las cooperativas integradas en MONDRAGON para compartir información sobre las claves de gestión de cara al próximo ejercicio. Esta cita anual es una jornada de marcado carácter corporativo, un espacio para la relación y el intercambio de opiniones que contribuye a fortalecer los nexos de unión entre las cooperativas integradas en MONDRAGON.

Novedades

Este año el acto presentó algunas novedades. Una de ellas fue su ubicación, ya que esta edición tuvo lugar en el centro corporativo de MONDRAGON, cuando en ocasiones precedentes se había llevado a cabo en recintos como el Guggenheim, Kursaal, Artium, Baluarte...

Respecto al formato, tras la presentación del guión de la jornada, la primera en intervenir fue Belén Kortabarría, directora financiera de MONDRAGON, que este año fue la encargada de resumir los aspectos económico-financieros más relevantes de cara al próximo ejercicio: la reestructuración financiera continuará a lo largo del año 2010, especialmente en España, donde, además, los niveles de desempleo serán altos, y consecuentemente el consumo y la inversión débiles; y la recuperación más inmediata arrancará de los países emergentes. Por lo tanto, entorno complicado para el próximo ejercicio, con algunos incipientes brotes verdes, y en el que la rapidez y la anticipación en la toma de decisiones serán cruciales.

A continuación, se compartieron las experiencias de Orona y Fagor Electrodomésticos, expuestas por sus respectivos directores generales, Xabier Mutuberria y Txema Gisasola. Lo cual también supuso una interesante novedad en relación a encuentros precedentes en los que se invitaba a algún experto externo a reflexionar sobre un tema en concreto. En la reunión de este año, se acordó incidir en las estrategias y evolución de ambas cooperativas, con el fin de aportar elementos de reflexión para todos los asistentes. La exposición de Mutuberria, "Rumbo y compromiso", trató de explicar la brillante evolución experimentada por Orona en los últimos años, fruto de una serie de decisiones estratégicas (desarrollo organizativo, modelo de gestión, innovación, dimensión, com-

petitividad) que fijaron un nuevo rumbo compartido por toda la organización. Por su parte, Gisasola, habló de "Fagor inmerso en la crisis, pero trabajando el futuro", y expuso la batería de medidas empresariales adoptadas para hacer frente a los 26 meses seguidos de caída del mercado de electrodomésticos, y las estrategias recientemente adoptadas para superar la crisis y mirar al futuro con optimismo.

Por su parte, José M^a Aldecoa fue el último en intervenir en este acto para trasladar sus ideas respecto a las claves de gestión para 2010. ■

2010: previsiones

Según las estimaciones del FMI estas son las previsiones para el próximo ejercicio:

- El ritmo de crecimiento mundial estará en torno al 3,1%. China, India y Brasil liderarán el crecimiento con incrementos respecto a 2009 del 9%, 6,4% y 3,5%, respectivamente.
- EEUU crecerá un 1,5% y los países del área euro un escaso 0,3%.
- Las economías de Japón y Rusia progresarán en 2010 en un 1,7% y un 1,5%, respectivamente.
- Alemania inicia la senda de la recuperación con un incremento del PIB del 0,3% y la estimación para Francia se amplía hasta el 0,9%
- Por contra, el PIB español decrecerá un 0,7% y la tasa de paro llegará al 20,5%.

En definitiva, la economía mundial comienza a salir de la crisis, aunque los niveles de actividad serán bajos en los próximos años y serán los países emergentes y en desarrollo quienes traccionarán el crecimiento económico mundial.

En estas fechas nos enfrentamos un año más a la necesidad de planificar, definir los objetivos y desplegar las estrategias para conducir la gestión del próximo ejercicio. La elaboración del 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 2010.

Paco Azpiazu Responsable de la Unidad de Planificación y Control del Centro Corporativo



Tras la alarma generalizada sobre la sostenibilidad del sistema financiero global desatada a mediados del año 2008 que impactó negativamente en todas las zonas económicas y en la evolución de nuestras actividades, a lo largo del año 2009 hemos tenido que aplicar un tipo de gestión específica en entornos de crisis y de medidas de choque para paliar sus efectos.

La incertidumbre y la falta de confianza y credibilidad entre todos los agentes económicos derivada de este escenario provocaron la obstrucción de los flujos de financiación para las empresas y consumidores sin los cuales es imposible alcanzar un crecimiento autosostenido y consolidar la recuperación.

En los últimos meses parece que estamos asistiendo a un proceso de progresiva estabilización gracias a un nivel de apoyos institucionales sin precedentes que han podido apuntalar el sistema financiero y paliar la contracción de los niveles de consumo. Pero la estabilización es lenta y desigual por zonas y países y tiene todavía mucho recorrido.

En la actualidad, hay signos incipientes de que la economía mundial está empezando a salir de la recesión pero para ello los hogares y las empresas necesitan recomponer su confianza y sus balances. Por ello, cabe esperar que los niveles de actividad mantengan tasas de creci-



miento relativamente bajas durante los próximos años y que los posibles repuntes tengan un tono débil y apagado en muchos países.

En consecuencia, es fundamental que abordemos la planificación de la gestión de 2010 en clave de continuidad con la experiencia adquirida en 2009, asumiendo que:

- la crisis no ha pasado, durará varios años.
- un posible inicio de recuperación en 2010 no significa que desaparezcan las dificultades y adversidades
- en este contexto la rapidez y anticipación en la toma de decisiones es determinante.

Con este posicionamiento previo, estaremos en condiciones 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 2010, para lo que ofrecemos la siguiente información síntesis de perspectivas y recomendaciones para el próximo año. ■

Contexto Externo

Escenario macroeconómico más probable para el año 2010

- El entorno general se caracterizará por procesos de recuperación económica con perfiles de lentitud y debilidad y, en cualquier caso, con efectos muy limitados en 2010.
- Estados Unidos comenzará a salir de la recesión con una reactivación apagada condicionada por el endeudamiento de los hogares y la debilidad de su mercado de trabajo.
- La Unión Europea se retrasará en su proceso de recuperación en la medida que el sector exterior y sus demandas internas no sean lo suficientemente sostenidas como para sustituir a los planes de estímulo económicos y reponer los niveles de confianza.
- Las zonas económicas emergentes y en especial las Bric's (Brasil, Rusia, India y China) verán converger sus todavía fuertes demandas internas con estos procesos de recuperación señalados anteriormente, intensificando sus ritmos de crecimiento. Éstos mercados serán los más dinámicos.
- La economía española está siendo una de las más afectadas por sus fuertes desequilibrios y el modelo de crecimiento mantenido en años anteriores por lo que su recuperación se diferirá en el tiempo hasta mínimamente el año 2011.
- No cabe esperar grandes progresos en los niveles de consumo e inversión con importantes secuelas en la destrucción de empleo, niveles de paro y déficit público.
- Continuidad de las limitaciones financieras de liquidez y aversión al riesgo con importantes restricciones para el acceso a créditos y mayores costes por elevación de las primas de riesgo, liquidez y coberturas.
- Tipos de interés básicos en Europa en niveles bajos y sostenidos hasta que se confirme la consolidación de los procesos de recuperación.
- Mantenimiento o ligero aumento de los niveles de inflación en Europa, con una paridad euro/dólar media ligeramente más favorable para las exportaciones europeas sobre las cotizaciones recientes y precios del petróleo y materias primas con tendencia general al alza.

Impactos probables para las actividades de MONDRAGON

- En este escenario global y con las expectativas de comportamiento descritas, ninguna de nuestras actividades parece tener, a priori, perspectivas optimistas para el próximo año.
- Teóricamente, ni los niveles de consumo ni los de inversión en nuestros mercados más próximos apoyarán el relanzamiento de nuestras actividades en 2010. Los mercados emergentes y en desarrollo ofrecerán las mejores oportunidades.
- En general, y salvo excepciones, tampoco cabe esperar la tracción del gasto e inversión pública dado el marcado sesgo de Protección Social de los Presupuestos.

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 racionalizada 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 2010, una vez más, se deben basar en nuestras capacidades de enfoque estratégico de los negocios para descubrir y aprovechar las importantes oportunidades que también ofrecen los entornos en economías declinantes y de crisis sectoriales; en la profundización en la vivencia de nuestra cultura diferencial a través de nuestro Modelo de Gestión, y en la potenciación de la innovación, la internacionalización y la promoción.
- En definitiva, en 2010 afrontamos el segundo año del nuevo ciclo estratégico en un contexto muy parecido al precedente, es decir, extremadamente difícil por lo que conviene recomendar una actitud de continuidad y tensión en las políticas de ajuste adoptadas y desplegadas en 2009 que deben tener reflejo en la planificación de la gestión para el próximo año.



Ámbitos a incidir especialmente en 2010

Posiblemente, la mayor dificultad para la gestión de 2010 sea la de compatibilizar y racionalizar la puesta en marcha de las estrategias a medio plazo que hemos definido para nuestro proyecto empresarial con la necesidad de mantener y tensar las medidas de ajuste a corto plazo.

En este contexto externo altamente desfavorable y con esta gran dificultad de atemperar la gestión del corto con el medio plazo, las recomendaciones que trasladamos se refieren a los siguientes ámbitos de gestión preferente para el año 2010: Innovación, internac-

lización y desarrollo de nuestro Modelo de Gestión Corporativo, en lo que se refiere al largo plazo; y con efecto en el corto plazo, medidas relacionadas con la anticipación de necesidades, estabilidad financiera y control de riesgos, aprovisionamientos, y empleo y productividad.

Siendo conscientes de las dificultades del próximo ejercicio tenemos que dar continuidad a las políticas de ajuste aplicadas en 2009 y renovar nuestro ánimo de defensa y superación empresarial porque podemos salir reforzados.

El presidente del Consejo General de MONDRAGON se refirió en la reunión con los gerentes a las líneas de actuación prioritarias para 2010: innovación, internacionalización y modelo de gestión a medio y largo plazo; y competitividad, financiación y empleo, a corto.

TU Lankide

Actuar a corto sin descuidar el futuro

José M^a Aldecoa inició su intervención en la jornada con los gerentes celebrada el pasado 9 de noviembre reconociendo los esfuerzos realizados por las cooperativas (calendarios móviles a la baja, ajuste en las retribuciones, reubicaciones, prejubilaciones,...) en un año tan complicado como lo ha sido –lo está siendo– 2009. A pesar de que el ejercicio en MONDRAGON está evolucionando en un tono bastante discreto, lo cierto es que en el tercer trimestre del año se han recuperado posiciones respecto a los dos trimestres anteriores, lo que ha supuesto una mejora gradual de los datos empresariales y la validación de las líneas de actuación fijadas hace un año en cuanto a la orientación estratégica de los negocios, el ajuste de plantillas a la realidad del mercado, la innovación en productos y procesos, la gestión financiera o la reducción de stocks. En cualquier caso, Aldecoa anunció que 2010 será un ejercicio tan exigente como lo ha sido 2009 y que estará bastante alejado de la ansiada recuperación.

De cara a la elaboración de los Planes de Gestión para 2010 Aldecoa trazó como principales líneas de actuación a medio y largo plazo la innovación, la internacionalización y el Modelo de Gestión Corporativo. Para el corto plazo se centró en la competitividad, la financiación y el empleo.

Finalmente, Aldecoa reiteró su reconocimiento a todos los directivos por el esfuerzo realizado en este 2009, tremendamente duro, recordando que el deterioro parece haber tocado fondo como lo muestra la pequeña mejora que se está ya dando en la cartera de pedidos, en la rentabilidad y poco a poco en el empleo. “Estamos en el buen camino, pero a pesar de estas pequeñas mejorías, 2010 va a seguir siendo un ejercicio muy difícil, y a esta realidad hay que ajustar todos los mecanismos de la gestión diaria de las cooperativas en el corto plazo, sin olvidar actuar con la misma intensidad en las medidas a medio y largo plazo”. ■



Epe laburrera jardun, baina etorkizuna zainduz

Begien bistakoa da hain egoera zailari aurre egiteko gure kooperatibek eguneroko gestioari jarri behar diotela arreta, epe laburrera. Haatik, ez da komeni etorkizuneko erronkei eta epe luzerako proiektzioa lortzeko estrategiei jaramonik ez egitea. Jardunaldi korporatibo honetan MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko lehendakariak epe laburrerako jarduerak ildoak adierazi zituen (lehiakortasuna, finantzaketa eta enplegua), baita epe ertain eta luzerakoak ere (berrikuntza, nazioartekotzea eta Gestio Eredu Korporatiboa).

Halaber, Aldecoak ekitaldi gogorra iragarri zuen 2010erako, susperralditik urrun oraindik ere, nahiz eta badirudien gainbeherak hondoak jo duela, eskaeren zorroak, errentagarritasunak eta, pixkana, enpleguak ere izan duten hobekuntza txikiak erakusten duenez.

Estrategias a largo plazo

Innovación

“No tenemos el futuro garantizado a largo plazo si seguimos haciendo las cosas como hasta ahora; es necesario cambiar” precisó Aldecoa. El reto de MONDRAGON consiste en “transformar el tejido empresarial, mejorar la posición competitiva de los negocios para ser un grupo con negocios rentables y competitivos que generen empleos de valor añadido”. Y para lograrlo, se han priorizado dos estrategias: el desarrollo de nuevos modelos de negocio, –lo que implica cuestionar el posicionamiento actual y definir en su caso el nuevo rumbo–, y la atención especial a los negocios que están en dificultades.

Internacionalización

En este caso, el desafío al que se enfrenta la Corporación reside en “conseguir las dimensiones adecuadas y competitivas de nuestras actividades o negocios desde la perspectiva de un mercado global”. Y esa nueva dimensión se logra mediante el crecimiento natural de las actividades, pero también a través de posibles adquisiciones o alianzas estratégicas con terceros.

Aldecoa puso énfasis, asimismo, en la necesidad de tener personas más formadas y habituadas a moverse por el mundo, y en este punto se refirió no sólo a los responsables comerciales, sino también a los departamentos técnicos y de compras de las cooperativas. Y también apuntó la necesidad de impulsar una mayor presencia en los BRICS (Brasil, Rusia, India y China) países en los que, a pesar del gran esfuerzo realizado en los últimos años, las cooperativas industriales de MONDRAGON sólo exportan el 9,3% del total de sus ventas industriales.

Modelo de gestión

MONDRAGON ha desarrollado un Modelo de Gestión propio orientado a incrementar la competitividad de las cooperativas y hacer de su particular forma de gestionar un signo de identidad. “Nuestra diferencia competitiva está en la implicación de nuestros colectivos. Desde ese convencimiento, estamos obligados a impulsar nuestro Modelo de Gestión y ser coherentes en su desarrollo” precisó Aldecoa.

También se refirió en este punto a la nueva imagen corporativa: , y a la necesidad de su implementación en las cooperativas ya que “es un eslogan de plena vigencia en estos tiempos, y con su progresiva implantación en las cooperativas contribuye a reforzar la imagen de MONDRAGON en el mundo y nos ayuda al desarrollo de nuestros negocios en el futuro”.

Estrategias para el corto plazo

Competitividad

El presidente del Consejo General incidió en un doble aspecto: lograr una mayor productividad mediante el incremento del valor añadido por puesto de trabajo y hora trabajada, y mejorar la política de aprovisionamientos. Éste es un punto que subrayó de forma especial, insistiendo en la necesidad de mejorar las compras de materiales y servicios aquí y en los países emergentes, con objetivos individuales por cooperativa, pudiendo llegar a suponer un ahorro global de hasta 100 millones de euros anuales. En este sentido, remarcó la importancia de reforzar los instrumentos con los que ya cuenta la Corporación: la Central de Compras Internacional, que opera sobre todo en China e India, y el Portal de Compras Ategi. Por último, también aludió a la importancia de las compras intercooperativas, señalando que “pequeñas compras de grandes empresas pueden suponer mucho para las cooperativas más modestas”.

Financiación

En este apartado hizo referencia a la prioridad de la gestión de Tesorería recordando que la anticipación y la planificación son esenciales para garantizar la estabilidad financiera de los negocios. También invitó a utilizar el Plan Resiste del Gobierno Vasco para la estructuración del pasivo en las cooperativas que lo estimen necesario e insistió en la necesidad de gestionar los Recursos internos como fuente de financiación, limitando las inversiones y ajustando los stocks. Indicó, asimismo, que proseguirían los préstamos intercooperativos para ayudar a las cooperativas con mayor dificultad de acceso a la financiación bancaria y que se estaban estudiando otros proyectos para mejorar la gestión financiera corporativa.

Empleo

El ejercicio 2010 va a ser muy difícil en este capítulo. De manera que será necesario focalizar los esfuerzos –con rigor y celeridad– en los procesos de ajuste a la demanda; anticipación y agilidad en los protocolos de ajuste, utilización de las prestaciones de desempleo en casos estrictamente necesarios; reforzar los esfuerzos en procesos de reubicación y contracción, y congelación de los niveles de gasto de personal.

El reto de MONDRAGON consiste en “transformar el tejido empresarial, mejorar la posición competitiva de los negocios para ser un grupo con negocios rentables y competitivos que generen empleos de valor añadido”.

¿Para qué cooperar?

Arizmendiarieta nos da la clave esencial: la verdadera cooperación es beneficiosa, sobre todo, para uno mismo. Cooperar no es sólo un deber, es mucho más que eso: es un derecho individual que nos hace aproximarnos a la verdadera humanidad.

Jose M^a Larrañaga

Arizmendiarieta aseguraba: "Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición afirmando que es un movimiento educativo que utilizó la acción educativa".

En otra ocasión nos dice: "El movimiento cooperativo es un esfuerzo económico que se traduce en una acción educativa, o en un esfuerzo educativo que emplea la acción económica como vehículo de transformación".

Esta insistencia no es fruto de la casualidad ni es debido a la improvisación. Para D. José María la cooperación no es un simple modo de cambiar de manos la propiedad o la gestión de la empresa, sino un compromiso para transformar la naturaleza misma de la empresa tanto en el aspecto económico como en su naturaleza y su función social.

Cooperación de conveniencia

Posiblemente a muchos se les escape el hecho de que el mutualismo es una forma de cooperación racional e inteligente para eludir los males que sobrevinieran en caso de enfermedad o accidente, toda vez que la salida individual en estos casos puede ser la miseria o la exclusión social.

Nadie puede asegurar su salud de por vida, nadie puede estar seguro de no sufrir un accidente que le imposibilite para su oficio o le condene a tener que ser ayudado para hacer las mínimas cosas necesarias para vivir. Al aceptar el mutualismo las personas pasan de un cálculo individual a un plano comunitario: a nadie le salen las cuentas cuando suma lo que paga por cotizaciones y lo que percibe como beneficiario de las prestaciones de la mutualidad. Si uno goza de buena salud paga mucho más que lo que percibe y además siempre paga y nunca recibe porque no lo necesita. El que sufre de enfermedad o invalidez no paga porque no puede trabajar y sin embargo recibe más de lo que aporta.

El dilema está que no sabemos quién va a estar enfermo y quién sano y, por tanto, por conveniencia, llegamos a cooperar en el sostenimiento de los costos de los discapacitados y necesitados.

Esta cooperación de conveniencia es privativa de los menesterosos. Los poderosos prefieren asegurar individualmente su futuro porque creen estar al abrigo de penurias y quebrantos.

En el mundo entero proliferan modelos de coope-



ración y el conocimiento de la historia humana nos muestra que hasta las tribus más primitivas se organizan alrededor de algún tipo de ayuda mutua en las capas sociales más desfavorecidas.

En este estadio inicial de la cooperación sentimos ya la presencia de un factor que Arizmendiarieta recoge como constitutivo de la cooperación: la educación. El impulso inicial de la mutualidad sólo se entiende si los protagonistas han “aprendido” la idea de comunidad, si han superado el individualismo egoísta y excluyente. E, incluso, la propia práctica mutualista crea más y más cultura social.

Porque, digámoslo con rotundidad, la educación a la que se refiere Arizmendiarieta no está limitada a la formación en matemáticas, en gramática o en física. La educación del espíritu, de las emociones, del humanismo, la filosofía... Una educación integral e integradora.

Cooperación interesada

Los razonamientos a los que recurre el interés personal es uno de los espacios más creativos que se le conocen al género humano. Nuestra capacidad para razonar y justificar el logro de nuestros intereses personales es ilimitada. No es de extrañar, por tanto, que muchas de las iniciativas interesadas de los hombres se protejan bajo el nombre de cooperación. Una cooperación que sigue al expolio algunas veces o precede a la dominación en otras. Conquistamos tierras en nombre de nuestro credo basado en la hermandad; asolamos pueblos gritando el karma de la democracia, o la igualdad, o de la justicia.

Posiblemente el paternalismo sea la forma más peligrosa de la cooperación interesada que se pueda dar: el poderoso ofrece su mano al menesteroso para levantarle del polvo al que previamente le ha arrojado, con un gesto de inmensa magnanimidad, como diciéndose “qué bueno soy que le ayudo”. Me viene a la memoria la frase de Margaret Thatcher cuando hablaba de la cooperación con los países pobres: “El buen samaritano tuvo que acumular riquezas para poder ayudar al necesitado”.

En la cooperación interesada percibo el mismo tufo de la avaricia pero con un ropaje moral. Si pudiéramos desenmascarar y desembarazar el paternalismo social y dejarlo desnudo nos encontraríamos la infamia, el egoísmo y la arrogancia, solo que atenuadas por las formas suaves de la mentira. Mentiras que a veces son ignoradas por los mismos que las utilizan por ese extraño modo que el interés propio tiene para convencer al individuo que acaba de inventarse la mentira. La primera víctima de la mentira es el propio mentiroso.

Decía un conocido mío que prefería ser violado que seducido.

Pero tampoco el que recibe está libre de la codicia por quedarse con la mayor parte posible de la ayuda recurriendo, si hace falta, a la mentira y al llanto exagerado. Es terrible constatar que los países que históricamente más ayuda externa han recibido son los que más tiempo permanecen en la miseria. La ayuda es, paradójicamente, un freno al desarrollo de los pueblos.

Porque es una ayuda mentirosa.

Cooperación de baja intensidad

Siempre que mis niveles de bienestar no se vean afectados me comprometo a cooperar y a aportar todo aquello de lo que puedo, razonablemente, prescindir.

Es una cooperación con condiciones, con reservas.

Aquí debíamos recordar tantos y tantos proyectos comunitarios que han comenzado con buen pie, con alegría incluso, que han ido perdiendo frescura cuando las cosas se torcían y las dificultades aparecían en forma de contribuciones cuando se esperaban subvenciones.

Parece que al dar con cierta asiduidad nos convierta en ingenuos, en tontos por buenos, en engañados por la malicia de los demás. Y cortamos el grifo por “honestidad”, para no perjudicarnos a nosotros mismos. Pensamos que cuando el mundo sea mejor, cuando se

En el mundo entero proliferan modelos de cooperación y el conocimiento de la historia humana nos muestra que hasta las tribus más primitivas se organizan alrededor de algún tipo de ayuda mutua en las capas sociales más desfavorecidas.

pueda confiar en la gente, nuestra cooperación fluirá libre y caudalosa. Mientras tanto guardaremos nuestras ansias de cooperación en el armario de los domingos, en el de caoba que enseñamos a los visitantes.

Cooperación creativa y productiva.

“La cooperación convoca a las personas, a todas ellas, a una obra colectiva, pero deja a cada uno su responsabilidad. Es el desarrollo del individuo, no frente a los demás, sino con los demás. El objetivo es la persona, no su desarrollo monstruoso, decidido o con riesgo constante de aplastar a los demás, sino el desarrollo del individuo en lo que tiene de mejor y más sagrado. Es algo cercano y natural al ser humano. La filosofía cooperativista rechaza tanto la concepción colectivista de la naturaleza humana como la liberal. Reconoce el valor y la consideración única del individuo, pero insiste en que el individuo no puede ser totalmente él mismo sino al entrar en relaciones creativas, espirituales y materialmente productivas, con el mundo del que es parte”.

“No es un proyecto para personas desarraigadas, no es nido de aves de paso ni agrupación de mercenarios”.

Arizmendiarieta nos da la clave esencial: la verdadera cooperación es beneficiosa, sobre todo, para uno mismo. Cooperar no es sólo un deber, es mucho más que eso: es un derecho individual que nos hace aproximarnos a la verdadera humanidad.

Quédense los poderosos, los avariciosos y los pusilánimes con su insolidaridad y su temor a la cooperación que nosotros disfrutaremos del placer de sentir al amigo junto a nosotros en pos de un mundo mejor. ■

El cambio global se acelera y las contradicciones se profundizan. Se necesitan con urgencia nuevas formas de pensar, actuar y ser. En este artículo se presenta el movimiento Transition Towns¹, un modelo interesante para nuestra sociedad y para nuestras cooperativas.

Transition towns, eraldaketarako bide bat

Iñigo Iñurrategi LANKIko kidea

Foko-ko atal honetan, lehenago ere, jardun izan da krisiari eta ereduaren eutsigarritasunari (edo eutsigarritasun ezari) buruz. Oraingoan etorkizuneko eszenario horretarako proposamen zehatz bat aurkeztu nahi dut: *Transition Towns* mugimendua. Aspaldian, **Lanki** ikertez-

gian Transition Mugimendua jarraitu eta bertako sustatzaileekin harremanetan dihardugu. Aurkitu ditugu mugimendu honetan bai gure gizarteari eta baita gure kooperatibei begira ere etorkizunean bidea egiteko elementu interesgarriak.

Adikziotik askatzeko bidea

Transition Mugimendua azaldu aurretik utzidazue -hasiera ematearren- gure gizartea adikzioaren ikuspegitik aurkezten. Mendebaldeko gizarteak petrolioarekiko erabateko adikzioa du, ezin du bera gabe bizi. Alkoholikoez, adibidez, adikziotik askatzeko jarraitzen duten bideak badu irakaspen interesgarririk gure gizartearentzako: alkoholikoen sendatze prozesuan bezalaxe, guk, gizarte moduan ere, antzerako pausak bete beharko ditugu petrolioarekiko menpekotasun hori gainditzeko. Alkoholikoa lehen fase batean *aurre-kontenplazioan* dago, alegia, "nik ez dut arazorik, beno, edatea gustatzen zait, baina zer du horrek txarrik? Lagunek ere egiten dute eta ez da ezer pasatzen". Hurrengo fasea *kontenplazioarena* da, "beno, nire bikoteari ez zaio gehiegi gustatzen, eta batzuetan gaizki pasatzen dut. Behar bada, hurrengo hilabetetan zerbait egingo dut aldatzeko, baina oraingoz ez da ezer larria". Hirugarren pausua *prestakuntzarena* da, "hilabete honen bukaerarako zerbait egingo dut, prest nago zerbait egiteko". Eta azkenean *akzioa*, alkohola uzten hasten da. Hori da sekuentzia droga horrekiko menpekotasunetik askapenera igarotzeko.

Petrolioaren adikzioari zein iraunkortasun arazoei dagokienez, gizartearen gehiengoa aurre-kontenplazio edo kontenplazio fasean gaude, eta beraz, kontzientziazio lan dexente geratzen da oraindik benetan aldaketa sakonei ekiteko. Bide horretarako klabe interesgarriak aurkituko ditugu Transition proposamenean.

Transition mugimendua

Bere jatorria Irlandan kokatzen da, 2005 urtean, baina ekimenaren muina Ingalaterrako hegomendebaldean dagoen Totnes herrian dago. Mugimendu honen helburua aldaketa klimatikoak eta petrolio merkearen amaierak ekarriko dituen funtsezko aldaketen aurrean komunitatea berrantolatzen hastea da, erronka honi erantzuten dion trantsizioa garatzen hastea alegia. Egia esan, bertaratuz gero ez guke susmatuko Totnes herrian ezer berezirik dagoenik, normaltasuna da lehen inpresioa, baina etorkizunerako molde berriak esperimentatuz komunitatea berrantolatzeko ekimena ari dira gauzatzen.

Formulazio anti-sistemiko ideologizatuetatik aldentuz, molde eraikitzaileagoetatik abiatu eta irtenbideetarako pausoak asmatzen eta ekiten jarria dute beraien iparra. Mugimenduaren inspiratzaile nagusia den Rob Hopkins-ek dioen moduan, "peak oil gertakariak eta aldaketa klimatikoak aukera paregabea eskaintzen digute gure inguruko mundua berrasmatzeko, berrantsatzeko, eta berreraikitzeke".

Aipagarria da esperimentu komunitario honek duen oihartzun gero eta zabalagoa, izan ere, gero eta gehiago dira bidelagun esperimentzia berri honetan: ez soilik herriak, baita eskualdeak, edo Portland eta Bristol bezalako hiri esanguratsuak ere. Eskala nazionalako ekimen batzuk ere ageri dira, Eskozia, Zelanda Berria, Gales, AEB, Japonia eta beste hainbat herrialdetan.

¹ <http://transitiontowns.org/>,
<http://movimientotransicion.pbworks.com/>

Ikuspegi globaletik pentsatu eta lokaletik ekin

ZeLekuko esperientzietatik abiatuta, bizitzeko moldeak asmatzea aldarrikatzen dute (aditz honek gazteleraz duen zentzu bikoitzean, *crear* y *acertar*, hau da, sortu eta egoki gauzatu). Komunitatea behetik gora berrantolatu. Azken finean, epe laburrean guztiok egin behar dugun trantsizio prozesua gauzatzeko ahalegin zehatza proposatzen dute. Izan ere, energia gutxiagoko bizimoldea datorkigula jakinik (hurrengo 10-30 urteotan energia gutxiagoko aro berri baten lehen estadioak ezagutuko baititugu), hobe da berau planifikatzea (modu proaktiboan) ezustean ekin behar izatea baino (modu erreaktiboan).

Egitasmo honek gure gizarteari eta gure kooperatibei buruzko hainbat hausnarke-ta egiteko aukera eskaintzen digu, beharrezkoak diren gogoetak. Izan ere, azken urteotan uste izan dugu globalizazioarako prestatu behar genituela geure buruak, etengabe globalizatuagoa litzatekeen mundurako doitu behar genituela gure gizarte dimentsio guztiak: hezkuntza, ekoizpena, komunikazioa, ikerkuntza... arlo guztietan globalizazioa, nazioarteratzea, bihurtu da ardua nagusi. Interes jakin batzuek elikatu duten potentzia handiko foko horrek, ordea, itsutu egin gaitu. Eta ahaztuta utzi ditugu bai komunitatea eta baita norbanakoa zaintzeak (sendotzea eta ahalduntzeak) ere, izan dezaketen potentzialtasuna: auto-sufizientzian eta auto-eraketan oinarritutako garapen lokal eta komunitarioa nola sustatu daitekeen birpentsatzea, bere potentzialtasun onuragarriak garatuz. Ahaztu zaigu zenbat eta lokalagoa izan jarduera oro, ekonomikoak barne, orduan eta enplegu iraunkoragoak, energi kontsumo gutxiago, inpaktu ekologiko murriztagoia eta orduan eta etekin sozial handiagoa garatuko dela komunitatearentzat (guzti hauek -nahi eta nahi ez- etorkizunean maneiatu behar ditugun klabe garrantzitsuak). Azken finean, ahaztu dugu norbanakoaren eta komunitatearen subiraustasunaren garrantzia estrategikoa.

Ezaugarriak... ezagun

Ez da artikulu honen helburua Transition Mugimenduaren ekimen zehatzak azaltzea (interneten bada eskuragarri nahikoa informazio), baina bai oster, azaldu nahi nuke nola bere ezaugarri nagusiak Arrasateko Kooperatiben Esperientzian ezagunak zaizkigun hainbat elementurekin bat egiten duten:

- Komunitatean oinarritzen dute gizarte berrikuntza egitasmoa, esparru lokaletik abiatu eta egitasmo zabalagoak abiatu bidean. Txikitik handirako prozesuak alegia.
 - Komunitatearen antolakuntza horizontala eta deszentralizatua dute helburu eta oinarri. Hau da, gizarte zibilaren antolakuntzatik abiatutako esperientziak sortzea.
 - Bere burua sostengatzeko gai den komunitatea ahalmentzea dute xede, ekologikoki sostengarriak diren ereduak garatuz.
 - Gizarte aldaketekin batera aldaketaren psikologia lantzen dute, mugimendu eraldatzaileek sarriegi ahaztu duten arloa, norbanakoaren barne trantsizioa aldaketan protagonista izateko. Eraldaketak oztopatu ditzaketen jarrera eta portaerak ulertzeko eta aldatzeko eredu psikologikoak landuak dituzte, aurka jarduteko joera hutsa gainditu eta positiboan jarduteko hautua eginez.
 - Diskurtsoa garatzeaz gain, ekimen zehatzak jartzen dituzte martxan, desio den etorkizun ikuspegia orainalditik abiatuta marraztuz.
 - Mugimendua alderdi politikoezko autonomia da. Gizarteko erakunde eta eragile publikoekin elkarlanean dihardu, baina berrantolaketa komunitarioa lantzea du xede.
 - Bizitzako arlo gehienak eraldatzeko borondatea du: elikagaiak, hezkuntza, energia kontsumoa, enpresa, artea, osasuna, etxebizitza, ekonomia, basogintza, espazio komunitarioak, garraioa...
 - Eta prozesuan jartzen du indarra, prozesu eraldatzailean ikuspegi ireki eta dinamikoa garatuz.
- Zerrendatutako hainbat ezaugarri aurki ditzakegu gure esperientzia kooperatiboaren oinarrian. Ez ote dugu ikusten kooperatibista askoren iparra den pertsona autoeratuagoa gizarte autoeratuago batean trantsizio eredu horretan? Hala bada, eta uste dugu baietz, aurrera begira badugu zereginik. Kooperatibistok gure enpresa egituren eta komunitatearen trantsizioa asmatzeko daukagu. Eta ez dira gutxi guk erronka horri nola aurre egingo diogun ikusteko zain daudenak. Ekin diezaiozun bada, berandu baino lehen, gure trantsizio eredu propioa eraikitzeari.

Transition towns, una propuesta transformadora

- La Transición es la evolución de nuestra Sociedad desde un presente que depende de los combustibles fósiles, el consumo desahogado, la destrucción del Planeta y las desigualdades entre los pueblos, a otra realidad deseable basada en la localización de la producción, el uso de la energía y los bienes que se pueden obtener de manera sostenible de nuestro Planeta, la preeminencia de la colectividad, la recuperación de las habilidades para la vida y la armonía con el resto de la Naturaleza.
- El Movimiento Transition fomenta la esperanza en lugar de la culpabilidad y la anticipación frente a la aprehensión para pasar de la dependencia del petróleo a un renacimiento local.
- El cooperativismo mondragonés, nuestro país, requieren un modelo de transición propio y para ello contamos con un conjunto de mimbres bien interesantes

MIBA

MIBA (Markina eta Inguruko Baserritarren Alkartasuna) es una cooperativa cuya actividad principal es la nutrición animal. Fabrica al año cerca de 50.000 toneladas de pienso para especies productivas (vacas de leche, terneros, cerdos, pollos, gallinas, conejos, cabras, ovejas...) y ofrece a sus clientes servicios de asesoramiento técnico en el proceso de alimentación de sus animales.

En la actualidad, MIBA dispone de una fábrica de piensos en Etxebarria -fue inaugurada en 2002 y es la mayor y más moderna de la CAPV-, y dos tiendas almacén, una Igorre y otra en Markina.

Historia Nació en 1963 impulsada por el sacerdote Julián Olazabalaga, promotor de varios proyectos comunitarios en la comarca, quien logró agrupar a varios ganaderos y crear una cooperativa para la compraventa de abonos, semillas y piensos. El proyecto comenzó con un modesto almacén, luego adquirieron un pequeño molino, y ya en 1973 inauguraron su primera fábrica en Markina.

Por aquel entonces, los ganaderos de la comarca no tenían seguridad social agraria y al integrarse en MIBA, Lagun-Aro les proporcionó la cobertura de Asistencia Sanitaria, lo cual fue un servicio muy bien valorado por los cooperativistas.

En sus 46 años de historia han abordado diversas actividades (sección forestal para la compraventa de madera, servicio veterinario clínico, granja de cerdos, terneros de engorde) que por una u otra razón han ido abandonando para centrarse en la nutrición animal.

Mercado Tienen una presencia importante en la CAPV, con una cuota de mercado del 15%, y un desarrollo incipiente en Navarra y Cantabria. Produce entre 3.500/4.000 toneladas de pienso al mes y es especialmente reseñable que en pienso para conejos tiene una cuota de mercado del 90% en la CAPV.

Una característica de su mercado es que debe ser muy próximo a su centro de producción, ya que más allá de 200 kilómetros es difícil competir debido al coste del transporte. Asimismo, tiene que lidiar con una competencia de pequeños productores de piensos, que en algunos casos disponen de instalaciones obsoletas, escaso control de medidas higiénico sanitarias, e incluso facturación fraudulenta.

El futuro El número de ganaderos ha descendido drásticamente en los últimos 15 años y las nuevas generaciones no ven con buenos ojos el desarrollo de su actividad profesional en el caserío (ganadería). Se importan frutas, hortalizas, carne... y hay una despreocupación generalizada por los productos autóctonos. De manera que MIBA y las cooperativas del agro deben apostar por concienciar al consumidor en general de la importancia de los productos de aquí, y su distribución en circuitos cortos, sin demasiados intermediarios.

Asimismo, en los próximos años tiene previsto im-

Kokapena	Etxebarria, Bizkaia
Jarduera	Banaketa (Erkop)
Langileak	21
Salmentak 2008an	2008an: 11 milioi euro



pulsar de forma decidida la intercooperación con organizaciones de ganaderos, intentando buscar alianzas y sinergias con todos ellos. Y finalmente, otra de las estrategias a desarrollar, a través de ERKOP es la de constituir mesas de trabajo conjuntas con Eroski para analizar los proyectos que se puedan hacer en común en el entorno. La intercooperación, tanto horizontal como vertical, y en todas sus formas es clave para el futuro de MIBA y del sector agroganadero.



1

Fermin Etxeberria Plantako arduraduna

Badira 11 urte Mibako lantegi zaharrea hasi nintzela, mantentze lanak egiten. Orduetik denetik egin dut, mantentze lana, kamioiko gidari lana eta, planta berria eraiki zenetik, hemengo arduraduna naiz.

Aurretik industri sektoreko beste enpresa batean ibili nintzen lanean, eta aldaketarekin, nahiz eta hasieran gogor samarra egin zitzaidan, denborarekin oso gustura sentitu naiz Miban, batez ere planta berria egin zenetik, izan ere, gaur egun, gure instalazioak kontuan hartuta, Estatu mailan erreferenteak garela uste dut, lantegi berri honetan puntako teknologia ezarri dugu pentsuen tratamendu egokia eta kalitatekoa egiteko.

Etorkizuneko erronkei aurre egiteko prest

Miba, pentsu enpresa den heinean, ondo prestatuta dagoela ikusten dut, konpetentziako beste batzuk baino hobeto. Ahalegin handia egin dugu eta inbertsio handiak egin ditugu gaur egungo instalazioak izateko; beraz, prest gaude etorriko diren beste erronka batzuei aurre egiteko.

Dena dela, badira kontrako beste aspektu batzuk: Euskal Herrian Miba lantegi handia eta modernoa bada ere, kanpora irtenez gero, gurea txiki ikusten da. Horretaz gain, pentsuak oso marjina txikia uzten du, garraioa garesti ateratzen da, eta inguruan legea betetzen ez duten beste lantegi txiki asko dago.

2

Mertxe Ibarluzea Administrazio arduraduna

Orain dela 34 urte hasi nintzen Markinan zegoen Mibako biltegian lanean. Ondoren, denda bat zabaldu zen baserriarrei zuzenduta, eta lantegi berri bat ere eraiki zen. Geroago, 2002. urtean lantegi berria egin zen Etxebarrian eta, hona ekarri zirenez bulegoak, hemen egiten dut lan gaur egun.

Urtea hauetan denetik egitea tokatu zait: hasieran langile gutxi ginenez, guztiok betetzen genituen funtzio guztiak. Ondoren, dendan aritu nintzen lanean, eta baita kalitate arloan ere, ISO lortzeko prozesua kudeatzen. Eta azkenik, administrazio lanean zentratu nintzen.

Ahalegin handia aurrera egiteko

Kooperatiba txikia izanik, langile gutxi gara, momentu honetan 20 inguru, baina oso sakabanatuta egiten dugu lan, beraz, gure arteko komunikazioa ez da hain erraz egiten.

Momentuko egoera ez da espero zitekeen onena,

baina uste dut sektore hau zaindu eta mimatu beharra dagoela, guztion aldetik. Gaur egun, gure bezeroak diren baserriarrak egoera aztertzen ari dira, ez dute irabazirik ikusten eta lan asko egin ondoren galtzen ateratzen dira. Dena den, baikorrak izan behar dugu eta pentsatu behar dugu lehen sektore hau ez dela pikutara joango; gure esku dago indarra egitea eta Administrazioaren esku dago irtenbideak bilatzea.

Gure aldetik ere ahalegin handiak egiten ari gara: lantegi berria eraiki zenetik, Mondragon Taldeak eta Erkop Dibisioak lagunduta, langileok ez dugu interesik kobratu, ezta azken bi aparteko pagarik ere, eta beste hainbat neurri hartu ditugu. Beraz, langileok ere egoerarekin sentsibilizatuta gaude eta aurrera egiteko gertu!

3

Asier Morales Komertziala eta nekazaritza jardueren arduraduna

Orain dela 24 urte hasi nintzen MIBAn lanean. Albaitari naizen heinean, klinikarekin lotutako funtzioak betetzen hasi nintzen: behiak erditzeetan atenditu, intseminazioak egin, eta abar. Horretan ibili nintzen 12 urte. Baina ikusi genuen espezializatu beharra zegoela, eta nutrizioan ikertzen hasi ginen, batez ere pentsuen komertzializazioari begira. Horretaz gain, Artza txerri granjarekin aurrera egitea pentsatu genuen, eta hori guztia koordinatzeko lau albaitari izatetik bi geratu ginen komertziala lana betetzeko eta produkzioan laguntzeko. Momentu honetan, ildo berean jarraitzen dugu, pentsuen komertzializazioan espezializatzen jarraitzen dugu, baina txerri granja desagertu da. Beraz, gaur egun produkzioa kontrolatzen dihardut pentsuen biltegian, martxan jarri berri dugun oiloen granjan eta baita Eloorrioko Unekel untxien granjan ere.

Lehen sektorea krisian

Gu hirurok gaude Batzorde Errektorean eta astero biltzen gara hainbat gai aztertzeko. Dena den, egoera ez da batere erraza: gero eta ganadu gutxiago dago, lehen sektoreari zuzenean eragin dio krisiak, esne eta txahal produkzioa gutxitu egin da, kanpotik datorrena errazago saltzen da, Administrazioa ere gutxi inplikatzeko da hemengo zaintzeko... Horrek eraginda, Kantabrian eta Nafarroan ari gara lanean eta beste batzuekin elkartzeko bideak aztertzen gabiltza. Baina gure produktua pentsua da, eta ezin dugu saltzeko eremua askoz gehiago zabaldu, garraioa oso garestia ateratzen baita eta etekinak murriztu egiten baitira.



Rafael Cristóbal

Lehen sei urtetako hezkuntzaren garrantzia azpimarratzen du Rafael, adin tarte horretan osatzen baita izaera emozionala, kognitiboa eta espiritual.

Raíces y desarrollo del ser humano

Frecuentemente se oye decir: "Le han salido bien los hijos o le han salido los hijos torcidos". En este decir subyace la idea de que todo viene en el ser humano determinado por condición personal o por la herencia. Entonces se busca en algún antecesor, bueno o malo, el origen explicativo de la buena o mala construcción de esa muchacha o muchacho. Los conocimientos actuales no avalan esta idea.

El ser humano hereda unos rasgos físicos y unos rasgos instintivos a través de su código genético. En el genoma se heredan determinados elementos de su configuración física y determinados elementos de su configuración instintiva. Estos elementos instintivos específicos de la criatura que nace es lo que se llama temperamento.

La noción de temperamento implica que el ser humano nace con unos rasgos individuales y específicos de sus llamadas conductas instintivas. Lo mismo que sus dimensiones físicas, estas dimensiones instintivas, nacen como potencialidades, como posibilidades de ser, y se van desarrollando a lo largo de su vida. En particular, en los primeros años de su vida. Que se desarrollen o no, que se desarrollen armónicamente o se desvíen en su desarrollo, depende de los cuidados de que hayan sido objeto. Una semilla dará una buena cosecha o se agostará antes o después, dependiendo del abono de la tierra, de la humedad y del sol recibido. Si una semilla vegetal, es tan dependiente para su desarrollo del ambiente físico en el que le rodee, el ser humano, la criatura más preciosa y compleja del mundo vivo, es infinitamente más sensible al ambiente humano que le cuida.

A lo largo de estos artículos, iré mostrando los momentos críticos en los que emergen estas potencialidades para convertirse en realidades psíquicas y de carácter.

Cualquier criatura humana podrá devenir el ser más elevado en valores admirables o el monstruo más abominable según sean estas condiciones de crianza y educación. El ser humano nace, pues, con unas po-

tencialidades de desarrollo –el temperamento– pero se hace ser humano según el cultivo de que sea objeto.

Educación viene de un término latino "*ex ducere*" que significa "conducir desde", conducir esas posibilidades de ser desde el estado potencial en que se encontraban hasta llevarlo a la construcción humana para la que ha sido llamadas. La noción de educación está más próxima a la de cultivo que a la de instrucción.

La educación es tarea de los padres y familia, de la escuela y de la sociedad. En ese orden de prioridades. En nuestras sociedades industrializadas, con la incorporación de la mujer al mundo laboral y con los necesarios ritmos dispares de trabajo, la familia está necesitada del concurso de la Escuela para la educación de los hijos.

Hasta época muy reciente, a la escuela se le encomendaba, casi en exclusiva, la tarea de la instrucción y a la Iglesia la de la educación moral. Desaparecida la influencia de la Iglesia en la vida societaria, es sobre la familia y la escuela donde recae la educación –el cultivo– de las disposiciones emocionales e intelectuales y espirituales de la criatura humana.

Para que los padres puedan acudir en tranquilidad a sus lugares de trabajo, necesitan poder confiar a sus hijos a instituciones escolares que les garanticen un buen cultivo emocional, cognitivo y cultural de sus hijos. Porque los niños, en las sociedades industriales avanzadas, pasan muchas horas del día en el recinto escolar.

Los recursos económicos que se asigna a la escuela pertenecen todavía al período en que la Escuela era solo instrucción. Particularmente, la escuela infantil necesita de recursos bastante mayores para poder responder a las necesidades en desarrollo de las criaturas a ella confiadas. Porque los 6 primeros años de la vida son el período en los que se desarrolla y se construye el armazón básico de la personalidad emocional, cognitiva y espiritual del ser humano. ■

La Educación Cooperativa en la actividad laboral de escolares

Faustino Alonso Experto universitario en cooperativismo (ALECOP)

Estudiantes de Universidad y FP participan diariamente en un proceso formativo en el mundo laboral al tiempo que desarrollan su carácter cooperativo.



Varios estudiantes de Alecop votan en la Asamblea General de este año.

Arizmendiarieta, a principios de los años 60, pensó que era necesario crear una cooperativa donde la juventud estudiante que no disponía de medios económicos para financiar sus estudios, pudiera realizar una actividad laboral que permitiera su autofinanciación económica, a la vez que se integraban en una experiencia laboral y cooperativa que facilitara su futura inserción profesional y desarrollara un carácter de cooperación social. De ahí nace la misión de la Actividad Laboral de Estudiantes en Cooperativa (ALECOOP), reflejando en el artículo dos de sus estatutos sociales estos tres elementos fundamentales: el “adiestramiento profesional y empresarial”, la “cobertura de las necesidades económicas de los socios colaboradores escolares” y todo ello mediante actividades que “habrán de ser desarrolladas, al menos en los aspectos básicos del compromiso cooperativo”.

10.000 alekoperos. Casi 50 años después, nos encontramos con una realidad que viene a reforzar la validez de esta experiencia vivida ya por más de 10.000 estudiantes “alekoperos”, profesionales que hoy en día forman parte de nuestras cooperativas, de nuestro entorno cultural, económico y social. Una experiencia en la que, avalada por la “Reflexión sobre el sentido de la experiencia cooperativa de MONDRAGON” de 2005, se está reforzando la educación y el desarrollo cooperativo. Y es que la realidad se empeña tozudamente en mostrarnos la creciente pérdida de la identidad cooperativa y la necesidad de la participación e implicación de la juventud en la acti-

vidad laboral, en la actividad cooperativa y en la transformación social. Por lo tanto, se presenta una clara oportunidad de facilitar esta experiencia al máximo número de estudiantes y más aún sabiendo que en el entorno social de la juventud todos los esfuerzos que realicemos hoy se verán compensados, en un futuro cercano, con personas más solidarias, más cooperantes y más profesionales, que no solo formarán parte de nuestras estructuras cooperativas, sino que serán los futuros líderes de MONDRAGON.

Competencias profesionales “cooperativas”. No es suficiente con darse cuenta de esta realidad, no basta con que nos preparemos para su formación desde ALECOOP, es nuestra misión, nuestra obligación, y por

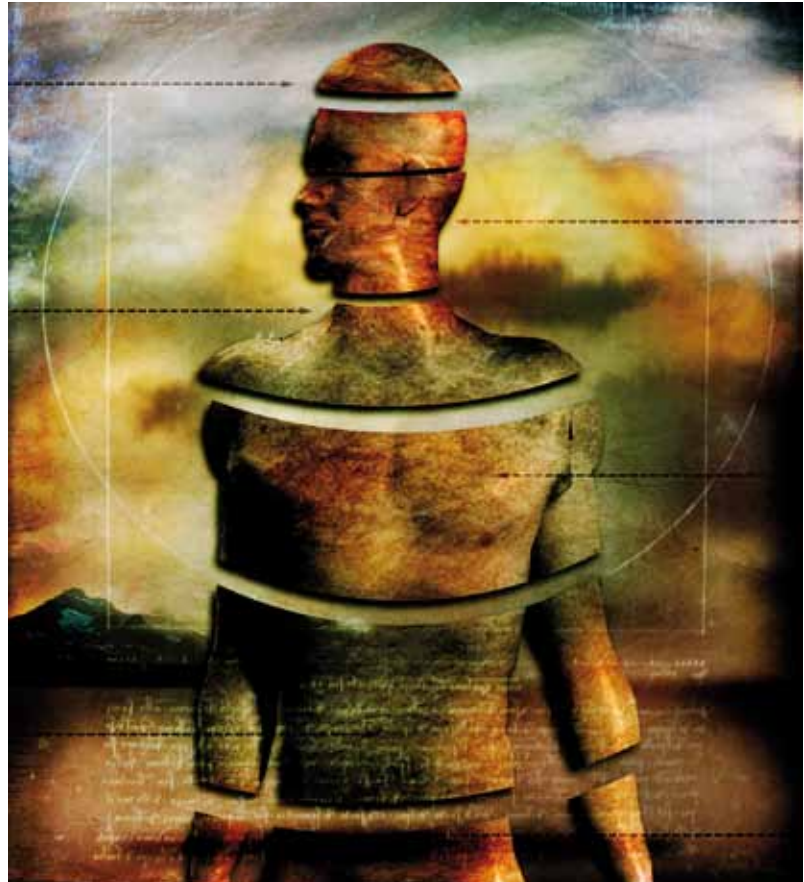
ello, estamos actualizando las estructuras que posibiliten esta evolución. De hecho, hemos implantado un proceso de desarrollo de competencias profesionales de carácter general, pero con base en el mundo cooperativo, que se reflejan en un conjunto de acciones y compromisos dirigidos a conseguir que el colectivo de socios y socias escolares desarrollen competencias como la “Implicación en el trabajo”, la “Visión global del trabajo” tanto desde el ámbito laboral como societario, el “Trabajo en equipo” o el “Desarrollo cooperativo”.

Formamos parte de la primera promoción de “Expertos universitarios en cooperativismo” en un afán de aprender, compartir, colaborar y hacer partícipes de nuestro cooperativismo, no solo a nuestra juventud, sino también a todas las personas que formamos la Corporación MONDRAGON. Por ello tenemos que procurarles las oportunidades necesarias para participar en esta Experiencia Cooperativa pese a la crisis económica actual, pese a la crisis de valores que venimos arrastrando y pese a los diferentes formas de entender el cooperativismo. El carácter humano y las competencias emocionales tienen que ser llave y camino sobre los que trabajar con una juventud que lo tiene todo para poder adaptarse a una Educación Cooperativa basada en las personas y en su mundo emocional. Debemos coevolucionar con el conjunto de cooperativistas, con la juventud y las propias cooperativas y llegar al modelo cooperativo que nuestra sociedad necesita. ■

La genética, también en el trabajo

Para producir otro Mozart no sólo necesitaríamos su genoma, sino el útero de su madre, las lecciones de música, sus amigos, el estado de la música en la Austria en el siglo XVIII y así sucesivamente en círculos cada vez más amplios. Sin el conjunto de genes de Mozart, el resto no sería suficiente; por tanto, sólo hubo un Mozart. Pero no tenemos derecho a invertir la suposición: que este genoma, cultivado en otro mundo y en otro tiempo, daría lugar al mismo genio musical.

Leon Eisenberg, MD



La principal causa de mortalidad por cáncer en la mayoría de los países es el cáncer de pulmón. Más del 80% de estos cánceres se producen entre fumadores, estando claramente demostrada la relación entre consumo de tabaco y cáncer de pulmón. Sin embargo, sólo una fracción de los fumadores de larga duración (cerca del 15%) desarrollará cáncer de pulmón a lo largo de su vida, mientras que en personas no fumadoras también aparecerá dicha enfermedad. Estos porcentajes apuntan a dos posibilidades: o es necesario otro cofactor ambiental además del consumo de tabaco o los individuos difieren en su susceptibilidad genética a los componentes cancerígenos de los cigarrillos.

Esta diferente respuesta en las personas también se da en multitud de situaciones, como en la tolerancia al alcohol (ciertas personas muestran síntomas de etilismo a bajas cantidades ingeridas de alcohol, mientras que otras no muestran efectos incluso a altas dosis) o en la respuesta a medicamentos (algunas personas no responden a la medicación contra el dolor, cuando otras caen en un sueño profundo a dosis similares).

Estos ejemplos tan claros pueden trasladarse al mundo laboral, ya que algunos trabajadores están expuestos en sus puestos de trabajo a sustancias ambientales potencialmente dañinas para su salud y, por lo tanto, pueden llegar a desarrollar una enfermedad relacionada con dicha exposición. Ahora bien ¿por qué un trabajador llega a enfermar mientras que otra persona que trabaja en el mismo puesto no experimenta ninguna alteración en su salud?

Todos sabemos que los seres humanos difieren claramente entre sí en sus características físicas, personales, etc. Pero no es tan conocido que tam-

bién difieren en la respuesta al ambiente y en la susceptibilidad a las enfermedades. De forma que ante una enfermedad desconocemos qué parte de la incidencia se debe a factores genéticos, qué parte se debe a factores ambientales y cómo interaccionan estos tipos de factores entre sí para aumentar o reducir el riesgo de enfermedad.

Predisposición genética

¿Y qué es la susceptibilidad genética de una persona? La *susceptibilidad genética* o *predisposición genética* es el aumento heredado del riesgo de padecer una enfermedad.

Nuestro organismo dispone de mecanismos genéticos para defenderse de las agresiones externas ambientales, mediante los *genes de respuesta ambiental*. Estos controlan, entre otros procesos, la reparación del ADN; de forma que cuando una persona está expuesta a una sustancia tóxica que puede afectar a su material genético, se pone en funcionamiento esta capacidad de reparación del ADN, corrigiendo la alteración ocasionada; de forma que, finalmente, la persona no experimenta daño en su salud.

Sin embargo, existen personas que genéticamente están dotadas de una capacidad disminuida de reparación del ADN, de forma que cuando están expuestos a sustancias tóxicas, incluso a bajos niveles, se produce un daño que puede finalizar, por ejemplo, en el desarrollo de un proceso canceroso. A estas personas se las considera *genéticamente susceptibles a la acción de los agentes ambientales*.

Empresa y condiciones ambientales

Esta interacción *susceptibilidad genética-ambiente* cobra vital importancia en el mundo laboral, debido a la exposición continua a múltiples sustancias presentes en el ambiente de los puestos de trabajo. Dichas sustancias pueden y deben conocerse a través de las correspondientes mediciones higiénicas ambientales de forma que permitan a los profesionales de la Medicina del Trabajo implantar un programa médico, con el objeto de detectar precozmente cualquier alteración en la salud de los trabajadores debido a dicha exposición. A su vez, la empresa debe proveer a los trabajadores de los correspondientes equipos de protección individual con el objeto de disminuir la exposición a estas sustancias tóxicas.

Uno de los objetivos de todas estas medidas de prevención radica en el intento de romper el binomio *susceptibilidad genética-exposición ambiental*. Sin embargo, para conseguir esta ruptura, es fundamental que el trabajador conozca la importancia de la misma, de forma que utilice y mantenga en condiciones adecuadas los equipos de protección individual, se someta a las revisiones médicas periódicas y colabore con los técnicos de prevención en la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales de su empresa. ■

Ante una enfermedad desconocemos qué parte de la incidencia se debe a factores genéticos, qué parte se debe a factores ambientales y cómo interaccionan estos tipos de factores entre sí para aumentar o reducir el riesgo de enfermedad.

Jornada sobre “Riesgo Eléctrico” con la colaboración de Iberdrola

En el marco de la formación continua de los técnicos de Prevención del Servicio de Prevención Mancomunado Osarten, el pasado día 22 de octubre se realizó una jornada sobre riesgo eléctrico impartida por Iberdrola en la que participaron 61 técnicos de Prevención de Riesgos Laborales y responsables de mantenimiento de nuestras empresas asociadas.

En la apertura de la jornada M^a Jesús Iriarte, directora general de Osarten, agradeció a los ponentes su colaboración para la celebración de la jornada y destacó la labor que Iberdrola está realizando en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, que en los últimos años, ha sido reconocida en numerosas ocasiones.

Carmen Pagés, Jefe Distribución Zona Gipuzkoa, presentó el Servicio de Prevención Mancomunado de Iberdrola, los proyectos en que están abordando en la actualidad y centró los objetivos que se pretendían abordar durante la jornada.

La jornada continuó con la descripción del tipo de instalaciones eléctricas en Gipuzkoa y la gestión de las mismas desarrollado por Israel Etxabe, responsable de Mantenimiento de Iberdrola en Gipuzkoa.

Jesús Mari Calleja, técnico de Prevención Iberdrola en Gipuzkoa, habló posteriormente sobre cómo identificar situaciones en las que estén presentes el riesgo eléctrico y las medidas preventivas a tener en cuenta.

Para finalizar Endika Montes, Técnico de Prevención Iberdrola, nos explicó cómo se gestiona el riesgo eléctrico en IBERDROLA, tanto para el personal propio, como empresas contratistas y terceros.



Iruña-Beleia, un *oppidum* con polémica

En la Llanada Alavesa occidental, sobre una colina protegida por un meandro del Zadorra, se encuentra el *oppidum* (fortificación) de Iruña-Beleia.



Eukeni Olabarrieta

Bajo los niveles de la época romana de la ciudad de Beleia se oculta una compleja realidad ya que las investigaciones han revelado una primera ocupación en el tránsito entre el Bronce Medio y el Bronce Final, posiblemente también antes, ocupación que continuó durante todo el primer milenio a. de C. y los ajuares recuperados de esta época revelan un entramado de influencias culturales. Plinio y Ptolomeo citan a Veleia o Velia entre los oppidum mediterráneos de los karistios (pueblo prerromano, vasco, asentado en lo que hoy es Gipuzkoa y Bizkaia).

Los romanos llegaron aquí hacia los años 25-35 d. de C. y al parecer convivieron pacíficamente con los karistios. Tras la crisis roma-

na del siglo III d. de C. la ciudad de Veleia pierde importancia. Con todo sigue siendo un núcleo importante de la romanidad tardía peninsular. En esta época emprende su última gran obra pública: la construcción de un cinturón amurallado, una fortificación de 1,2 km de perímetro y muros de 4,5 m de espesor y 8 de altura. Veleia sigue dando signos de actividad hasta su lento epílogo en la edad media.

La polémica

La supuesta falsificación de unos grafitos ha levantado toda una polémica ya que ponen en tela de juicio cuanto hoy cree saberse respecto al origen de las lenguas romances, de la antigüedad del euskera y de la llegada del cristianismo a estas tierras, vamos, un revolcón a la Ciencia e Historia oficiales. Unos cuantos filólogos vascos arremetieron con virulencia contra el equipo de arqueólogos a los que lapidaron públicamente. Pero su único argumento era "esto no encaja con la historia oficial". Hasta ahora no se han aportado otras pruebas de su falsedad, y al contrario, son muchas las voces autorizadas nacionales y extranjeras que apuestan por su autenticidad. Y este asunto no es nuevo. En Ávila y Salamanca hay un amplio repertorio de pizarras visigóticas de los siglos V y VI con palabras castellanas y de otras lenguas romances como el catalán, francés y portugués. Estos argumentos lingüísticos fueron determinantes para que en octubre de 2002 la UNESCO y al Consejo de Europa desestimaran la solicitud del Estado español para que "El Camino de la Lengua Castellana" fuera declarado Patrimonio de la Humanidad. Desde entonces la teoría de que la lengua castellana nació en San Millán de la Cogolla en torno a los siglos XI y XII sufrió un serio quebranto. El castellano y las llamadas lenguas romances se hablaban desde siglos antes. Y esto no ha sido difundido ni explicado al público como el asunto de Iruña-Beleia. Y conviene decirlo.

Pero ya se sabe, desde tiempos inmemoriales todo hallazgo arqueológico que contradice la lectura oficial de la historia y del saber establecido, se ve ocultado, silenciado, vilipendiado, cuando no destruido o eliminado. Hay muchos ejemplos de esta conducta.

Para los que pensamos que la historia real está muy lejos de la oficial, que hay otra historia que intuimos pero que no podemos probar porque al puzzle de la historia le faltan todavía algunas piezas, los grafitos de Iruña-Beleia son una aportación inestimable para ir completando el puzzle. Y da pena ver como intereses políticos, rencillas personales, y maniobras culturales se ocupan más de enturbiar la verdad que de buscarla. Y de momento tómelolo todo con cautela, hay mucho lío en esto. ¡Ah! Se me olvidaba, las pinturas de las cuevas de Altamira fueron inicialmente decretadas falsas por grupos de arqueólogos españoles y franceses.

Haga una excursión al oppidum de Iruña-Beleia, está cerca de Nanclares de Oca y disfrute de este patrimonio arqueológico y sobre todo del magnífico puente que unía el asentamiento con el arrabal de la orilla derecha del Zadorra y que hoy se llama Trespuentes, una construcción de 40 metros de longitud y 13 arcos de medio punto. Magnífico.

Si quiere ilustrarse sobre este apasionante tema entre en la web www.iruñaveleia.com. ■

Mundukideko patronatukoak Brasileko proiektuan



mundukide
f u n d a z i o a

Durante una semana del mes de octubre, cinco representantes de cooperativas miembros del patronato de MUNDUKIDE, han visitado el Programa de desarrollo socioeconómico de Paraná-Brasil.



taren garrantziaz (eskola ibiltarietatik unibertsitateak eratzea lortzeraino), **mis-tika** bizi dute (bizitzaren dimentsio intimoenekin harremana zainduz), etab. Beraien lidergoan pertsona konprometituak daude, bizi dugun munduarekiko ikuspegi kritikoa dutenak, horren aurreko suminari ekintzaz erantzuten dakitenak, solidarioak, gaitasun handikoak.

Eta, zer aportatzen dio Mundukidek MSTri? Umiltasun osoz eta guk geuk bizi dugun esperientziatik, heziketa ereduak eta hezitzaileak eskaini genitzake, autogestioaren, kooperatibismoaren eta kooperatiben gestioaren inguruan. Bestetik, kooperatiba konkretuen gestioan parte hartze zuzena ere bai.

Baina, eta zer aportatzen dio MSTk Mundukideri eta Arrasateko Kooperatiba Esperientziari?

Mikel Uribeetxebarriak jasotako inpresioak kontatzen dizkigu atal honetan:

“Esperientzia aberatsa bezain ahaztezina bizi izan dugu Mundukideko patronatuko kide garen hainbat kooperatibatako ordezkariak, Mundukideko eta Lankiko beste hainbat lagunekin batera. Aldez aurretik guztioi nire **eskerrona** adierazi nahi dizuet, elkarrekin pasatako une atseginengatik. Um prazer.

Copacabanako hondartzen eta Rioko inauterien topikoetatik harantzago, Brasil herrialde zabala da, emankorra, anitza, irekia, eta gogorra bezain atsegina ere bai. Halakoa sentitu dut han ezagutu dugun lurra eta halakoak han ezagutu ditugun pertsonak.

Mundukidek bidelagun oso berezi bat aurkitu du Brasilen: **MST - Movimento dos Trabalhadores Sem Terra**. 25 urte bete ditu aurtun mugimendu sozial horrek, eta urtebetetzea berarekin batera ospatzera gonbidatu gaituzte Laranjeiras do Sulera (Parana). Bi urte baino gehixeagoko ibilbidea egin dugu elkarrekin jada, nahiz eta 8 urteko elkar ezagutza dugun. Eta pixkanaka bada ere, elkarlana gorputz gero eta trinkoagoa hartzen doa.

MST, lurra eta pertsonak. Autogestio esperientzia berezi bezain indartsua sortu dute, lurgabetuek, gizarteko baztertuek, beren giza duintasuna eta lurrarekin duten lotura berreskuratzeko. **Eraldaketa soziala helburu, mobilizazio-organizazio gaitasun** aparta erakutsi dute (milioi bat familiatik gora), klaseen arteko borroka benetan gogorra bizi dute (erailletak eta mehatxuak barne), **bio-nekazaritza** defendatzen dute (versus agro-negozioko multinazionalak, esplotazio intentsibo eta kimikoak), badakite hezike-

Ba, Mundukideri, bere misioa garatzeko, esperientzia guztiz berezi eta aberats bat. Eta AKERI, munduari begiratzeko hain beharrezko duen ikuspegi zorrotzago edo kritikoa bat, geure printzipio fundazionalekin koherenteago diren jarrearen praktikatzea, eta pertsonak berotzen jakiteko bide berriak. Argi dago, gure sabelak berotuz joan diren heinean, beharrak asebetetzeak bihotzak hoztu dizkigula eta begiratu kritikoa lausotu.

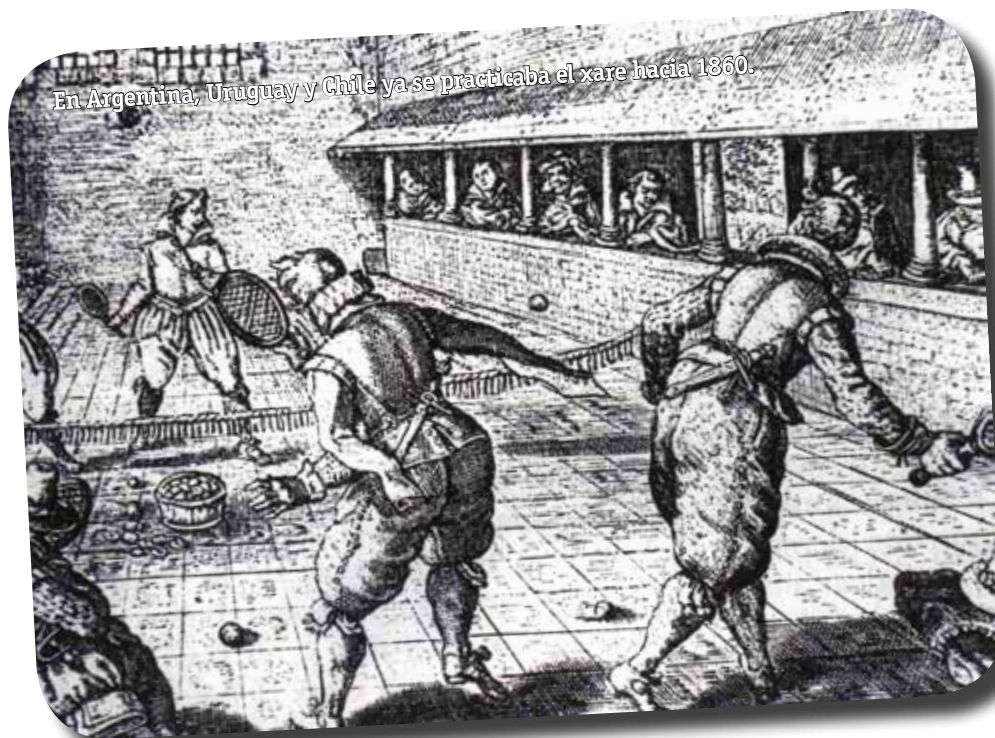
Badugu zer trukatu, baditugu pertsona egokiak hartarako eta badugu helburu komun bat: eraldaketa soziala. Ibilbide oparoa desio diot esperientzia emergente honi.

Berriz ere, Um prazer.” ■

Mikel Uribeetxebarria (FAGOR EDERLAN), Patxi Ormazabal (MONDRAGON), Jose Mari Astigarraga (GRUPO DANOBAT), Sergio Moreno (GOIZPER) y Jose Moreno (MAPSA) conocieron in situ el trabajo que MUNDUKIDE FUNDAZIOA y LANKI están desarrollando en conjunto con el Movimiento de Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) en el sur de Brasil.

Artesanos del xare (I)

El xare tuvo su origen en Iparralde y poco después ya se practicaba en Bizkaia y Navarra. También se extendió a los países latinoamericanos sobre todo a Argentina, Uruguay y Chile donde ya se practicaba hacia 1860.



En Argentina, Uruguay y Chile ya se practicaba el xare hacia 1860.

Entre las diversas modalidades del juego de pelota, el xare, también llamado *share* o *sare*, es una especialidad en riesgo de desaparición por la falta de práctica profesional que ha tenido notable importancia en numerosas áreas geográficas de nuestro país, sobre todo en Iparralde, y en algunos países sudamericanos (Argentina, Uruguay, Chile, entre otros), habiendo llegado a ser conocida como "raqueta argentina".

En el xare, derivado de otras especialidades del juego de la pelota, a partir de mediados del siglo XIX se utilizan pelotas relativamente voluminosas (55 mm. de diámetro) pesadas (de unos 80 gramos) vivas y muy duras. Esta circunstancia obliga a que "las raquetas no sean tensas y presenten el aspecto de una red -de ahí su nombre- floja, con mallas más o menos regulares, pero anudadas, fijas, sobre un marco ovalado de madera algo curvo, y formando una especie de bolsa. Como esa red es floja, no se puede golpear con ella la pelota. Se la recibe en la bolsa, donde muere su

impulso, y hay que lanzarla nuevamente sin casi retenerla. La fuerza de propulsión es considerable, gracias a la curvatura del armazón de madera". Su peso es de 160/170 gramos.

Irura ha sido una de nuestras villas en las que el xare ha tenido y tiene una notable importancia. El artesano Jesús María Arsuaga ha sido el más destacado elaborador de esta herramienta durante las tres últimas décadas, necesaria para practicar esta modalidad deportiva. Su pasión por este juego junto con su habilidad y entrega le han convertido en un artesano experto en la construcción y reparación de xares.

Origen del xare

Generalmente se admite que el xare tuvo su origen en Iparralde y poco después se practicaba entre los alumnos del colegio de los jesuitas de Orduña (Bizkaia) y en el de los capuchinos de Lacavoz (Navarra)² extendiéndose a los países latinoamericanos sobre todo a Argentina, Uruguay

Carmelo Urdangarín • José M^a Izaga

y Chile donde ya se practicaba hacia 1860, siendo a finales del siglo cuando tuvo mayor auge.

En la obra citada se detalla que “en este juego no se deben dar golpes, como a pala o raqueta, sino que hay que llevar la pelota mediante un movimiento especial de la muñeca”.

Una vez recogida la pelota en cualquier posición se trata de tener habilidad para devolverla, habiendo jugadores que realizan verdaderas filigranas en la práctica de este juego, que, con pelota pequeña y de poco peso, adquieren posibilidades artísticas insuperables, porque, además de conseguir extensión en la pegada, podían realizarse jugadas de una precisión no sencilla en las demás modalidades.

En el momento de aparición de este juego, la pelota era pequeña y de poco peso, y la red o share también de reducidas dimensiones; sin duda se percibía en su práctica esa falta de virilidad a que aludíamos, y se comenzó a emplear pelotas de más tamaño y peso. Ello trajo consigo la necesidad de reforzar la herramienta y así apareció el actual share, mayor de tamaño y con red reforzada y cerco más amplio, consiguiéndose efectos y extensión de pelota.

No es deporte fácil y, sobre todo para jugar con pelotas de peso y viveza, hacen falta condiciones nada comunes.

Sucedáneo de la pelota y la cesta-punta

Enrique Abril, conocido pelotazale sostiene al referirse al xare³ que “posiblemente es una derivación del guante largo cuando se empezó a permitir la “enganchada”, mecanismo que se generalizó con la “chistera” de mimbre y hay que pensar que quien intentó utilizar la “matsardia” pensase en “fabricar” un “share” que no es más que una vara flexible curvada hasta unir sus dos extremos y sujetarlos con una cuerda, rellenando el hueco interior con una red, también de cuerda, menos tensa que la de las raquetas de tenis con la que “enganchaban” la pelota y la despedían con un golpe rapidísimo de muñeca, que es



En el xare se recoge la pelota en la red y después se vuelve a lanzar.

el mismo del yoko-garbi y parecido al de la cesta-punta, aunque ya en ésta, más retardada.

Es una modalidad sucedánea de la pelota a mano porque, sin sufrir el daño del choque, permite realizar casi las mismas jugadas, y aun con más rapidez y brillantez, y lo mismo en trinquete que en frontón normal de no muy grandes dimensiones.

En este juego no se deben dar golpes, como a pala o raqueta, sino que hay que devolver la pelota una vez recogida en el share o red, mediante un movimiento especial de muñeca.

El primer campeonato de xare se celebró el año 1907 organizado por el Círculo de Armas. El segundo, en 1921, regulado por la Sociedad Euskal Erria interviniendo pelotaris de mano, share y paleta, que ya empezaba a adquirir popularidad. Y el tercero se llevó a cabo el año 1929 por la primera Federación que se fundó”.

En la década de los años cuarenta del siglo XX el xare sufrió un retroceso importante del que se recuperó a principios de los cincuenta a lo que contribuyó la celebración en San Sebastián en 1952 de los primeros campeonatos mundiales de pelota. ■

¹ R. Rozas Urrutia y Luis Bombín Fernández. El gran Libro de la pelota (2 tomos) Madrid 1976.

² Historia, ciencia y código del juego de pelota por Luis Bombín Fernández. Secretario técnico de la Federación Española de pelota. Ediciones Lauro 1946.

³ Dos siglos de pelota vasca. Enrique Abril. San Sebastián 1971.



El xare tuvo su origen en Iparralde y también se practicaba entre los alumnos del colegio de los jesuitas de Orduña (Bizkaia)

Fotos: Javier Carballo

La crisis según McKinsey: ¿En búsqueda de un liderazgo femenino?

Jon Emaldi Caja Laboral-Departamento de Calidad y Modelo de Gestión

McKinsey Quarterly es la revista de esta consultora internacional, y, en ella van publicando numerosos artículos sobre la crisis. En octubre presentaron los resultados de una encuesta a la que han respondido 763 altos ejecutivos de grandes empresas internacionales. Vistos desde nuestra realidad, algunos resultados son llamativos, y en todo caso, el prestigio de esta Consultora hace que valga la pena recoger una síntesis de este estudio.

Una primera conclusión es el efecto de la crisis sobre las necesidades de las empresas en lo tocante al liderazgo de sus ejecutivos.

Innovación En julio de 2.008, inmediatamente antes de la generalización de la crisis global actual, la necesidad más sentida era el impulso de la innovación, entendida como habilidades en la organización para generar flujos de ideas que refuerzan la rapidez de adaptación de la empresa. En este momento el consenso sobre su importancia es sustancialmente inferior al de hace un año.

McKinsey insiste en la importancia de estas habilidades para aprovechar las oportunidades que toda crisis encierra, pero está claro que la generalidad de los gestores tienen su cabeza en una posición de "*Primum vivere*", dejando la innovación en un segundo y menor nivel de prioridades. Esto, sin duda, encierra un enfoque cortoplacista, y debemos recordar además, que bastantes economistas han situado los enfoques de corto plazo como una de las bases de los excesos causantes de la crisis.

Liderazgo Interpretando el consenso entre los directivos internacionales, lo que en este momento necesitan las empresas lo resume McKinsey **en liderazgo, con** dos componentes, uno **inspirador**, poniendo en marcha habilidades para conseguir que todas las personas desarrollen y alcancen niveles de alto rendimiento, y un segundo componente **direccionador**, como capacidad para marcar las metas, las prioridades y la dirección, y capacidad para alinear todos los esfuerzos en la misma dirección.

Respecto a los componentes inspirador y direccionador del liderazgo, otra conclusión importante es que ambos son elementos cuya importancia se subraya independientemente del momento de crisis o de bonanza en que nos encontremos.

Minimizar riesgos Por contra, en una línea paralela a la menor importancia dada a la innovación, estas encuestas de McKinsey constatan también que, si en otras épocas más estables la capacidad de desafiar los "statu quo" y asumir riesgos, es una capacidad muy demandada en los directivos, en estos tiempos la orientación prevalente es la minimización de los riesgos.

Sin embargo, los comportamientos reales no son estos. Este análisis constata que la receta más aplicada por los directivos durante la crisis actual es estar muy encima de cada comportamiento, de cada decisión de cada persona, con la contradicción de que este enfoque de control férreo está aceptado que no tiene valor añadido suficiente. ■



La mujer y el liderazgo

Buscando responder a la pregunta de qué características tienen los líderes más cercanos a estos comportamientos, la conclusión que recoge este análisis es que las mujeres destacan, de manera significativa, respecto a los hombres, a la hora de establecer con claridad las expectativas y los objetivos a sus colaboradores, o a la hora de actuar como líderes inspiracionales.

La noticia negativa es que un 40% de las empresas entrevistadas reconocen que no tienen prevista ninguna actuación para acelerar la presencia de las mujeres en la alta dirección, a pesar de que esté bastante aceptada la idea de una elevada correlación entre mejor rendimiento, y liderazgo inspirador o direccionador.

Consultores de prestigio como los de McKinsey van consolidando la idea de que una ventaja diferencial de la empresa eficaz del siglo XXI es la participación de las mujeres en la alta dirección.

Parece que vamos a tener que traducir al ámbito empresarial el chiste de que "hay dos tipos de parejas, aquellas en que manda la mujer, ... y las parejas que no funcionan".

Javier Fernández Aguado

“El emprendedor lo lleva en la sangre”



Invitado por Fundación Gaztempresa-Caja Laboral, este reputado profesional del “management” y presidente de Mindvalue, pronunció sendas conferencias en Bilbo y Donostia en las que aportó su particular punto de vista sobre el emprendizaje. TU Lankide charló con él aprovechando su visita relámpago a MONDRAGON.

¿Conocías MONDRAGON?

Tenía referencias pero no había estado in situ. Y me ha impresionado. Es espectacular y único. Podéis estar orgullosos de lo que tenéis. Y hay que seguir creciendo.

Para eso nos vendrían bien nuevos emprendedores, que no hay muchos. ¿Por que?

La formación está más orientada al fomento de la seguridad que al emprendizaje. Siempre pienso que en los colegios y en la propia universidad habría que cambiar los planes de estudio porque es la formación que se imparte la que genera o no emprendedores. Baste recordar lo que sucede en EEUU, donde todo el mundo quiere poner en marcha una empresa; en España un 75% quiere ser funcionario. Hay algo que falla y no es la raza ni el país, sino la formación que se imparte.

Pero ser emprendedor hoy será más difícil que hace 40 años ¿o no?

Hoy tenemos más capacidad de acceder a formación e información y por tanto desde esa perspectiva es más fácil. Es decir, sabes lo que sucede en otros lugares del mundo y puedes intentar atraerlo y adaptarlo a tu realidad. Por el contrario, es obvio que hay más competencia global y local, pero forma parte del desarrollo del mundo y de las personas. Ahora competimos en ligas superiores porque todos tenemos más formación, y esto no va a ir a menos, sino a más.

En tu último libro ofreces “1010 consejos para emprendedores”. ¿Podrías hacer una selección?

Lo resumiría en uno: el éxito empresarial se deriva de la combinación de tres factores: trabajo, porque un emprendedor tiene que esforzarse; ilusión, por que el emprendizaje es una carrera de obstáculos en la que cada dificultad es diferente a la anterior; y suerte, que como decía un premio nobel, “yo no sé qué pasa últimamente que cuanto más trabajo más suerte tengo”. La suerte también se trabaja.

¿Qué peso relativo tiene cada factor?

50% trabajo, 49% ilusión y 1% suerte.

¿Qué emprendedores te han cautivado?

¡Muchísimos! Por ejemplo, Tomas Pascual, el lanzador del Grupo Pascual. En un viaje que compartí con él no dejaba de hablarme de sus nuevos proyectos y de nuevas líneas de negocio, a pesar de estar recién operado y muy delicado de salud. Y es que el emprendedor lo lleva en la sangre. Lo que tiene que evitar es aburguesarse, que es el gran riesgo del emprendedor.

¿Qué me dices de la actitud emprendedora de los países?

¡Ojalá la tuvieran todos! Porque los ecosistemas crean personas. Se habla mucho de la envidia como parte integrante de la idiosincrasia española. En la República Checa el gran problema es el pesimismo y ellos mismos cuentan que su país se presentó a un concurso de países con mala suerte y quedaron segundos. Quiero decir que la idiosincrasia de un país va marcando actitudes colectivas. Este país nuestro hace siglos fue aventurero, audaz, y lo que se valoraba era la capacidad de lanzarse a las Américas. Hoy en día da la impresión de que en determinados ambientes lo más apasionante es llegar a ser un jubilado. Creo que deberíamos recuperar aquello que decía Ortega: “¡Ay de aquel país que no cree en las cruzadas o en alguna locura semejante! Ese país esta condenado al fracaso”. Yo creo que deberíamos ilusionarnos con proyectos grandes.

Pues los vascos hemos tenido buen cartel en emprendizaje.

Por supuesto que sí. Hay tres comunidades en España que destacan clarísimamente en emprendizaje, que son Cataluña, País Vasco y Madrid. Ahora se están haciendo cosas interesantísimas en Galicia, Murcia y Extremadura.

“ El éxito de los procesos de emprendizaje se deriva de la combinación de tres factores: un 50% trabajo, un 49% ilusión, y un 1% suerte”.

Curso experto en seguridad informática

Este curso pretende abordar la seguridad informática en la empresa analizando los posibles peligros y las medidas a implantar para garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas y su protección.

Objetivos Poder desarrollar políticas de seguridad que permitan una mejor gestión de la seguridad informática dentro de la organización; estudiar los riesgos que soporta un sistema de información; conocer las medidas apropiadas que deberían adoptarse para prevenir, impedir, reducir o controlar los riesgos de seguridad informática; ser capaz de implantar con éxito mecanismos de seguridad; y ser capaz de evaluar el nivel de seguridad de la organización e identificar los aspectos a mejorar.

Programa

Módulo	Horas
Seguridad en nodos y redes	30
Seguridad perimetral	30
Auditoría de seguridad	30
Incidentes de Seguridad	30
Gestión de la Seguridad Informática	50
Seguridad Física	30
Proyecto final	50

Más información <http://www.mondragon.edu/posgrado/master-y-experto/curso-experto-en-seguridad-informatica/seguridad-informatica>.

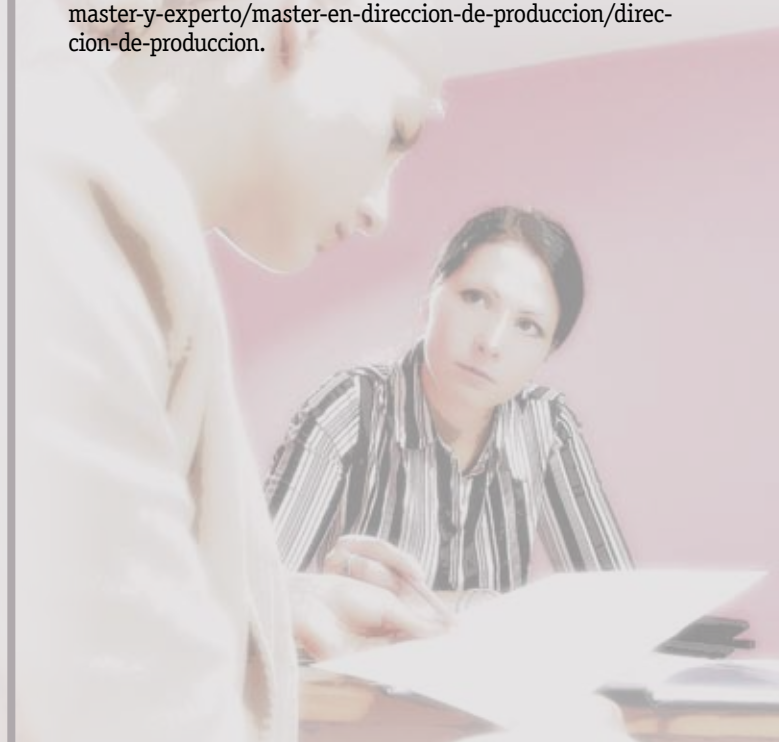
Master en Dirección de Producción

El XX Máster en Dirección de Producción es un programa de postgrado organizado por la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea y orientado a profesionales en activo. A lo largo de las ediciones anteriores han realizado dicho programa alrededor de 400 personas pertenecientes a grandes y pequeñas empresas de diversos sectores Industriales.

Contenidos La empresa y su entorno; claves productivas competitivas; ingeniería de producción; el modelo organizativo; gestión de la producción; ingeniería de la calidad; gestión económico-financiera; la función directiva; competencias y habilidades transversales; y proyecto final.

La inscripción está abierta hasta el próximo 11 diciembre. Y el curso comenzará el 12 de enero de 2010. El horario de las horas lectivas será de 8 de la mañana las 13:30, los martes y jueves.

Más información <http://www.mondragon.edu/posgrado/master-y-experto/master-en-direccion-de-produccion/direccion-de-produccion>.



Próximos cursos

	Duración	Más información
Curso avanzado en gestión empresarial de PYMES	200 horas (febrero-junio 2010)	www.mondragon.edu/cage
Curso avanzado en finanzas	200 horas (febrero-junio 2010)	www.mondragon.edu/caf
Curso avanzado en logística y transporte	200 horas (febrero-junio 2010)	www.mondragon.edu/calg
Curso avanzado en marketing	200 horas (febrero-junio 2010)*	www.mondragon.edu/cam
Curso experto en gestión y dirección de entidades deportivas	200 horas (febrero-junio 2010)	www.mondragon.edu/cede
Curso experto en desarrollo personal y liderazgo de equipos	Desde enero a diciembre de 2010	www.mondragon.edu/lider

*Se impartirá en la Cámara de Guipúzcoa.



1 Responsabilidad social de las empresas, crisis y economía social
CIRIEC

En el número 65 de la revista Ciriec-España, sobre economía pública, social y cooperativa, se recogen diversos documentos sobre la evolución y la situación actual de la RSE. Distintos informes ponen de relieve el progreso que se ha producido en España sobre el grado de conocimiento tanto a nivel empresarial como ciudadano de la Responsabilidad Social y del convencimiento de que su aplicación va a ser de gran utilidad para la empresa como herramienta de gestión.

2

Revista vasca de Economía Social
GEZKI

En el número 5 de la revista publicada por GEZKI, Instituto de derecho cooperativo y economía social de la UPV/EHU, se hace especial hincapié en dos modelos diferentes a la hora de entender las políticas públicas sobre la Economía Social en el marco de la Unión Europea y se analizan las experiencias de Reino Unido e Italia. Y entre los artículos publicados, consta la aportación de Larraitz Altuna Gabilondo, miembro de LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea.

3 ABAC

<http://www.abacocioycultura.es/aisa/index.jsp>

Abac es una empresa del grupo Eroski, participada también por Abacus cooperativa, y especializada en el segmento de compras educativas, culturales y para el ocio familiar. En su página web además de ofrecer información detallada sobre garantías y servicios, el directorio de las tiendas y otros detalles de interés, ofrece la opción de solicitar la tarjeta Abaclub a través del cual los socios se benefician de múltiples ventajas.

4 FAGOR Mueble

<http://www.fagormueble.com>

Este sitio en internet ha sido seleccionado como finalista a la mejor web de empresa de la IV edición de premios Diario Vasco. Y como novedad destaca que permite a los usuarios poder personalizar on line los acabados de los muebles de su cocina. Además, puede consultarse el nuevo catálogo de muebles de cocina Fagor y su nueva gama de diseño, soluciones en almacenamiento, iluminación, etc.

Mitos y tópicos (y II)

Estos mitos, tópicos, prejuicios y estereotipos no son fáciles de extirpar de la sociedad porque están interiorizados en el interior del ser humano y en lo más profundo de esta sociedad.

El mito del conservadurismo: toda persona mayor, todo anciano, todo jubilado, es indiscutiblemente conservador, depositario y defensor a ultranza de la tradición, de las costumbres y hábitos inveterados, vive de los ancestros, es de derechas, alejado de toda innovación y progresismo. Cuando realmente esto no es cuestión de edad, de los muchos o pocos años, sino cuestión de mentalidad, de apertura de espíritu, de capacidad de comprensión y motivación, de mantener la mente lúdica y de una actitud positiva ante la vida, aspectos que vemos en muchas personas mayores, jubilados y pensionistas.

El mito social de la jubilación y la vejez necesariamente desgraciadas: la jubilación es igual a no productividad y, por tanto, a inutilidad, a marginación y a frustración; y la ancianidad es sinónimo de decrepitud, chochez, calamidad, indigencia, abandono, padecimiento, enfermedad, achaques y muerte. Cuando para muchos la jubilación es la etapa del júbilo, del bienestar, de la plenitud, del reencuentro consigo mismo, de la liberación de las ataduras, de la promoción personal, de la salud integral, de la felicidad profunda e intransferible.

El mito del viejo verde: en la ancianidad la sexualidad está enervada, invalidada, liquidada, dicen unos; y envejecer es el arte de renunciar, afirman otros; mientras que algunos aseveran sin tapujos haciéndose los graciosos de turno que en la jubilación se vive la edad de los metales: en la boca oro, en la cabeza plata y abajo plomo. Cuando está demostrado que con la madurez aumenta la aptitud emocional, crece la capacidad de ternura, y que la necesidad de amar y ser amado es mucho más importante que nunca para el equilibrio y la salud integral de la persona mayor. Y, como decían los sabios de la antigüedad, es cierto que "antes pierde el viejo el diente que la simiente". Como también es verdad lo que afirman filósofos y científicos que "se comienza a envejecer cuando se deja de amar".

El mito de la sobrevaloración de la juventud: ante el avance de los jóvenes, las personas mayores y los jubilados deben retirarse de la circulación de la vida y entrar en vía muerta; ante el aumento de los jóvenes parados y subempleados, los trabajadores de cierta edad deben dejar

los puestos de trabajo anticipadamente y prejubilar-se. Cuando los mayores pueden y deben seguir jugando un papel constructivo en la sociedad, un papel que les corresponde: ser puente y equilibrio entre el pasado y el futuro. Cuando, además, el colectivo social de las personas mayores de sesenta años de edad constituyen en la actualidad el mayor potencial humano que hay en la sociedad. Potencial humano que todavía hoy en día está desorientado, infrautilizado, desapercibido, descontrolado, definitivamente, desaprovechado.

Todos estos mitos, tópicos, prejuicios y estereotipos no son fáciles de extirpar de la sociedad y de la mente de los ciudadanos, porque están interiorizados en el interior del ser humano y en lo más profundo de esta sociedad. De niños, nuestros padres nos leían cuentos infantiles, escritos por famosos autores universalmente conocidos, donde la vejez siempre aparece representada por la *bruja*, la *madrasta* y el *ogro* que representan la maldad, la fealdad, la pobreza y la corrupción. Mientras que, por el contrario, la juventud aparece en los cuentos infantiles simbolizada en el *hada* y en el *príncipe azul* que son sinónimos de bondad, de belleza, de esplendor y de riqueza. ■



El mito del conservadurismo: toda persona mayor es indiscutiblemente conservador, depositario y defensor a ultranza de la tradición, de las costumbres y hábitos inveterados, vive de los ancestros, es de derechas, alejado de toda innovación y progresismo.

Muebles de cocina FAGOR



- Escoge uno de los comercios asociados a la promoción.
- Identifícate con un certificado expedido por el departamento de Recursos Humanos de tu cooperativa que acredite tu pertenencia como socio o empleado.
- Benefícate de un descuento exclusivo de hasta el 25% una vez finalizada la campaña del plan renove de mobiliario.

Para cualquier consulta sobre la promoción: 943 034105



PROMOCIÓN ESPECIAL

hizkuntzen kornerra

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

Podrás ganar una marco digital cortesía de BEEP Durango.

Las respuestas correctas y el ganador del sorteo será publicado en TU lankide y en www.mondragonlingua.com.



1 | Nola esaten da euskaraz
"Cooperativa de Trabajo Asociado"?

- Elkarlaneko kooperatiba.
- Elkarlan-kooperatiba.
- Lan elkartuko kooperatiba.

2 | How do you say in English
"Cooperativa de Trabajo Asociado"?

- Associated workers' co-operative.
- Worker co-operative.
- Associated work co-operative.

Nola parte hartu:
tulankide@mondragonlingua.com
posta elektronikoko helbidera bidali beharko dituzte erantzunak, aldizkaria argitaratu eta hurrengo hilaren 15aren aurretik.

Aurreko hileko irabazlea | Last month winner

Mirari Malbadi OSARTEN-eko langileak marko digitala irabazi du.

Erantzun zuzenak | Right answers

Valor añadido.
1. Balio erantsia.
2. Added value.

Josefina Mugika Auzo-Lagun

1977. urtean hasi zen Auzo-Lagunen lanean eta, hainbat kargu bete ondoren, gaur egun programazio eta logistika arduraduna da.



“Ez naiz bat ere konpetitiboa!”

30 urte baino gehiago egin dituzu Auzo-Lagunen, zer moduz?

Ondo. Izugarritzko aldaketa eta garapena bizi izan dut enpresa mailan eta, oro har, oso gustura sentitu izan naiz.

Zein da zure ardura?

Bergarako enpresa pribatu batean lan egin ondoren, Ularcon hasi nintzen eta, urte batzuk igaro ondoren, Auzo-Lagunen eskaini zidaten sukaldako programatzailer lana, eta horrelaxe hasi nintzen, hasieran egun erdiz. Geroago, lana igo zenean, egun osoko lana eskaini zidaten. Gaur egun, programazio eta logistikaz arduratzen naiz.

Zertan aldatu da Auzo-Lagun urte haue-tan?

Ni sartu nintzenezan Gipuzkoan egiten genuen lan, eta garbitasunak pisu handia zuen. Ondoren Euskal Herrira zabaldu genuen zerbitzua, krisialdia ere bizi izan genuen, eta poliki-poliki Estatu mailara hedatu gara. Langileen kopurua asko igo da, eta gaur egun talde handi eta sendoa gara.

Eta igartzen duzue krisialdirik?

Krisiak denoi eragiten digu, izan ere guk enpresa eta ikastetxeekin egiten dugu lan eta, nahiz eta ikastetxeetan ez den hainbeste nabaritzen, enpresa mailan igartzen dugu beherakada.

Auzo-Lagun emakumeen kooperatiba bezala sortu zen, emakumeei baldintza berezietan lana eskaintzeko. Egun, bizirik da izpiritu hori?

Izpiritua bizirik dagoela iruditzen zait, baina eboluzionatu egin du! Gehienok emakumeak gara, baina gizonezkoak ere sartu dira poliki-poliki, gutxi gorabehera %20 gizonezkoak izango dira gaur egun. Horretaz gain, sorreran emakume guztiek sei orduko laneguna zuten, eta gaur egun askok dugu zortzikoa. Dena den, aipatzen duzun izpiritu horrek egin gaitu berezi eta bizirik jarraitzea nahi nuke!

Lanetik kanpo, zer duzu gustuko?

Denbora librean familiarekin egotea dut gustuko, kirola egitea, irakurtzea, zinera joatea, eta abar.

Kirolaria zara, beraz.

Bai, gimnasia joaten naiz astean hiru egunetan, eta asteburuetan korrika egiten dut.

Eta lasterketetan hartzen duzu parte?

Batzuetan bai, baina ez lehiaketetan, ez naiz bat ere konpetitiboa!

Zergatik?

Korrika egitea afizioa da niretzat, disfrutatzea da helburua, ez erlojua zaintzea. Egon izan naiz noizbait kross popularretan, baina oso gaizki pasatzen dut, oso urduri jartzen naiz eta ez dut disfrutatzen.

Egon zara Behobia-Donostia lasterketan? Nola joan da?

Asmoa nuen joateko, baina justu bi egun lehenago gaixotu nintzen eta ez nuen aukerarik izan joateko. Penaz, baina etxean geratu behar izan nuen!

Eguraldiak eragiten dizu korrika egiteko?

Eragina badu, bai! Aurten, euritsu eta haizetsu joan zen karreraren eguna, baina korrika egiteko ez da hain txarra eguraldi hori. Niretzat askoz ere okerragoa da bero handiegia egitea.

Izan duzu lesiorik?

Zortea dut zentzu horretan, orain arte ez dut lesiorik izan eta. Dena den, kontziente naiz adina ere badudala eta ezin naizela limitean ibili!